

**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI**

**OTEL İŞLETMELERİNDE KRONİZMİN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN  
AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ:  
MUĞLA İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ahmet KARATAŞ**

**Balıkesir, 2013**

**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI**

**OTEL İŞLETMELERİNDE KRONİZMİN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA  
NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ:**  
**MUĞLA İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ahmet KARATAŞ**

**Tez Danışmanı**

**Yrd. Doç. Dr. Barış ERDEM**

**Balıkesir, 2013**



T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda 201112501018 numaralı Ahmet KARATAŞ'ın hazırladığı "Otel İşletmelerinde Kronik İS Tatmini ve İstenen Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Muğla /İlinde Bir Araştırma....." konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 29.11.2013 tarihinde yapılmış, sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/OY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Başkan.....

Yrd. Doç. Dr. Sebahattin KARAMAN

Üye (Danışman).....

Yrd. Doç. Dr. Barış ERDEM

Üye.....

Yrd. Doç. Dr Yakup DİNÇ

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylım.

...../...../2013

Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

Rekabetin giderek arttığı günümüz iş dünyasında, örgütler ayakta kalabilmek için sahip oldukları kaynakları etkin bir şekilde kullanabilme çabası içindedirler. Bu kaynaklardan biri de işgücüdür. Özellikle turizm sektörünün emek-yoğun özelliği, bu endüstri açısından insan unsurunu daha önemli hale getirmektedir. Dolayısıyla turizm işletmelerinde çalışan işgörenlerin memnuniyeti, örgütsel başarıda önemli bir unsur olmaktadır. Bugüne kadar gerek turizm işletmelerinde gerekse diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde iş tatmini ve işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlere ilişkin birçok çalışma bulunmasına rağmen, bu iki olgunun kayırmacılık ve kronizm ile ilişkisi sınırlı düzeyde incelenmiştir.

Kamu yönetiminde etkin olmakla birlikte, son yıllarda özel sektörde de rastlanılan ve etik dışı bir olgu olarak kabul edilen kayırmacılık, iş dünyasında giderek yaygınlaşmaktadır. Kayırmacılığın neden olduğu sorunlar, örgütler açısından çözüm bekleyen önemli konulardan biridir.

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin bir kayırmacılık türü olarak kronizm algılarının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelendiği bu araştırmanın, ilgili yazındaki önemli bir boşluğu dolduracağı umulmaktadır.

Tez konusunun seçiminde ve çalışmanın ortaya çıkmasında katkılarını esirgemeyen, akademik disiplinine hayran olduğum danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Barış ERDEM'e teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmanın tamamlanmasındaki katkılarından dolayı amirlerim Naci AVŞAR ve Sami KÖSE'ye, anket uygulama sürecindeki yardımları için Muğla Üniversitesinden Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ÇEKEN, Öğr. Gör. Alper KURNAZ ile Enes İREN'e ve tezin düzenlemesini yapan Süleyman AKKAŞOĞLU'na teşekkür ederim.

Ahmet KARATAŞ  
Balıkesir 2013

# OTEL İŞLETMELERİNDE KRONİZMİN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ:

## MUĞLA BİR ARAŞTIRMA

**KARATAŞ, Ahmet**

**Yüksel Lisans, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Barış Erdem**

**2013, 114 sayfa**

### ÖZET

Kronizm uygulamaları, sosyal hayatın her alanında olduğu gibi iş hayatında da sıkça karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerdeki kronizm uygulamalarının yönetimin ve kayırılan işgörenin beklentisinin aksine diğer işgörenler üzerinde çeşitli olumsuz yansımaları bulunmaktadır. Kronizmin, iş hayatında örgütlere ve işgörelere yönelik çift yönlü zararları söz konusudur. Bu da turizm işletmelerinin rekabet edebilirliğini zorlaştırmaktadır.

Bu araştırmada, otel işletmelerinde çalışan işgörelerin kronizm algıları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Örneklem olarak Muğla ilinde faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörelere seçilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, hipotezleri doğrulamıştır. Bulgulara göre, kronizm ile iş tatmini arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Kronizm ile işten ayrılma niyeti arasında ise, anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Otel İşletmeleri, İşgörelere, Kayırmacılık, Kronizm, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti

**THE EFFECTS OF CRONYISM ON JOB SATISFACTION AND  
INTENTION OF JOB QUITTING AT HOTEL ENTERPRISES:  
A RESEARCH IN MUĞLA**

**KARATAŞ, Ahmet**

**Master Thesis, Department of Tourism and Hotel Management,**

**Adviser: Yrd. Doç. Dr. Barış Erdem**

**2013, 114 pages**

**ABSTRACT**

Cronyism confronts us in work space, as in all other areas of social life daily. The cronyism exercises in businesses have various negative reflections on other employees contrary to the expectations of administration and the protected employee. Cronyism has double-sided damages in business life both on the organizations and employees. This situation hardens the competitiveness of tourism businesses.

This research analyzes the cronyism perceptions of employees in hotel businesses and its relation with job satisfaction and intention of job quitting. Employees working in three, four and five stars hotel businesses in Mugla have been chosen as random samples. Results certify the hypotheses. Findings ascertained a meaningful and negative relationship between cronyism and job satisfaction. Also, a meaningful and positive relationship between cronyism and job quitting was defined.

**Keywords:** Hotel Enterprises, Employees, Favoritism, Cronyism, Job Satisfaction, Intention Of Job Quitting

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT.....	III
İÇİNDEKİLER.....	IV
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VI
TABLolar LİSTESİ.....	VI
1. GİRİŞ.....	1
1.1 Araştırmanın Problemi.....	1
1.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	1
1.3 Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları.....	2
2. İLGİLİ LİTERATÜR.. .....	3
2.1 Kayırmacılık ve Kronizm.....	3
2.1.1 Kayırmacılığın Tarihi Gelişimi.....	3
2.1.2 Kayırmacılık Kavramı ve Kayırmacılık Türleri.....	5
2.1.2.1 Kayırmacılık Kavramı.....	5
2.1.2.2 Kayırmacılığın Türleri.....	18
2.1.2.2.1 Nepotizm.....	18
2.1.2.2.2 Siyasal Kayırmacılık/Patronaj.....	20
2.1.2.2.3 Hizmet Kayırmacılığı.....	21
2.1.2.2.4 Hemşehrilik.....	22
2.1.2.2.5 Kronizm.....	22
2.1.2.2.5.1 Kronizmin Kavramsal Boyutu.....	22
2.1.2.2.5.2 Örgütlerde Kronizm ve Etkileri .....	27
2.2 İŞ TATMİNİ.....	31
2.2.1 İş Tatmini Kavramının Tanımı.....	31
2.2.2 İş Tatmininin Önemi.....	35
2.2.2.1 İşletmeler Açısından Önemi .....	37
2.2.2.2 İşgörenler Açısından Önemi.....	40
2.2.3 İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	42

2.2.3.1 Bireysel Faktörler.....	42
2.2.3.2 Örgütsel Faktörler.....	47
2.2.4 İş Tatmininin ve Tatminsizliğinin Sonuçları.....	53
2.2.5 İş Tatmini İle İlgili Bazı Teoriler.....	54
2.2.5.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	55
2.2.5.2 Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	56
2.2.5.3 Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	57
2.2.5.4 Vroom'un Bekleyiş Teorisi.....	58
2.2.6 Kronizm ve İş Tatmini İlişkisi.....	58
2.3 İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....	60
2.3.1 İşten Ayrılma Niyeti Kavramı.....	60
2.3.2 İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler.....	62
2.3.3.1 Örgütsel Faktörler.....	63
2.3.3.2 Bireysel Faktörler.....	65
2.3.3 İşten Ayrılma Niyetinin Önemi ve Sonuçları.....	68
2.3.4 Kronizm ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi.....	71
3. YÖNTEM.....	72
3.1 Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.....	72
3.2 Evren ve Örneklem.....	73
3.3 Veri Toplama Aracı ve Analizler.....	74
4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	76
4.1 Demografik Bulgular.....	76
4.2 Güvenilirlik Analizi.....	79
4.3 Ölçeklere İlişkin Betimleyici İstatistikler.....	80
4.4 İlişki Analizleri.....	81
4.4.1 Korelasyon Analizi.....	81
4.4.2 Regresyon Analizi.....	83
5. SONUÇ.....	86
EKLER.....	85
KAYNAKÇA.....	88



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İş Tatmini Yaş İlişkisi.....	44
Şekil 2: Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	56
Şekil 3: Herzberg'in Çift Etken Kuramı.....	57
Şekil 4: Araştırmanın Modeli.....	72

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi.....	67
Tablo 2: Araştırma Örnekleminde Yer Alan İlçe, Otel ve Katılımcı Sayıları.....	74
Tablo 3: Demografik Bulgular.....	76
Tablo 4: İşgörenlerin Kayırmacılık Algıları.....	78
Tablo 5: Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri.....	80
Tablo 6: Ölçeklere İlişkin Betimleyici İstatistikler.....	81
Tablo 7: Kronizmin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisinin Korelasyon Analizi..	82
Tablo 8: Kronizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi.....	83
Tablo 9: Kronizm ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi.....	84

# 1. GİRİŞ

## 1.1 Araştırmanın Problemi

Araştırmanın problemi şu şekilde oluşturulmuştur:

- Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin kronizm algıları ile iş tatmini arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki var mıdır?
- Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin kronizm algıları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki var mıdır?

## 1.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Örgütler, farklı özelliklere sahip insan gruplarının bir araya gelmesi ile meydana gelen ve kendine özgü bir kültürel doku oluşturan sistemlerdir. Örgütlerin gücü; örgütsel kültürün, üyelerinin bütünü ya da çoğunluğu tarafından paylaşılması ile elde edilir (Baytok, 2006: 5).

Çalışanların örgütle olan ilişkilerini belirleyen ve çalışanların örgüte karşı davranışlarını şekillendiren, onların örgüte yönelik algılarıdır. Örgüt içinde işgücünden en iyi şekilde faydalanılmasında, işgörenlerin algılamaları önem taşımaktadır (Gümüştekin ve Emet, 2007). Bu bağlamda, örgütsel amaçlara ulaşmada temel unsur olan işgörenlerin beklentilerini karşılamamanın, onların sorunlarını çözmenin ve çalışma yaşam kalitelerini yükseltmenin, örgütsel başarı açısından önemli unsurlar olduğu söylenebilir.

Sosyal ağ içinde ortaya çıkan, sosyal-psikolojik nedenlere dayanan, kişilerin yollarının çeşitli ortak noktalarda kesişmesinden kaynaklanan kayırmacılık uygulamaları sorumluluk, güven, dayanışma, çıkar eksenli olabilmektedir. Fayda/çıkar merkezli kayırma ediminin başkalarını rahatsız edebileceğinin gözetilmemesi ve bireysel, toplumsal ve iş hayatında önemsiz olarak kabul edilmesi, kayırmacılık algısı taşıyan işgören gruplarının motivasyonunu olumsuz yönde etkilemekte ve örgüte ciddi zararlar vermektedir.



İnsan kaynakları yönetimi; çalışanı geliştiren, motive eden, doğru kişiyi doğru yerde konumlandıran, örgüt ihtiyaçları ile çalışanların ihtiyaçlarını bir arada gözeten bir anlayışa sahiptir. Tüm işletmeler olduğu gibi otel işletmelerinin de çağdaş insan kaynakları yönetimi anlayışını benimsemeleri, bu işletmelerin etkin ve verimli çalışmasına olanak verecektir (Erdem, 2004: 51). Aksine aynı çevreden insanların işe alınmasının ve onların çeşitli örgütsel uygulamalarda kayrılmasının örgüte önemli zararlar verdiği, çalışan grupları arasında çok yönlülüğün ve yaratıcılığın önüne geçtiği ve fırsat eşitliğini ortadan kaldırdığı söylenebilir.

Bu çalışmada; işgörenlerin kronizm algıları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. İlk üç bölümde; kayırmacılık, kronizm, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti olgularına yer verilmiş ve bu kavramlar arasındaki ilişkilere yönelik olarak bir literatür taraması yapılmıştır. Son bölümde ise, anket yöntemiyle gerçekleştirilen araştırma sonuçları tartışılmıştır.

### **1.3 Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları**

Aynı pozisyonu paylaşan ve aynı işi yapan çalışanlara yönetimin yaklaşımlarının farklı olması diğer işgörene rahatsızlık vereceğinden dolayı; araştırmada kronizmin iş tatminini azaltacağı ve işten ayrılma niyetini artıracığı varsayılmıştır. Yine büyük konaklama işletmelerinde kurumsallaşma ve profesyonel yönetim daha yaygın olduğundan, küçük ölçekli işletmelerde kayırmacılık uygulamalarının daha yaygın olduğu varsayılmıştır.

Örneklem olarak seçilen Muğla ilindeki bütün otel işletmelerine ulaşmak mümkün olmadığından, araştırma Bodrum, Datça ve Marmaris ilçelerindeki toplam 20 adet üç, dört ve beş yıldızlı otel ve 405 adet işgören ile sınırlıdır.

## 2. İLGİLİ LİTERATÜR

### 2.1 KAYIRMACILIK VE KRONİZM

#### 2.1.1 Kayırmacılığın Tarihi Gelişimi

Kayırmacılığın doğası itibari ile insanlığın topluluklar halinde ve örgütlü biçimde yaşamaya başlamasıyla birlikte ortaya çıkma ihtimali yüksek olmakla birlikte (Çarıkcı ve Arslan, 2010: 27), bu tür uygulamalar insanlık tarihi boyunca var olagelmıştır. Farklı yerlerde değişik çağlara ait ele geçirilen arkeolojik bulgular yönetimde kayırma uygulamalarının antik çağlara kadar uzandığını göstermektedir (Çarıkcı ve Arslan, 2010: 26).

İstanbul arkeoloji müzesinde bulunan bir tablette kayırmacılık uygulamalarına örnek teşkil edebilecek bir olay şu şekilde anlatılmaktadır:

*“Sümer Okul Günleri” adını taşıyan bu tablette okulunda başarısız bir öğrenciden bahsediliyor. Bu öğrencinin ailesi de çocuklarının derslerinde başarılı olmasını istiyorlar. Bu amaçla öğretmeni evlerine davet ediyorlar öğretmeni yedirip içiriyor, hatta türlü hediyeler de veriyorlar. Bütün gecenin bu şekilde geçtiği yazılı tablette. Sonra ne mi oluyor? Sorusunun cevabı tabletin devamında veriliyor ve başarısız öğrenci birden sınıfın en başarılı öğrencisi oluveriyor. Sınıfın şefi yani başkanı yapılıyor”* (Tepav, 2006: 33; Albayrak, 2005: 53).

Türk yönetim geleneğinde kayırmacılık konusu, genel olarak Cumhuriyet öncesi Cumhuriyet sonrası olmak üzere iki farklı dönemde incelenebilir. Osmanlı Devleti ve Cumhuriyet yönetim tarihi ele alındığında Osmanlı Devleti'nin kuruluşundan 16. yüzyıla değin devlet yönetiminde kayırmacı uygulamalara fazla rastlanmadığı görülmektedir. Ancak 16. yüzyıldan sonra yönetimde kayırmacı uygulamaların arttığı, tarihi örneklerden anlaşılmaktadır. Bu dönemden sonra Osmanlı Devleti'nde kayırmacı uygulamaların yaygınlaşmasının temelinde, devletin ekonomik gücünü ve buna bağlı olarak siyasi otoritesini yitirmesinin etkili olduğu söylenebilir (Çarıkcı ve Arslan, 2010: 37).

Osmanlı yönetsel yapısının düzeltilmesi amacıyla hazırlanan risalelerin tümünde; kayırmacılık sorunu, Kanuni döneminden sonra Osmanlı siyasal ve yönetsel yapısında karşılaşılan sorunların başında gelmiştir (Yılmaz ve Kılavuz, 2002: 26). Rüşvet karşılığı atama başta olmak üzere yolsuzluğun her boyutunun görüldüğü 16. yüzyılda (Albayrak, 2005: 55) hazırlanan Koçibey risalesinde makam ve mevkilerin rüşvet karşılığı satılmaya başlandığının tespitini yapan Koçibey, bu usulsüzlüklerle mücadele açısından şu önlemlerin alınmasını önermiştir:

“Liyakatsiz ve hak sahibi olmayan kişilere rüşvet karşılığı makam ve mevki verilmesi önlenmeli, hak sahibi, liyakatli, devlete hizmet etmiş ve imkânları ellerinden alınan dürüst kişiler yeniden iş başına getirilmelidir” (Sanal, 2000: 44).

III. Murad’ın validesi Safiye Sultan’ın yapılan tayinlerden oldukça önemli miktarlarda rüşvet aldığı, bu işte aracı olarak bir ara Hadım Hasan Paşa’yı kullandığı anlatılmaktadır. Ayrıca valide sultandan başka, sarayda olur olmaz kadınların bile devlet işleriyle ilgilendiği ve tayinlerden rüşvet aldıkları nakledilmektedir (Çiçek, 1998: 42).

Osmanlı döneminde, memurlar arasında rüşvet, iltimas, adam kayırmacılık vb. tavırlara sıklıkça rastlanıyordu (Mumcu, 1985: 27). “Gerek İstanbul’da gerekse diğer merkezi vilayetlerde memurların çoğunluğu paşalara yakınlıkları sayesinde iyi bir konuma gelebileceklerini umuyorlardı. Üst düzey yöneticilerin bekleme salonlarını dolduran akraba ve parazitlerden oluşan kalabalıklar, Osmanlı yönetiminin kayırmacılık, verimsizlik ve rüşvete yol açan felaketlerinden biri idi” (Aytaç, 2006: 18).

1950’li yıllarda yaygınlık kazanan popülist politikalar, 1960 sonrası dönemde de etkisini sürdürmüştür. 1960’ların ikinci yarısından itibaren ve özellikle 1970’lerde ivme kazanan bürokrasinin “siyasallaşması” sürecinde, “siyasal kayırmacılık” ve “nepotizm” yaygınlaşmıştır. Bu dönemde, Türk siyasal hayatında onlarca yıldır etkin olan siyasal iktidarlardan güç alan ve aile ve akraba ilişkisine dayanan yolsuzluk türleri Türkiye’nin gündemini sarsmıştır (Tepav, 2006: 38).

Rönesans döneminde bazı Papaların yeğenleri için üst düzey işler bulma eğilimleri, kilisenin etkinliğini ve diğer kişilerin morallerini olumsuz biçimde etkilemiştir (Ford ve McLaughlin, 1985: 57’den aktaran Büte, 2011: 3).

Devlet kurumunun tarihi kadar eski olduğu kabul edilen kayırmacılık olgusunun politika ve yönetim literatüründe yerini alması ise 1830'lara tekabül etmektedir (Çarıkçı ve Arslan, 2010: 27). Bürokratik yapılarda çok değişik biçimleri söz konusu olan kayırmacılık olgusu, bürokrasiye memur alımında ilk defa 1828 yılında ABD'de başkanlık seçimini kazanan General Jackson tarafından uygulanan "Kayırma (veya Yağma) Sistemi"nin uygulamada istismar edilmesiyle siyaset ve yönetim literatüründe yer almaya başlamıştır (Yılmaz ve Kılavuz, 2002: 25; Çarıkçı ve Arslan, 2010: 28). 19. yüzyılda Amerika Birleşik Devletleri'nde Devlet Başkanı Garfield'in politik destekten yoksun işsiz birisi tarafından öldürülmesi üzerine, uygulanan sistem sorgulanmış ve Devlet Personel Sistemini oluşturan ve patronajı azaltan Pendleton Kanunu çıkarılmıştır. Bu kanunla birlikte "ganimetin" yerini "liyakat" ve "kariyer" (Tepav, 2006: 34) almaya başlamıştır.

Çok köklü bir geçmişi olmasına rağmen önemini günümüzde de sürdüren kayırmacılık, ilkel toplumlarda olduğu kadar, çağdaş yönetim anlayışının hâkim olduğu ve profesyonelce yönetilen işletmelerde bile kendine yer bulan çok yönlü bir olgudur.

## **2.1.2. Kayırmacılık Kavramı ve Kayırmacılık Türleri**

### **2.1.2.1 Kayırmacılık Kavramı**

Örgütsel açıdan kayırmacılık; "kişilerin yeterli niteliklere sahip olmadan akrabalık ve benzeri yakınlık ilişkileri dikkate alınarak işe alınması, yükseltilmesi veya örgütün kaynaklarından yararlanması" (Araslı vd., 2006: 295'ten aktaran Asunakutlu ve Avcı, 2009:730) şeklinde tanımlanır. Kamuda ise; "kamu işlemlerini yerine getiren memurun, yakınlarını haksız yere ve yasalara aykırı olarak kayırması, arka çıkması" (Özsemerci, 2003: 20, Tepav, 2006: 30) şeklinde nitelendirilir.

Aktan (1994: 32) kayırmacılığı; "Para veya mal gibi ekonomik güçler yerine aile, akrabalık bağları gibi maddi olmayan etkileme araçlarının kullanılması suretiyle, kamu görevlilerinin yetkilerini; bazı kişilere kamu işlemlerinde öncelik tanımak, ayrıcalık yapmak amacıyla kullanmaları", şeklinde tanımlamıştır. Daha genel bir ifade ile kayırmacılık: Tinsel-duygusal nitelikteki geleneksel bağlılıklar ve yükümlülüklerle görevlilerin yakın çevresine ya da birtakım kişilere ayrıcalıklı davranmasıdır (Sayılı ve Kızıldağ, 2007: 235).

Kayırmacılık kavramı ve biçimleri üzerine yapılan tanımlamaların kültürden kültüre farklılaştığı görülmektedir (Büte, 2011: 385). Kayırmacılık Arapça kökenli “iltimas” kavramı ile eş anlamlı olup Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünün 1975 yılındaki baskısında, “belli birey, düşünce ya da uygulamayı başkasıyla karşılaştırıp aralarında bir seçim yapmak gerektiğinde nesnellikten uzaklaşıp yan tutma” olarak açıklanmışken; sonraki (2011: 772) baskılarında ise “birini, başkalarının veya işin zararı pahasına tutmak, haksız yere kolaylık sağlamak” olarak açıklanmıştır. Halk dilinde kullanılan “torpil” kavramı da iltimas ve kayırmacılık kavramlarına karşılık gelmektedir (Özsemerci, 2003: 20; Köprü, 2007: 67). “Kayırmacılık, kamu kurumlarındaki ya da bu birimlerle toplumsal çevre arasındaki ilişkilerde, akrabalık, dost olma, aynı okulda okumuş olmak, aynı yöreden olmak, aynı siyasi partinin çizgisinde bulunmak gibi özel ilişkilerin ve ölçülerin, evrensel yönetim ölçülerini geri plana itmesi halidir” (Oktay, 1997: 150). Baydar (2004: 53), kayırmacılığı etik dışı davranış olarak nitelendirmektedir. Güllü’ye göre ise; torpil, iltimas, kayırma gibi sözcüklerin asıl anlamı adaletsizliktir. Adaletsizlik bazen birine hakkını vermemekle olurken, bazen de hak etmediğini birine vermekle yapılır (<http://www.tekev.org.tr/yazar.php?tur=6003&id=127>).

Çınar (2009: 24); kayırmak kelimesinin etimolojik kökeninin tarım toplumu kaynaklı olduğunu belirterek, olguyu şu şekilde nitelendirmektedir: “Anadolu’nun birçok köyünde kış aylarında hayvanları kayırmak, beslemek, himaye etmek ve ona bakma kaygısı taşınır. Bazı hayvanların kayırılması, sahibine ciddi yük getirir. Örneğin o yıl kısır kalmış bir inek buzağı doğurmamıştır. Bir yıl boyunca süt vermeyecektir. Çiftçi için o ineği kayırmak ekonomik değildir. Kısır ya da bir yıl bekleyen hayvanların yanı sıra düve, tosun gibi henüz üretken olmayan hayvanlar kayırılırken çiftçinin gözüne batar. Bu tür hayvanlara yoz denir. Üretken olmayan, öncelikle ilgilenilmesi gerekmeyen hayvan demektir. Yozlaşmak kavramı da buradan gelmektedir”.

Siyasi kayırmacılık başta olmak üzere diğer kayırmacılık türlerinin hemen hepsi, dünyanın ve Türkiye’nin sosyal ve mutlak bir gerçeği olarak gündelik hayatta (Akalin, 2006; 113) ve bürokrasi literatüründe sıkça karşımıza çıkmakta olup (Aytaç, 2010: 3) kayırmacılık ile ilgili teorik yazının giderek arttığı göze çarpmaktadır (Dağlı





ve Aycan, 2010: 167). Ne var ki yerli ve yabancı literatürde kayırmacılık konusunda yapılan araştırmalar sınırlıdır (Büte, 2011: 16).

Yolsuzluğun oluşmasında kayırmacılık (Nepotizm, Kronizm, Patronaj vb.) doğrudan ekonomik bir anlamı bulunmayan ilişkiler şeklinde karşımıza çıkmakta olup (Tepav, 2006: 25), genellikle maddi çıkara dayanmayan yolsuzluk türleri arasında gösterilmektedir (Özsemerci, 2003: 20; Tepav, 2006: 26). Kayırmacılık ve onunla ilişkili kavramlar olumlu ve olumsuz yanlarıyla değerlendirilen bir fenomen olsa da, genel olarak yolsuzlukla ilişkilendirilmiş ve yolsuzluk genel başlığı altında birçok çalışmaya konu olmuştur (Asunakutlu, 2009: 42). Kayırmacılık, nüfus istismarı ile birlikte, ceza hükmü içeren genel ve özel ceza yasalarında herhangi bir suç tanımı içinde yer almamaktadır (Tepav, 2006: 26; Yılmaz, 2007: 55).

TUSİAD'ın 32 ilde yüzyüze görüşme ile “yolsuzluk” deyince akla ilk gelen şeyin ne olduğuna yönelik yapılan anket çalışmasında, katılımcıların %3,3'ü soruyu “adam kayırmacılık” olarak yanıtlamışlardır (Tusiad, 2002: 33). Bu bulguyu değerlendiren Aközer (2003: 18), kayırmacılığın genel olarak toplumun zihninde bir yolsuzluk ya da kirlenme türü olarak öne çıkmadığını ifade etmektedir.

Kayırmacılık fiilinin oluşmasında temelde iki taraf bulunmaktadır. Bunlardan birisi yönetim gücünü elinde bulduran ve kayırmacılığı yapan (yetkili), diğeri ise kayırmacılığı yaptıran ya da kayırılan kişidir. Bazen bu iki tarafı bir araya getiren ve kayırma edimine vesile olan aracılar da bulunmaktadır. Yılmaz ve Kılavuz (2002: 27) aracılığın temel sebebi olarak, “vatandaşın kendini kamu bürokrasisi karşısında zayıf hissetmesini ve işlerinin yürütülmesinde aracılara başvurmasını” görmektedir. Vatandaşların bu yola başvurmalarının diğeri bir sebebi de bürokrasinin yapı olarak karmaşık ve kuralcı olmasıdır. Kayıran ve kayırılan arasındaki ilişki dikey ve hiyerarşiktir. Kayıran, kollayan, gözeten hiyerarşinin tepesinde yer alırken; korunan, arkalanan, işleri kolaylaştırılan daha alttadır (İlhan ve Aytaç, 2010: 63). Örgütsel yapı içinde yönetici kayıran taraftır (Asunakutlu, 2010: 49). Bu durumda kayıran/kollayan kayırılanın/kollananın üzerindedir ve dolayısı ile kayırmacılıkta elde ettiği şey daha fazladır. Kollayanın elde ettiği şeylerden en önemlileri; eşitsiz ilişki içindeki konumun devamı ve bu ilişkiler sayesinde elde ettiği prestij ve iktidardır. Kollananın elde ettiği şey ise kollanma isteğini ortaya çıkaran anlık veya

dönemsel ihtiyaçların karşılanmasıdır (Kurtoğlu 2012: 144). Kayırılanların geneli hamisine karşı minnettarlık duygusu içindedir (İlhan ve Aytaç, 2010: 63).

Kayırmacılığın önemi; siyasi, iktisadi, idari/yönetimsel ve sosyal sorunlara zemin hazırlamasından kaynaklanmaktadır. Siyasal ve yönetsel kayırmacılığı birbirinden ayıran en önemli fark, siyasal kayırmacılıkta siyasetin ve siyasi kurumların etkisinin fazla olmasıdır. Ekonomik kayırmacılık genelde yönetimle ilgili olmasına rağmen bürokrasinin/siyasetin ekonomik hayat içindeki rolü oranında siyasal kayırmacılık ekonomik kayırmacılıkta belirleyici olmaktadır. Bununla beraber siyasilerin seçim finansmanını ekonomik çevrelerin karşılaması, ekonomik çevrelerin siyasal kayırmacılığı teşvik etmesinin ve siyasal kayırmacılığın ekonomik hayat içinde belirmesinin sebeplerinden birini oluşturmaktadır.

Siyasetçinin elinde bulundurduğu güç erki ile işletmelerde vatandaşın işini görmesi için devreye girmesi söz konusudur (Demirel, 2000). Vatandaşın bürokratik kurumlar nezdinde ortaya çıkan iş ve işlemlerinde etkin olan siyasal kayırmacılığın en önemli nedeni, toplumun devletten beklediği hizmetlerin yerine getirilmesinde ve kişilerin işe alım sürecindeki beklentilerinin karşılanmasında siyasal iktidarı aracı olarak görmesidir.

Türkiye’de, “eğer adamını bulursan her iş yaptırılabilir” kanaati oldukça yaygındır. Bu anlayışa göre, bir işe girilecek ise mutlaka bir tanıdığın-siyasinin bulunması gerekmektedir. “Adamı olmak, hem kişinin kendisinin yerine davranacak ve onun çıkarlarını gözetecek birisi ile ilişki kurabiliyor olması (kollanan), hem de kişinin bulunduğu konumu kendisiyle ilişkisi olanlar yararına ve onların çıkarlarına uygun olarak kullanması (kollayan) anlamlarına karşılık gelir” (Kurtoğlu, 2012: 144). Kayırmacılık olarak ifade edilen bu olgu, Türkiye’nin mutlak bir gerçeği olarak karşımıza çıkmaktadır. Kayırmacılık için mutlaka ekonomik değer ifade eden bir çıkarın bulunması gerekmemektedir. Sadece hemşeri olmak, akraba olmak ya da seçmen olmak kayırmacılık yapılması için yeterlidir (Akalan, 2006: 113).

Yılmaz’ın (2007: 241 – 245) yapmış olduğu “kurumsal yapılar içerisindeki kamu görevlilerinin informal ilişkilerinin kurumsal yansımaları” adlı çalışmasında Elâzığ’da bulunan kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan personelle yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak “kamu kurumlarında atama, tayin ve terfinin kamu





görevlileri tarafından nasıl gözlenip, ne şekilde algılandığı” tespit edilmeye çalışılmıştır. Katılımcıların geneli; kamuda iş sahibi olmanın, terfi almanın, liyakat sistemi ile kanunlar dâhilinde değil kişilerin ikili ilişkileri sayesinde olduğu, adamı ya da siyasi gücü olanların istedikleri yere tayin oldukları, her hangi bir kadroya layık olanların bile o kadroya atanabilmek için siyasi ya da bürokratik referans aradığı, görüşünü belirtmişlerdir.

TESEV<sup>1</sup> tarafından 2000 yılının Ekim-Kasım aylarında 17 ilde ve 3021 denek üzerinde “vatandaşın yolsuzluk algıları ve deneyimleri” araştırılmıştır. Bu araştırma sonuçlarına göre; belediyeler ve kamu sektöründe, yolsuzluk ve rüşvetin oluşmasında ve bunlarla mücadele edilmesinde en önemli unsurlardan birini oluşturan işgören alımında kayırmacılık ve torpil yerine, tarafsız bir şekilde davranıldığını savunanlar yerel yönetimlerde %11, devlet sektöründe %14 gibi oldukça düşük oranlardadır. İşe alımlarda tarafsız davranıldığını, bilgi ve deneyime bakıldığını düşünenlerin oranı özel sektörde dahi ancak % 42’yi bulmaktadır. İş başvurularının belediyelerde ve devlet sektöründe torpil ve kayırmaya dayalı bir biçimde değerlendirildiğini düşünenler, deneklerin  $\frac{3}{4}$  gibi yüksek bir oranını oluşturmaktadır (Tepav, 2006: 116).

Yönetici sıfatı ile başında bulunmuş olduğu işletmenin başarısını düşünen ve görevlerini en iyi şekilde yerine getirmeyi amaçlayan ve bunun nitelikli işgören ile mümkün olduğunun farkında olan bir yöneticinin işletmede kayırmacılık yapmasının ya da işin niteliklerine uygun olmayan personeli sebepsiz istihdam etmesinin menfaatsel beklentiden uzak olduğunu düşünmek mümkün değildir. İşletmenin hedeflerini gerçekleştirmesinde en büyük sorumluluğun kendinde olduğunun farkında olan yöneticiler, vasıfsız elemanlarla yola devam etmenin kendilerini düşüreceği zorluğun bilincindedirler.

Torpille işe alınan insanlar, istihdam edildikleri kurumun üretimine katkıda bulunmadıkları gibi ekonomik verimliliği de olumsuz yönde etkilerler. Bu şekilde istihdam edilen kişilerden çalıştığı kuruma hizmet etmesini beklemek pek akılcı olmaz. Zira söz konusu kişilerin yapacakları hizmet doğrudan doğruya kendilerini o makama getiren kişiye yönelik olacaktır (Kayabaşı, 2005: 57).

---

<sup>1</sup> Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı

Toplumda kayırmacılık bazen meşru, bazen ise gayri meşru olarak değerlendirilmektedir. Kendilerine ya da yakınlarına sunulan hizmette kayırmacılık olduğunda meşru olarak değerlendirilirken; kayırmacılığın başkaları üzerinde gerçekleşmesi gayri meşru olarak nitelendirilmektedir. Çiftçi, toplumun torpile yaklaşımını sitemkâr bir üslupla şöyle izah etmektedir: “Kullanabilenler için torpil ne mübarek şeydir bir bilseniz. Kullanamayanlar içinse lanet olası bir kavramdan başka bir şey değildir. İşin trajikomik yanı ise torpili lanetleyen insanların ortak paydasının torpili kullanmaya başladıkları andan itibaren torpil hakkındaki fikirlerinin değişmesidir” (www.hikâyeler.net).

Kayırmacılık kapsamında yer alan uygulamalar, toplumda genel olarak olumlu karşılanmamakta ve ayrımcılık olarak görülmektedir. Söz konusu eylemlerin toplumsal vicdanı rahatsız eden bir niteliği bulunmaktadır. Bu nedenle eyleme taraf olan kişiler de toplum tarafından kabul görmemektedir. Bu haliyle kayırmacılık kavramı hakkında genel olumsuz kanaatin oluşması ve toplumda eleştirilen bir eylem olarak algılanması doğaldır (Asunakutlu, 2010: 44).

Bireylerin belli bir göreve gelmede ve statü değiştirmede kendi çaba ve yetenekleri yerine akrabalık ilişkileri ve siyasi tutumlarını kullanmaları, kendileri açısından ahlaki bir zaafa, toplum açısından ise rüşvet ve adam kayırmacılığı besleyen bir olguya işaret etmektedir (İyişleroğlu, 2006: 44). Kayırmacılığın mevcudiyeti o denli kanıksanmış ve olağanlaşmıştır ki, bir sorun olarak görülmesi dahi, yeni yeni gündeme gelmekte, tartışılmakta ve çözümü noktasında kafa yorulmaktadır (Aytaç, 2010: 3).

Toplumsal gerçekliğe karşılık gelse de gelmese de “adamı olma”dan başarılı olunamayacağı yönündeki kanaat, kişileri dayanıp güvenebileceği ve kendilerini koruyacak ilişkilere zemin hazırlamaya itmekte olup, herhangi bir sorunla karşılaşıldığında işin doğru geçer yolundan ziyade bu tür kayırmacı ilişkilerin seferber edilmeye çalışılması veya bu tür ilişkilerin yedek kuvvet olarak tutulmasına neden olmaktadır (Kurtoglu, 2012: 147).

Kayıрма ilişkisi temelde sosyal hayatın tam ortasında yer alan alış-veriş ifade eder. Kayıranlar-kayırılanlar karşılıklı fayda değiş tokuşu yaparlar. Açık ya da örtülü bir karşılıklılık iletişimi üzerinden sosyal ilişki kurarlar ve böylece yaşamı

anlamalı kılacak bağılıklar tesis ederek toplumsallığı sürekli kılmış olurlar (Aytaç, 2010: 8). Kayırmacılık ilişkisi sadece bireysel ya da bireysel ahlakla sınırlı bir ilişkiselliği tanımlamaz. Aksine, toplumsal yapı içerisinde izin verilen, meşruiyet atfedilen ilişkilere karşılık gelir.

Kayırmacılık olgusu karşımıza farklı şekillerde çıkabilir. Bu olgu akraba-arkadaşlık ilişkileri gibi maddi olmayan ve kayıran kişinin çıkarı olmadan özel bir amaç için de kullanılmaktadır. İşe alma, yükseltme, ödüllendirme, cezalandırma, işten çıkarma gibi seçimlerdeki farklılıklar objektif ve doğru kriterlere dayandırılmazsa kayırmacılık ortamına zemin hazırlanmış olunur. Bunu Özdiller şöyle betimlemektedir: “Hak etmediği ve diğer kişilere göre eksiklikleri olmasına rağmen, seçilmişler içine girmesi sağlanmış olmak” (<http://www.stratejika.com/makale.asp?makale=33>).

İşletmelerde kayırmacılık olgusuna iki şekilde rastlanır. Birincisi, işe alma sürecinde liyakat yerine tanıdık ya da çeşitli referans aracılığı ile gelenler; ikincisi ise işletmede insan kaynakları hizmetlerinin işgörelere sunulmasından (liyakat/yerindelik) kaynaklanan işlem (terfi, ödüllendirme, ücret vs.) kayırmacılığıdır. Çalışanların kayırmacılık algısının işe alma sürecinden ziyade işlem kayırmacılığı ve terfi kayırmacılığı ile bağlantısı olduğu ve bu algının işe başladıktan sonra geliştiği söylenebilir (Asunakutlu ve Avcı, 2009: 735). “Çalışanların kayırmacılık algısının kaynağı çalışma arkadaşları değil, çalışanların aldığı ücret, yükselme olanakları ve yönetimin davranışları olup, bu yargılardan yönetimden tatmin ve yükselme olanakları daha yüksek düzeyde çıkmaktadır” (Asunakutlu ve Avcı, 2009: 735). Başka bir araştırmada, işe alınma sırasında başkalarına adil davranıldığına ilişkin algının yükselmesinin iş doyumunu artırdığı; iş yerinde çalışanlara haksızlık yapıldığının tespit edilmesi ise, iş doyumunu azalttığı tespit edilmiştir (Yıldırım, 2002: 269). İşgörelenin çalıştığı kurumun adil olduğuna ilişkin algılamaları onların işlerine olan bağılıklarını artırabilmektedir (Erkuş, 2011: 249). Çalışanlar arasında nepotizm ve kronizm arttığında işverene güven, motivasyon ve iş tatmini azalmaktadır (Büte, 2011: 399).

Yöneticilerin kendi programlarını uygulamaları için yeteneklerini bildiği, güvendiği, liyakat sahibi kişilerle çalışmak istemesi doğaldır. Bu durumda yönetici,

yetişmiş işgörenlerden faydalanarak örgütsel verimliliği artırır ve işletme açısından, işgören temini sürecinden kaynaklanan giderleri ortadan kaldırır.

Aslında performans değerlendirme ve ücretlendirme süreçleri ideal şartlarda geręekleřtięinde kayırmacılığa yer vermemesi gerekir. Eğer kurumda insan kaynakları departmanı, objektif ve adil süreçleri olduğunu iddia ediyorsa, kayırmacılığa müsaade etmiyor demektir (Dağlı ve Aycan, 2010: 173). İnsan kaynakları yönetiminin işletmeye ve işgörene yönelik iki temel amacı vardır. İşletmeye yönelik olarak; bireyin bilgi, yetenek ve becerilerinden maksimum yararlanmayı içerir. İşgörene yönelik ise ęalıřanın istek ve beklentileri dikkate alınarak tatmin edilmesidir. Bu iki amaç birbirini tamamlamaktadır. Bir organizasyonda işgörenlerin bilgi ve becerilerinden yararlanmak için ne kadar ęaba sarf edilirse edilsin, işgörenin bireysel amaçları dikkate alınmadan hareket edilmesi ęalıřandan alınacak maksimum faydayı sınırlamaktadır (Koç ve Topaloğlu, 2010: 255).

Örgütlerde kayırmacılığın olması halinde, insan kaynaklarının işe alma, performans değerlendirme, ücretlendirme, eğitim ve kariyer planlama gibi süreçlerinin tümünün etkinliğinin zarar görmesi olasıdır. Bu da örgüte zarar verecek bir unsurdur (Dağlı ve Aycan, 2010: 170). Kayırmacılığın baskın olduğu işletmelerde, işe girmenin, yükselmenin, işe kalmanın rasyonel ve kariyer ölçütlerine göre değil, yöneticiye yakınlık ve diğer grup bağlılıkları sayesinde geręekleřmesi temel yönetsel hastalıklara sebep olur. Bu durum hizmet üretiminde aksaklık, verimsizlik ve örgütsel hedeflerden uzaklaşma gibi problemlere de kaynaklık eder (Aytaç, 2010: 106).

ęalıřanlar, işletmeye vermiş oldukları ile işletmeden elde ettikleri ęıkarları diğer ęalıřanların elde ettikleri ile kıyaslamakta ve buna göre işletmeye ve işe karşı tavırlarını şekillendirmektedirler (Yeniçeri vd., 2009: 84). Bu noktada karşımıza örgütsel adalet kavramı çıkmaktadır. Örgütsel adalet, örgüt içinde ęalıřanların işe yerinde ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algının örgütler açısından diğer sonuçları nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır (İşcan ve Sayın, 2010: 195). Başka bir tanımla, ęalıřanların örgüte kattıklarına inandıkları değere karşılık, almaları gereken maddi kazanç ve ideal ödöl miktarına ilişkin algıları gösteren (İnce ve Gül, 2005: 77'den aktaran Yeniçeri vd., 2009) örgütsel adalet



11

12

13

14

15

yönelik birçok araştırma yapılmıştır. Bunlardan Turunç (2009), işgörenlerin motivasyonunun ve iş performansının artırılmasında örgütsel adalet ile iş performansı arasında pozitif ilişki bulunduğunu tespit etmiştir. Aynı iş karşılığı farklı çıkarlar elde edilmesi, çalışanların adalet algısında yıkıcı etkiler yaratmaktadır (Yıldırım, 2007: 257).

Antalya'da turizm sektöründe yapılan "örgütsel yapılarda romantik ilişkiler" başlıklı bir araştırmada, iş yerinde romantik ilişkisi olan kadın/erkeğin davranışları ayrı ayrı incelenmiştir. Romantik ilişkilerde bulunan kadın ve erkeğin davranışlarına ait maddeler ile ölçeğin ortalaması karşılaştırıldığında kişilerin (bay/bayan) romantik ilişki yaşadığı arkadaşlarının iş yerindeki hatalarını örttüğü, ona göz kulak olduğu, diğer çalışanlardan ayrı tuttuğu, birbirleriyle alakalı şikâyetleri göz ardı ettiği ve romantik ilişkide bulunduğu kişiye karşı kayırmacı davranışlar sergilediği gibi önermelerin ortalamasının üstünde değer aldıkları görülmüştür (Ömüriş ve Ehtiyar, 2008: 30). Yine aynı araştırmada, romantik ilişki içinde olan erkeğin davranışlarında daha fazla kayırmacılık sergilediği tespit edilmiştir (Ömüriş ve Ehtiyar, 2008: 31).

Bursa ilinde 2002 yılında imalat sanayinde faaliyet gösteren 108 işletmede "kobilerde çalışanların sorunları" üzerine yöneticilerin dâhil edildiği bir araştırmada; "işletmede adam kayırmacılık yoktur" diyenlerin oranı %73,1 iken; "işletmede adam kayırmacılık vardır" diyenlerin oranı sadece %7'dir (Uslu ve Demirel, 2002: 181). Ancak araştırmanın sadece yöneticiler üzerinde yapılmış olması, sorulara verilen yanıtların doğruluğu konusunda kuşku uyandırmaktadır.

Kayırmacılığın, niteliğe göre değil, eş-dost akraba kayırma esaslarına göre kadrolaşma prensibini esas almasından dolayı, hem işyeri çalışanları arasında, hem de toplum içinde güvensizliği yayma özelliğinin olduğu anlaşılmaktadır. Böyle bir güvensizlik ortamında verimli ve üstün performans düzeyinde çalışmanın mümkün olmadığı bilinmektedir. "İşgörenlerin ilk baştaki seçimlerinde "işe göre adam" seçimi uygulaması yapılması, yani "kayırmacılık" uygulanmaması, onun yerine "güven faktörü"ne dayalı bir çalışma anlayışının etkin olarak uygulanması, işgücü performansında önemli bir artış sağlamaktadır" (Ören, 2007: 88). Bu yüzden örgütler kayırmacılıktan uzak işgören politikaları oluşturmalıdırlar. Nitekim Güllü, kayırmacı davranışların olduğu örgütlerde, modern yönetim ilke ve tekniklerinin geçerliliğinden

veya yönetimde liyakatten bahsetme imkânsızlığına dikkat çekmektedir (<http://www.tekev.org.tr/yazar.php?tur=6003&id=12>).

Rekabetçi küresel ekonomiye entegre olmakta güçlük çeken ekonomilerde şeffaflığın sağlanamadığı ve atamalarda ise göre adam prensibinden değil; adama göre iş prensibinden yola çıkılarak kadroların doldurulduğu açıkça görülmektedir. Atandıkları görevler için gerekli donanımına sahip olmayan kişiler performans düşüklüğü yaşarken, bu kişilerle aynı kurumda görev alan diğer çalışanlarda motivasyon eksikliği bulunduğu gözlenmektedir (Büte, 2011: 387).

Kayırmacılık bir yönetim zaafı olduğundan dolayı, yöneticilerin profillerine olumsuz olarak yansiyacak ve profesyoneller arasına giremeyip kötü yönetici olarak adlandırılacaklardır. Çünkü kayırmacı ilişkilerin olduğu işletmeler birbirinden farklılığı olmayan aynı özelliklere sahip işgörenlerle doludur. İşyerinde kayırmacılığın önüne geçilebilmesi için insan kaynakları planlamasını yapan ve süreci yöneten birim yöneticilerine büyük görevler düşmektedir. Bu bakımdan insan kaynakları yetkililerinin aile, siyaset, iş ve arkadaş çevresi gibi yerlerden gelen baskıları dikkate almadan, kişiye göre iş değil, işe göre eleman seçmeye özen göstermeleri gerekmektedir.

Bir toplumda yolsuzluk olaylarına ya da kayırmacılığa olan eğilim, o toplumun fertlerinin geçmişlerinden getirdikleri adetleri, gelenekleri ve kültürleriyle yakın ilişkilidir. Birey, içinde bulunduğu kitlenin davranış ve inançlarını benimser ve o doğrultuda hareket eder ( Arslan, 2005: 22). Kayırmacılık eğilimi, genelde aileden devir alınmaktadır. Bu eğilim, her şeyden önce bireysel faktörlerle çevresel faktörlerin bir bileşimi olup; bireylerin kendi işini yapma konusundaki istek ve kararlılığını ifade etmektedir. Kayırmacılığın nedenleri çeşitli ve çok yönlüdür. Bu nedenler bireysel/psikolojik, sosyo- kültürel, politik/bürokratik ve örgütsel olarak sınıflandırılabilir.

#### a)- Bireysel/psikolojik

İnsan davranışlarının temel belirleyici unsuru, yaratılışıdır. Fakat birey; aile, inanç, eğitim, arkadaş ve sosyal çevrenin etkisi ile birtakım tutum ve davranışlar kazanmakta ve bunlardan olumlu veya olumsuz yönde etkilenmektedir (Bilgiz, 2006: 138). İnsanın sosyalleşme sürecinin ailede başlaması ve çocuğun yetiştiği aile



ortamının sonraki hayatına etkisi nedeniyle (Cansız, 2007: 41) ailede yaşatılan kültürel değerlerin özellikleri ve kişinin yetiştirilme tarzı kişiliğinin şekillenmesinde etkilidir.

Hoşgörülü, demokratik aile ortamında büyüyen çocuklar arkadaşlarıyla ilişkilerinde daha etkin, daha girişken, fikirlerini rahatça söyleyebilen bireyler olmaktadır. Hor görülen, cezalandırılan çocuklar ise bağımlı kişilik yapısına sahip olmaktadır (Yavuzer, 1994: 137). Aile ortamında bireylerin sınırlarına ve sorumluluk bilincine yapılan karışmalar, zorlamalar, saygısızlıklar nedeniyle bireyde sınırlar ve sorumluluk bilinci gelişmemektedir. Sonuçta birey karşılaştığı sorunları çözmek için sorumluluk alamamaktadır (Cüceloğlu, 2006'dan aktaran Cansız, 2007: 41). Sorumluluk alamayan bir insan iş aramada, işe yerleşmede başkalarının yardımını beklemektedir. Kayırmacılık temelde kişi merkezlidir. Yeteneklerinin, birikiminin farkında olan kendine güvenen, başarı güdüsü ile hareket eden, ayaklarının üzerinde duran ve bağımsız kişilik özelliğine sahip insanlar kayırılma ediniminde bulunmazken; himaye edilme, bağlanma güdüsü ile yetişen, özgüveni bulunmayan ve itaat kültürü baskın insanların kayırma eğilimi içinde oldukları söylenebilir.

#### b) - Sosyo- kültürel

Aile üyelerinin herhangi birinin çalışmaması ve bu aile bireyinin sorumluluklarını yerine getirememesi sebebiyle her insanda görülen acıma duygusu, aile üyesi olan yöneticilerde de görülür. Bu tür kişilerde çevrenin duygu ve düşüncesi önemli olup, gelenek ve göreneklerin getirdiği baskılar sebebiyle nepotizm uygulaması görülmektedir (İyişleroğlu, 2006: 49). Aile işletmelerinin kurucu aile üyesi olan yöneticileri, aile bağlarını koparmamak ve aileyi bir arada tutmak istemeleri nedeni ile nepotizme başvurmaktadır. Sosyal bilimciler, kayırmacılık fiilinin çoğu zaman sosyal kültürden destek aldığını ve toplumsal yapı unsurlarınca belirlendiğini ileri sürmektedirler. Kan bağı ya da değişik yakınlık çemberi içerisinde yer alanların birbirlerine karşı; arka çıkma, koruma, kollama, destekleme vb. şekillerde davrandıkları ve bunun olağan ve sıradan bir tutum olduğu dikkati çekmektedir (İlhan ve Aytaç, 2010: 61).

#### c)- Politik/Bürokratik

Türkiye'de 1973'ten bugüne kadar, özellikle kamu kurumlarında yönetim aşırı derecede politize olmuş, siyasi partiler bürokraside iş bulma görevi üstlenmiş,

sonuçta da bürokrasi özerkliğini kaybetmiştir. Böylece kamu işgören politikalarında, politik tercihe yakınlık seçim kriteri haline gelmiştir (Ülker, 1995: 192).

Bürokrasinin siyasallaştırılması, işbaşına gelen hükümetin izlediği işgören politikalarında somutlanmaktadır. “Her yeni iktidar kamu personeli atama ve değerlendirmesinde yetenek ve becerileri temel alan yeterlilik” sistemini bir kenara itmekte ve siyasal kayırma ile siyasal sağmacılığa dayanan "ganimet sistemini" uygulamaya koymaktadır. Böylece siyasal iktidar personel atamalarında, yer değiştirmelerinde ve yükseltmelerinde kendi yandaşlarına olanaklar hazırlamaktadır. Türk bürokrasisi yasal zeminde, "liyakat" ve "kariyer" ilkeleri üzerine kurulu bir sisteme sahiptir. Ancak bu sistem uygulamada neredeyse çökmüş olup, nepotist ve patronaj nitelikli bir sisteme dönüşmüştür (Semerci, 2002: 46).

#### d)- Örgütsel

Örgüt ortamında bireyler doğal olarak güvenebilecekleri kişiler ile bir arada olmak arzusundadırlar. Bu duruma kayırma süreci açısından bakıldığında, taraflar arasındaki güven duygusunun güçlü olması beklenir. İnsanların en çok güvendiği kişiler, aileleri, yani akrabalarıdır. Bu yüzdendir ki şirkette çalışan aile üyelerinin fazla olması güven duyulacak kişilerin iş yaşamında birlikte olmaları anlamına gelir (İyişleroğlu, 2006: 48). Kayıran taraf, güvenebileceği kişileri tercih etmekte ve kaynakları daha çok bu grup lehine kullanma eğilimi sergilemektedir. Bu bağlamda güven ile kayırma arasında, kayıran ve kayırılan taraflar açısından göz ardı edilemez bir ilişkinin bulunduğu söylenebilir (Asunakutlu, 2010: 55).

Türkiye kişilerarası güven algısında da oldukça düşük bir puana sahiptir. Güven eksikliğinin fazla olduğu Türkiye’de grup içi görülen kişilere gereğinden fazla güvenme ve bağlılık duyma eğilimi yaşanmaktadır. Grup içi diye algılanan kişilere karşı gereğinden fazla güven ve bağlılık hissedilmesi, bireyleri bu kişilere karşı kayırmacılığa yönlendirmektedir (Dağlı ve Aycan, 2010: 168).

“Adamı olma”, sosyal bilim literatüründe “sosyal sermaye” kavramına karşılık gelir. Kayırmacılık, arka çıkma, gözetilme, himaye edilme vs. kişilerin sosyal sermayelerinin bir bölümünü oluşturur (Aytaç, 2010: 17). Sosyal sermaye olumlu sonuçlar doğurmakla birlikte, olumsuz bir boyuta da haizdir. Sosyal sermaye, bir yandan topluluk üyelerinin çıkarı için karşılıklı işbirliğinin ortaya çıkmasına

yardımcı olurken, öte yandan bu işbirliği sosyal sermaye gücünden yoksun insanların aleyhine olacak şekilde kaynak ve olanak talanına da kaynaklık edebilmektedir (Aytaç, 2010: 18- 19).

Toplumun kayırmacılık eylemine karşı gösterdiği tolerans katsayısı ne kadar yüksekse, bu eylemler de o derece artış gösterir. Zira eylemler, kültürel onay aldıkları durumda yaygınlaşma eğilimindedir. Hatta yasalar ya da mevzuat ne kadar katı ve engelleyici olursa olsun, bireyler toplumsal kültürün etkisi ile o fiili formel kurumlara taşıyabilir (İlhan ve Aytaç, 2010: 69).

Genel olarak az gelişmiş ülkelerde toplumsal örgütlenme ve ilişkiler büyük ölçüde aile, akraba, dinsel ve hemşehrilik bağlamında oluşmaktadır. Devlet ve millet gibi kurumlara olan bağlılık ise, ikinci ve üçüncü derecede bağlılıklar olarak görülür. Kamu görevlisi de çoğu zaman geleneksel ilişkilerin baskısı altında iş yapma eğiliminde kalır (Semerci, 2002: 51).

Kişilerin değerleri, tercihleri yaşadıkları ortam, içinde buldukları kültüre bağlı olarak değişir. İnsanların güdülerini harekete geçiren, yapmış olduğu fiillerin tasdik edilmesi ise kişilerin sosyal hayat içindeki teşebbüslerini kolaylaştırır. Çocuğun karakteri ve davranışları aile ortamında şekillenir. Sosyal becerilerin gelişmesinde ailenin etkisi yadsınamaz. Başarıya eğilimli, dışa dönük, atak aile yapısına sahip olanlar birilerine yaslanmaktan ziyade, bireysel çabaları ile bir işi yapma eğiliminde olurlar. Koşullar kişiye cesaret, karar verme, sorumluluk üstlenme ve mücadele azmi kazandırabildiğinden birilerinin kollamasına, gözetmesine ihtiyaç duymamaktadırlar. Toplumsal yapıların farklılıklar içeren özelliği, farklı insanları içine alan yapısı, insanlar arasında kümeleşmeye neden olabilir. Bu kümeleşme evresi, topluluklar içinde insanların kendilerine yakın ve benzer olanlar arasında yer almaları biçiminde gerçekleşmektedir. Kayırma ilişkisi de, benzerler arasında bu birlik oluşturma arzusunun bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Böylelikle kayırma fiilinin temeline ilişkin bulgu, kişilerin karmaşık sosyal yapılar içinde belirsizlik ve güvensizliği gidermek amacıyla, simetrik bilgiye ve görece güvene dayalı benzerler topluluğu oluşturmaları biçiminde açıklanabilir (Asunakutlu, 2010: 49).

Kayırmacılığın yakınlık kavramından kaynaklanan farklar nedeniyle birkaç çeşidi vardır. Bunlar kimi zaman eş-dost kayırmacılığı (kronizm) veya akraba

kayırmacılığı (nepotizm) şeklinde gerçekleşirken; kimi zaman da adam kayırmacılığı diye de tabir edilen ve memurların kendi geleceklerini düşünmeleri sonucu sözü geçer kişileri kayırması ile ortaya çıkan siyasal kayırmacılık (partizanlık) ve hizmet kayırmacılığı olarak da görülmektedir (Küçükkkocaoğlu, 2005: 9).

### 2.1.2.2 Kayırmacılığın Türleri

#### 2.1.2.2.1 Nepotizm

Tarihte ailelerine çıkar sağlayan bazı “Papa’ları” tanımlamak için ortaya atılan nepotizm kavramı Latince de yeğen anlamına gelen “nepos” sözcüğünden türemiştir (İyişleroğlu, 2006: 43). Nepotizm; “bir kimsenin beceri, yetenek, başarı ve eğitim düzeyi gibi liyakat ile ilgili faktörler dikkate alınmaksızın, sadece akrabalık ilişkileri esas alınarak istihdam edilmesi” olarak tanımlanmaktadır (Özler vd., 2007: 438). Nepotizm, geleneksel bağların ve ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı ve piyasa mekanizmasının yeterince gelişmemiş olduğu ülkelerde daha yaygın olarak yaşanan bir olgu olmakla birlikte, kavrama gelişmiş ülkelerde de rastlanılmaktadır (Özsemerci, 2002: 13).

“Akraba kayırmacılığı” insanlarda var olan bir içgüdüdür (Özler vd., 2007: 487; Dökümbilek, 2010: 44). Sosyal bilimlerde yer alan bazı yaklaşımlar nepotizmin rasyonel davranışlar sınıfına girdiğini iddia etmektedirler. Yani nepotist davranış; keyfi, duygusal veya içgüdüsel değil, rasyonel ve seçilmiş bir davranış olarak kabul edilmektedir (Özler vd., 2007: 438).

Yerli literatürde nepotizme yönelik yapılan çalışmaların giderek fazlaştığı görülmektedir. Bu araştırmalardan bir kısmı nepotizmi genelde aile işletmeleri ekseninde incelerken (Özler vd., 2007; Dökümbilek, 2010; Asunakutlu ve Avcı, 2010; Büte ve Tekarslan, 2010; Büte, 2009) bir kısmı da nepotist uygulamaların olumsuz etkilerinin çalışanlara yansımaları nedeniyle iş tatmini üzerine odaklanmaktadır (İyişleroğlu, 2006; Asunakutlu ve Avcı, 2009; Büte, 2011).

Nepotizm, aile üyelerinin iktidar kaybını önlemeye yönelik bir stratejidir (Özler vd., 2007: 439). Bu durum, aile üyesi olan birinin vasıflarına bakılmaksızın örgüt içindeki kilit pozisyonlara getirilmesinden anlaşılabilir (Günel, 2005: 31). Aile işletmelerinde, çalışanlar ve şirket sahipleri arasında “biz ve onlar” ayrımı

olduğundan (Dökümbilek, 2010: 51) örgüt içinde ister yönetimde ister başka bir pozisyonda bir işi üstlenen ve daha yüksek pozisyonda akrabası veya arkadaşı olan biriyle rakip olan bir çalışanın terfi etmesi zordur (Dökümbilek, 2010: 45).

Yeteneksiz bir kişinin emrinde çalışmak, aile üyesi olmayan bir çalışan için rahatsız edici bir durumdur (İyışeroğlu, 2006: 44). Nepotizm yeterli ve kaliteli yöneticilerin örgütten uzaklaşmasına, örgütsel bağlılığın zayıflamasına ve bu yüzden insan sermayesinin tükenmesine neden olur (Özler vd., 2007: 439). İşletmeye yapılan katkı ve bunun sonucu olarak örgütten alınan pay arasında bir eşitsizlik olduğunda, çalışanlar adil olmayan bir ortamda çalıştıklarını düşünmektedirler (İyışeroğlu, 2006: 44). Adil olmayan bir ortam, çalışanlarda güven eksikliğine ve iş stresi neden olur (Günel, 2005: 32). Birçok araştırmacı nepotizm ve iş stresi arasındaki ilişkiyi incelemiş ve nepotizmin iş stresini artırdığını tespit etmiştir (Araslı ve Tümer, 2008; Büte ve Tekarslan, 2010; Büte, 2011).

Örgütlerde profesyonel yöneticilerin akrabalar arasından seçilmesi, firmaların gelişme yeteneğini yitirmesine neden olabilir (Dökümbilek, 2010: 48). Aile üyesinin örgütte gerektiği kadar çalışmaması, iş akışının yavaşlamasına neden olmakta ve niteliksiz işgörenlerin yönetim konumunu işgal etmesi nedeni ile işletme karının maksimize olmasının önüne geçilmektedir (İyışeroğlu, 2006: 44). Özler ve diğerleri (2007: 438), nepotizmi kurumsallaşma ve demokrasinin önündeki en büyük engel olarak görmektedir.

Kayırmacılığın olumsuz etkilerinin yanı sıra, azda olsa olumlu etkilerinin de olduğunu tespit eden araştırmalar bulunmaktadır (Büte, 2011: 390). İyışeroğlu (2006), aile üyelerinin akrabaları ile beraber bir arada bulunmalarının manevi tatmin sağlayacağını ve kendi işleri olduğu için diğer çalışanlardan daha özverili davranacaklarını öne sürmektedir. Avcı ve Asunakutlu (2009), aile üyesi olan işgörenlerin, örgüte bağlılığının ve aile içi bağlarının güçlü olmasının önemli rekabet avantajı olacağını belirtmektedir. Berkman (1983: 65) ise nepotizmin yararlı ya da zararlı bir olgu olarak algılanmasının toplumdaki topluma göre farklılaştığına dikkati çekmektedir. Yazar, Asya ve Afrika gibi kültürlerde akrabaları kayırmanın bir kusur değil, aksine erdem olarak görüldüğünü, hatta akrabalarını kayırmayan görevlilerin toplumdaki dışlanabileceğini ifade etmektedir.



#### 2.1.2.2 Siyasal Kayırmacılık/Patronaj

Siyasal kayırmacılığı; siyasal partilerin, iktidara geldikten sonra kendilerini destekleyen seçmen gruplarına çeşitli şekillerde ayrıcalıklı işlem yaparak, bu kimselere haksız menfaat sağlamaları şeklinde tanımlayabiliriz.

Siyasal süreç içerisinde siyasal partilerin iktidara geldikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan “üst düzey bürokratları” görevden almaları ve bu görevlere yine siyasal yandaşlık, ideoloji, nepotizm, kronizm gibi faktörler esas alınarak yeni kimseler atamaları bazen yaygın bir durum arz edebilmektedir. Bu duruma literatürde “patronaj” adı verilmektedir (Özsemerci, 2002: 22).

Geleneksel toplumlarda patronaj ilişkisinin meşruiyetinin kaynağı töreler, gelenekler veya dini kurallardan esinlenen normlardır. Modern toplum yapısında meşruiyetin kaynağı hukuktur ve hukuk içinde patronaja yer yoktur (Kurtoğlu, 2012: 145). Bayhan’a (2002: 12) göre ise, iktidara gelen ve böylece politik ve ekonomik açıdan güce kavuşan siyasi partiler, kendilerine seçim öncesinde ve seçim sırasında destek veren kişi ve seçmen gruplarına, çeşitli şekillerde ayrıcalıklı işlemler yapmaktadırlar. Politikacıların, ahlâka ve toplum yararına uygun olmayan bir şekilde kamu gücünü kullanarak; rant oluşturup yandaşlarına haksız menfaat sağlamaları adeta bir “politik mübadele”dir (Kayabaşı, 2005: 58).

Siyasal bir hastalık olarak nitelenebilecek patronaj nedeniyle kamu yönetiminde işgören istihdamında liyakate dayalı bir uygulama yerine; akrabalık, eş-dost ilişkileri ve partizanlık ilişkilerinin hâkim olduğu kayırma sistemine başvurulmaktadır (Aktan, 1997: 1008).

2000 yılında yapılan bir araştırmada, patronaj uygulamalarından haberdar olan halkın, bundan rahatsızlık duymasına rağmen, sistemin ortadan kaldırılmasına yönelik herhangi bir beklentisinin olmadığı tespit edilmiştir (Adaman ve Çarkoğlu, 2000: 84- 85). Yine 2001 yılında “üniversite gençliğinin sosyolojik profili” konulu araştırma bağlamında, 3223 üniversite öğrencisine uygulanan ankette, katılımcılara yöneltilen “siyasetçilerin gerçek amacı nedir?” sorusuna, örneklemin %75’i

“yandaşlarına ve yakınlarına çıkar sağlamak” şeklinde yanıt vermiştir (Bayhan, 2002: 12).

Mesleki tecrübe, bilgi birikimi ve yetenek açısından değerlendirme yapılmadan kayırmacılık ya da çıkar karşılığı atamalar yapılması yolsuzluklara davetiye çıkarmaktadır. Hakkı olan görevlere atamaları yapılmayan görevliler de aynı yolları denemeyi tercih etmekte ve kanun hâkimiyeti yerine, subjektif değerlendirmeye tabi kayırmacılık yerleşmektedir. Bunun yanında hak etmediği halde belli bir göreve getirilen kamu görevlisi de kendisini göreve getiren usule aykırı davranmamakta ve göreve geldiği usule bağlı olarak kendisini kayıranları kayırmayı tercih etmektedir. Zira bu kamu görevlisinin varlık sebebi kayırmacılık sistemidir (Akalın, 2006: 96).

Türkiye’de siyasal nitelikli atamalar, hiç bir siyasal iktidar döneminde yalnızca üst düzeylerle sınırlı kalmamıştır. Artık kadrolaşma olarak da bilinen bu durum alt düzey memurlara kadar inmiş durumdadır (<http://www.yolsuzluklamucadele.org/y/tanim1.asp>). Hatta teknik uzmanlık gerektiren kadrolar bile, siyasal nitelikli atamalardan etkilenmektedir (Köprü, 2007: 71).

#### **2.1.2.2.3 Hizmet Kayırmacılığı**

Hizmet kayırmacılığı, özellikle seçime yakın dönemlerde karşımıza çıkıp seçim öncesi verilen vaatlerin seçim sonrasında yerine getirilmesine dönük seçmen ve siyasiler arasında net olarak görülmektedir. Merkezde ve yerelde yönetimi eline alan siyasiler, kendilerini iktidara taşıyan seçmenlerinin bulunduğu bölgelere yapılan hizmetler ile daha az oy aldıkları bölgelere yapılan hizmetlerin örnekleri sosyal hayatımızda görülmektedir.

Özellikle seçim önceleri iktidarı elinde bulunduran siyasi partilerin, seçimlerde başarılı olmak amacıyla kamu kaynaklarını sonuna kadar kullanması, hatta bu amaçla kaynak olmadan borçlanma suretiyle göstermelik yatırımların temellerinin atılması, yolların tekrar asfaltlanması, su, elektrik, telefon, gibi günlük hayatımıza ilişkin alanlarda ki kolaylaştırmalara Türkiye’de sıkça rastlanmaktadır. (<http://www.yolsuzluklamucadele.org/y/tanim1.asp>).

Hizmet kayırmacılığını; seçim döneminde, iktidara yeniden gelebilmek için bütçe kaynaklarının seçim bölgelerine tahsis edilerek bütçenin yağmalanması olarak tanımlayan Köprü (2007: 71), bunun siyasilerin seçim bölgelerine hizmet götürmeleri açısından en iyi araç olduğuna dikkati çekmektedir.

#### **2.1.2.2.4 Hemşehrilik**

Türkiye’de yaygın olarak görülen hemşehri kayırmacılığını da (Özsemerci, 2002: 26) eş-dost kayırmacılığının bir özel türü olarak ele almak mümkündür (Aktan, 2001: 57; Tepav, 2006: 30; Yılmaz, 2007: 64). Günümüzde "aynı memlekette olma", "aynı topraklar üzerinde büyüme" gibi faktörler geleneksel toplumlarda yaygın bir şekilde kayırmacılığın bir nedeni olmaya devam etmektedir (Aktan, 2001: 57; Tepav, 2006: 30). Bazı işletmelerin yönetimine gelen kişilerin kendi hemşehrilerini kayırması ya da onlardan gelen taleplerle yönetimdeki gücünü kullanması, işe yerleştirmede rol oynayabilir. Bazı işletmelerde belli bir şehirden gelen insanların yoğunlaşmasının arkasında yatan nedenlerden birisi de budur (Demirkollu, 2007: 18).

Hemşehrilik ilişkilerinin betimleyicisi memlekettir ve memleketin coğrafi ve fiziki bir mekânı vardır. Hemşehrilik kimliği; iş yeri, okul, mahalle, kültürel milliyetçiliğe dayalı ilişki ve benzer şekilde fiziksel mekâna açık referansla kurulmuş bir kimliktir (Kurtoğlu, 2012: 149).

Aslanoğlu’nun (1998: 98) Bursa’da yapmış olduğu bir araştırmada Erzurumluların bir hemşehri grubu olarak şehrin aynı mahallelerine yerleşmeyi tercih ettikleri, sorunlarını çözmeye hemşehrilerine başvurdukları ve işe alma konusunda %55 hemşehrilerini tercih ettikleri saptanmıştır. Kısacası, hemşehri olmak bazen istihdam şartı olabilmektedir (Safran ve Asunakutlu, 2005: 162).

#### **2.1.2.2.5 Kronizm**

##### **2.1.2.2.5.1 Kronizmin Kavramsal Boyutu**

Kronizm; 17. yüzyılda Cambridge Üniversitesi öğrencileri arasında “yakın arkadaş” anlamında argo bir kelime olarak ortaya çıkmış (Khatri vd., 2003: 3;



www.worldwidewords.org) ve “ilk olarak 18. Yüzyılda Londra’da yayınlanmıştır” (<http://en.wikipedia.org>). Crony, “uzun süredir devam eden” anlamına gelen ve Yunanca bir kelime olan Khronios sözcüğünden türemiştir.

“Arkadaşlık kurma yetisi ya da öyle yapma arzusu” anlamında kullanılan kronizm, 1840’lı yıllarda gelişmiş ve Amerika Birleşik Devletleri başkanı Roosevelt’in kişisel ilişkileri nedeniyle devlet memurluğu görevlerine yetkinlikleri uygun olmayan kişileri getirmesini vurgulamak için 1946’da Washington’da bir gazeteci tarafından bugünkü anlamında kullanılmıştır (Dağlı ve Aycan, 2010: 167). 1952 yılında Amerika başkanı Truman yönetiminin, yeterliliklerine bakmaksızın idare makamlarına yandaşlarını ataması ile kelimenin tarafsızlığu ve masumiyeti yok edilmiştir. Böylece kavram, imtiyazlı ilerlemenin ya da politik yozlaşmanın göstergesi olarak kullanılmaya başlanmıştır (Khatri vd., 2003: 3; www.worldwidewords.org).

Duygusal ve uzun vadeli sağlam bir ilişkinin sonucu olan kronizm (Drew vd., 2012: 2), yönetim ve atamaya yetkili makam tarafından arkadaşların, tanıdıkların; liyakat, yetenek, eğitim, başarı, performans gibi özellikleri dikkate alınmaksızın istihdam edilmesi, ücretlendirilmesi, terfi edilmesi, işletme olanaklarından ve çalışma koşulları açasından diğer çalışanlara nazaran daha iyi ve daha çok faydalanmasıdır. “Kronizm, bazı kişilerin yetenekleri ve üstünlükleri yüzünden değil, sadece kilit noktadaki kişilere yakınlıkları sayesinde olumlu yönde ve farklı muamele görmeleri, yani kayırılmalarıdır” (Dağlı ve Aycan, 2010: 166). Yan ve Bei (2009: 1) ise bu kavramı, “kişilerin nitelikleri dikkate alınmaksızın özellikle siyasilerin tercihlerine göre kayırılmasıdır” şeklinde tanımlamıştır. Genel olarak kronizm, kişilerin niteliklerine bakılmaksızın yapılan kayırmalardır (Khatri vd., 2003: 5).

Yerli literatürde kronizme yönelik yapılan tanımlar genelde kamu merkezli ele alınmış olup; “kamu görevlilerinin istihdamında gerek siyasi iktidar gerekse bürokratlar tarafından liyakat ilkesi yerine arkadaşlık-dostluk ilişkileri ölçü alınarak yapılan kayırmacılık” (Aktan, 2001: 57; Arslan, 2005: 30, Karakaş ve Çak, 2007: 78; Köprü 2007: 70; Erdem ve Meriç, 2012: 142) şeklinde tanımlanmıştır. Kavram, bu yönüyle genellikle yolsuzluk ve yozlaşma olgularının alt başlığu altında incelenmiştir. Kronizm, dolaylı olarak ceza yaptırımına bağlanan veya suç sayılmayan yolsuzluk türüdür (Tepav, 2006: 29- 30). Bazı yazarlar kronizmi “maddi

olmayan çıkar karşılığı yolsuzluk” (Özsemerci; 2003: 20- 21, Köprü, 2007: 68-69) türü olarak tanımlamaktadır. Arslan’a (2005: 29- 30) göre ise kronizm; manevi çıkar içerikli yönetsel yolsuzluktur.

Yazarların geneli (Boadi, 2000; Özsemerci, 2002; Khatri ve Tsang, 2003; Yan ve Bei, 2009; Erdem ve Meriç, 2011) kronizmi eş dost kayırmacılığı olarak tanımlamalarına rağmen, literatürde favoritizm ve kronizmi tanımlamada farklılıklar bulunmaktadır. Bazı yazarlar favoritizmi, genel kayırmacılık olarak kabul etmiş ve kronizm olgusunu favoritizm kapsamında değerlendirmişlerdir. Örneğin Aydoğan (2012: 4577); kronizmi, favoritizmin bir türü olarak ele almış ve kronizmi eş-dost kayırmacılığı şeklinde tanımlamıştır. Büte (2011: 386) ise eş-dost kayırmacılığını favoritizm olarak kabul etmiştir. Araslı ve Tümer de (2008: 1239) favoritizmi arkadaş ve tanıdıklara istihdam ve kariyer gibi kararlarda özel ayrıcalık sağlanması olarak tanımlamışlardır.

Farklı kültürlerde kronizme benzer kavramlar kullanılmaktadır (Begley vd., 2009: 291). Örneğin; Çin’de “guanki”, Rusya’da “blat” (Begley vd., 2010: 291), Ürdün’de ilişkiler ve bağlantılar anlamına gelen “wasta” (Loewe vd., 2008: 259’ dan aktaran Chandler, 2010: 35) kavramları gibi... “Guanki”, tarafların birbirini aile bağı olsun olmasın, kayırması ve diğerlerinden öncelikli tutması anlamına gelmektedir (Dağlı ve Aycan 2010: 167). “Wasta” ise, üçüncü bir şahıstan fayda/çıkar elde etmek ya da bir avantaj sağlamak için birisi lehine müdahalede bulunmaktadır. Vasıfsız birisinin, güçlü koruyucusu sayesinde nitelikli birine tercih edilmesidir (Mohammed ve Hamdy, 2008: 3). Farklı kültürlerdeki benzer olayları kapsayan bir kavram olarak kullanılan kronizm, bu kavramları (guanki, blat, wasta) ortak kuramsal bir çerçevede analiz eder (Begley vd., 2010: 291).

Genel anlamda birbirine benzeyen iki kavram olarak nepotizm ile kronizmin (Köprü, 2007: 70) esas itibari ile birbirinden farkı yoktur (Aktan, 2001: 57). Ancak Yan ve Bei (2009: 1), yetenek olmaksızın insanların atanmasını içermesinden dolayı benzer olan kronizm ve nepotizm kavramının birbirinden farklı olduğunu belirtmektedir. Kronizmde kayırılan kişi akraba değil, eş-dost, arkadaş ve benzeri kimselerdir (Özsemerci, 2001: 21; Aktan, 2001: 57; Köprü 2007: 70). Grup üyelerini, arkadaş çocuklarını (Aele, 2007: 201) ve iş arkadaşlarını kapsayan kronizm, nepotizmden daha geniş bir terimdir (Boadi, 2000: 198). Nepotizmde, mensubiyete

dayalı zorunlu bir durum söz konusudur ve birincil ilişkilerin ana teması olan duygusallık hâkimdir. Kronizmde ise, yaşanan çevredeki kişiler ile olan bağların ve baskıların gizil etkisi ile, yani dışlanmak kaygısı ile yapılan kısmen duygusal boyutun varlığından bahsedilebilir (Yılmaz, 2007: 65).

Diğer taraftan kronizm kavramına; yakın kayırması, eş-dost kayırması, ahbap-çavuş ilişkileri denilmektedir. Bu kayırmacılık türünün sınırları olabildiğince geniştir. Kişilerin, değişik yakınlık bağları üzerinden birbirlerine arka çıkmaları, dayanışmaları, yardım ve özel/ayrıcalıklı muamele görmeleri kronizme karşılık gelir. Arkadaşlık grubu içinde üyeler arası duygusal bağlılıklar oluşmakta ve bu bağlılık grup üyeleri arasında korumacı, özgeci, diğergam vaziyet alışları beslemektedir (Aytaç, 2010: 5).

Literatürde kronizm ve diğer kayırmacılık türleri (nepotizm ve favoritizm) ile ilgili çok az çalışma bulunmasına rağmen (Araslı ve Tümer, 2008: 1238; Dağlı ve Aycan, 2010: 168) nepotizm ve kronizm ile ilgili ampirik araştırmalar giderek artmaktadır.

Yakın kayırmacılığı olarak tanımlanan kronizm, ahbap-çavuş ilişkilerine bağlı olarak şekillenmektedir. Özellikle Batı ülkelerinde kronizmin etkileri daha büyük boyutlarda yaşanabilmektedir. “Crony Capitalism” olarak nitelenen bu durum, büyük holding veya şirketlerin, milyar euroluk veya dolarlık firmaların çöküşüne sebep olacak kadar ileri boyutlara ulaşabilmektedir (Darman, 2004’den aktaran Yılmaz, 2007: 67).

Çıkar çatışması ile dolu olan kronizm (<http://www.examiner.com>), karşılıklı anlaşarak işlenen suçun yumuşak/hafif şeklidir (Social Crapital, 2005’den aktaran Begley vd. 2009: 281). Kronizm ve nepotizm dini, ırk, milliyet ve hukuka aykırı diğer ayrımcılıkları yaşatma temelli olursa hukuki davalara neden olur (Aele, 2007: 201). Genellikle devlet ve özel çıkarlar arasındaki doğal olmayan yakınlığı ifade eden ve uzun bir geçmişi olan kronizmin, yolsuzluğun özel şekli olduğu konusunda siyasetçiler, ekonomistler ve gazeteciler hemfikirdirler (Thierer, 2012: 3).

Haksız, adaletsiz ve etik dışı davranış olarak algılanan (Chandler, 2012: 32) ve doğru olmayan politikalara sahne olan kronizmde izlenen yanlış işgören politikası verimi düşürmekte, dürüstlük, çalışkanlık gibi erdemlerin hor görülmesiyle tüm

toplumun yozlaşmasına, ahlakının giderek çürütmesine zemin hazırlayan bir hastalık haline gelmektedir (Özbilen, 2001: 2).

Kronizmi ortaya çıkaran nedenler bireyin kişilik yapısı, değerleri (inanç, beklenti) ile içinde yaşadığı toplumun doğasına özgü nedenlerden kaynaklanmaktadır. Khatri vd. (2003: 31) kültürlerin kronizmin zenginleşmesi için koşullar yarattığını, ancak bireysel eylemleri kültüre dönüştüren mekanizmayı da sosyal ağların sağladığını vurgulamışlardır. “Yani insan davranışları, bireyin öznel (sübjektif) tutumu ile nesnel (objektif) durum ve ortamların karşılıklı etkileşimi içerisinde oluşur. Bu etkileşim içerisinde oluşan insan davranışları “sosyal rol” şeklinde ortaya çıkar. Sosyal rol, bireyin öznel tutumunu belirleyen motivasyon yapısı ile nesnel durumunu belirleyen çevre ve ortam tarafından belirlenir. Böylelikle davranış ve tercihler bir sosyal süreç içerisinde gerçekleşir. Başka bir ifade ile insan davranışı, bireyin kişiliğinden gelen içsel değişkenler ve davranış seçiminde etkili olan dışsal değişkenler tarafından saptanmaktadır” (Erkan, 2004: 29).

Kronizm toplumsal/kolektivist ilişkilerin yoğun olduğu kültürlerde daha yaygındır (Khatri vd., 2006). Kronist yaklaşımlar kişiden kişiye olduğu gibi toplumdan topluma da farklılık göstermektedir. Özellikle kişiler arası ilişkilerde kültürlerin önemli yer tuttuğu toplumlarda kayırmacılığı kontrol etmek oldukça zordur (<http://www.citadel.edu>).

Kayırmacılığın iyi veya kötü olduğu bile kültürel normlara göre değişir (Dağlı ve Aycan, 2012: 175). Bir toplum (ya da aynı toplum içerisinde farklı kesimler) kronist uygulamalara yatkınlık gösterirken, başka bir toplum tam tersi davranabilir. Ya da bir toplumda kronizm olarak nitelendirilen bir davranış başka bir toplumda normal karşılanabilir. “Kültürel farklılıklar, doğal olarak, farklı kişilik, benlik ve karakter yapılarının oluşumuna kaynaklık eder. Her bir kültür, diğerine göre, farklı anlam ölçülerine, değer ve norm sistemlerine, tutum ve davranışlara göndermede bulunur. Bu yüzden her kültürün insan tipi, görece farklılık gösterir. Kimi kültürler, dışa açık, özgür, bağımsız kişiliklere alan açarken, kimileri, bağımlı, korumacı ve konformist kişilikler üretir” (Aytaç, 2006: 149). “İnsan ve onun meydana getirdiği toplumsal yapı işlevsel bir bütünlük ve süreklilik içerisinde değişime uğradığından” (Kaynak, 2012: 196), toplumlar için kronist yaklaşımlar

zaman içerisinde de değişebilir. Yani bir dönem kronizm olarak nitelendirilen ve eleştirilen bir davranış, başka bir dönem aynı şekilde nitelendirilmez.

Siyasi kayırmacılık genelde partizanlık/patronaj olarak algılansa da bunun temelinde kronizm yatmaktadır. Kişinin siyasiye/bürokrata yakınlığı, arkadaşlığı ya da ulaşılabilirliği ölçüsünde işlerini yaptırması ve istediklerini elde etmesi söz konusudur. Siyasi kayırmacılıkta hükümetlerin kendi faaliyetlerini/programını uygulamak, seçmenine vefa borcunu ödemek için sadece siyasi yakınlıklarından dolayı seçmenlerinin taleplerini yerine getirdikleri görülür. Bu anlamda kronizm, fırsatçılık olarak da nitelendirilebilir.

Khatri ve Tsang (2003); bir olayın kronizm sayılabilmesi için, yapılan iyiliğin aşağıdaki kıstasları karşılması gerektiğini belirtmişlerdir (Yan ve Bei, 2009: 1):

-Yapılan iyiliğin karşılığının hemen verilmek durumunun olmaması veya bunun karşılığının bir sözleşmeyle açıkça sabit olmaması;

-Belli bir değere sahip bir şeyin verilmesi,

-Tarafların aynı sosyal ağa dâhil olması

-Üçüncü bir tarafın aleyhine olması.

#### **2.1.2.2.5.2 Örgütlerde Kronizm ve Etkileri**

Uygulama alanı geniş, sonuçları ciddi olan (Yan ve Bei, 2009: 1) ve araştırmalarda kurumlardaki varlığı tespit edilen (Khatri vd., 2003: 4) kronizm; örgütsel politikalarda alışık olunan bir olaydır (Yan ve Bei, 2009: 1). Kronizm, bireysel olarak bazı kişiler için istenilen bir takım sonuçlar (yüksek maaş, hızlı terfi vb) ortaya çıkarıyor olsa da örgüt açısından bakıldığında zarar verici etkilere sahiptir (Khatri, vd., 2003: 28). Çünkü kronizmde arkadaş, eş-dost ve tanıdıklara tanınan tolerans diğer kişiler için tanınmamakta ve böylece eşitlik ilkesine aykırı davranılmaktadır. Bunun sonucunda da işgörenlerin örgüte olan bakış açıları olumsuzlaşabilmektedir (Erdem ve Meriç, 2012: 143). Örgüt içinde adalet ve şeffaflığı göz ardı ettiğinden büyük problemlere yol açan nepotizm ve kronizmin şirket itibarının zedelenmesine kadar gidebilecek büyük tehlikesi vardır (Booyesen ve Loxton, 2010: 2). Kronizm; örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, ayrımcılık ve yasal uygulamalarla ilişkilendirildiğinden dolayı ciddiye alınmalıdır (Chandler, 2012: 110).



Kronizm ve örgütsel zayıflık birbiriyle bağlantılı iki kavram olup (Sherwood, 2007'den aktaran Begley vd., 2010: 292); örgütlerin güçlendirilmesinde kronizmin ortadan kaldırılması etkili bir araçtır (Park, 2003). Kurumsallaşmayı tamamlayan işletmelerde insan kaynakları politikaları keyfi ve kişisel takdirden ziyade objektif kriterler doğrultusunda liyakat ve yeterlilik ilkesi bağlamında gerçekleşmektedir. Kronist uygulamaların az da olsa gerçekleşebileceği kurumsallaşmış işletmelerde kişilerin, işletmenin gereksinimlerini ne oranda karşıladıkları önemlidir. "Kar amaçlı yaşayan işletmeler rasyonel işlemek ve kronist yaklaşımı da bırakmak zorundadırlar. Dar bir değerler kümesine hapsolmuş bir vaziyette sadece akraba, eş ve dosttan oluşturulmuş bir işletmenin başarılı olabilmesi oldukça zordur (<https://groups.google.com>).

İşgören temininde işlem maliyetlerini azaltan ve tanıdık birileri ile birlikte çalışmanın sağladığı güven ortamına rağmen kronizmin işletmeye zararları şöyle sıralanabilir:

- Kronizm kişilerin bireysel gelişimlerini azaltır, yeteneklerini köreltir ve fikirlerini işletmeye sunmada azimlerini kırar.
- Niteliksiz kişiler, vasıflı ve çalışkan elemanlar arasında birileri tarafından kayırılarak beslenirler.
- Kronist yaklaşımların olduğu işletmelerde çatışma potansiyeli her zaman yüksektir. Çünkü kayırılmayan çalışan grupları yönetim tarafından dışlandıklarını düşünmeye başlayarak çeşitli savunma mekanizmaları geliştirecek ve böylece örgüt içinde kutuplaşmalar baş gösterecektir.
- İşletmede bazı kişiler haksız yere ayrıcalıklı konum elde ettikleri için tepki ile karşılaşmakta ve böylece ilgililere ve örgüte karşı soğukluk meydana gelmektedir.
- Kronizm, örgütteki adalet ortamını ortadan kaldırdığı için örgütün işleyişinde aksamalara neden olmaktadır.
- Niteliksiz ve kayırılan bir kişinin emri altında çalışmak, işgörenin eziklik duymasına neden olmaktadır.

- İşletmede kronizm uygulamaları, kayırılmayan işgörenlerin yönetime ve insan kaynakları birimine güvenlerinin sarsılmasına neden olmaktadır.

Çin'deki aile işletmelerinin problemlerinden biri olan kronizmin analiz edildiği bir çalışmada; Xin-Zhi ve diğerleri (2010: 1051) kronizmin avantaj ve dezavantajlarına yönelik şu tespitleri yapmışlardır:

#### Kronizmin avantajları;

- Kronizm, yüksek bir çekim gücü, merkeze doğru bir güç oluşturabilir. Şirketlerin çıkarlarının korunması bakımından, karşılıksız adanmışlık ve yakınlık oluşturur ve böyle eşgüdümlü oluşumlar güçlü manevi inançlar ve yüksek çekim gücünün oluşmasında faydalı olur.
- Kronizm, işlem masraflarını azaltabilir. İşletmeler, akrabaları, sınıf arkadaşları ve dostlarıyla olan ilişkilerini kullanarak kaynaklara, pazarlara ve bilgiye erişebilir.
- Kronizm karar verme ve koordinasyon maliyetlerini azaltmaya yardımcı olur. Kronizmde, karar verici ve uygulayıcılar arasında gerçekte bir ayrım bulunmaz, farklı bilgiler şirket içinde kolayca iletilebilir. Ayrıca, uzun süredir beraber yaşayanların oluşturduğu otorite ve özel duygusal ilişki, piyasa dâhilinde karar almada ve hızla değişen piyasada bunları uygulamada yardımcı olur.

#### Kronizmin dezavantajları;

- Kronizm insan kaynaklarının kalitesinin azalmasına yol açar. Kronizm "akraba evliliğinin" insan kaynaklarına uyarlanmış bir modelidir ve insan kaynaklarının kalitesinin düşmesine neden olabilir. Öncelikle, aile mensuplarının çalışanlar arasında yer alması, performans değerlendirmenin adaletini zedeleyecek ve aile dışından gelen çalışanların şevkini kırabilecektir.
- Kronizm, karar verme kalitesini azaltır ve riskleri artırır. Kronizm, devlet gücünün merkezileşmesinin yönetim modelini oluşturur, keyfi karar almaya yol açar ve verimi etkilerken, birçok aile şirketi için keyfiyetin garantisidir.

- Mutlak denetim, alışanların Şevkini tam olarak garanti eden bir Şey değildir. Bir aile Őirketinde, alışanların aile üyelerine nazaran ödedikleri bedel çok daha fazladır.
- Kronizm, çeteleŐme ve küçük gruplaŐmalara yol açar. Aile Őirketlerinin birden fazla ortağa sahip olması halinde, kendilerinden olanları belli bir konuma yerleŐtirdiklerinden, farklı çıkarlara sahip küçük gruplar oluŐabilir.

## 2.2. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

### 2.2.1 İş Tatmini Kavramının Tanımı

Tanımı kişiden kişiye göre değişen iş tatmini kavramı, soyut (Çelik, 2009: 47) ve standardize edilmesi güç bir özellik taşıdığından (Arslan, 2011: 6) hakkında evrensel bir tanım bulmak zor olmakla kalmayıp, imkânsız gibidir (Gürbüz, 2008: 15). İş tatmini kavramı örgütsel davranışa doğrudan etkisi nedeniyle literatürde önemli bir yere sahiptir (Taşkaya, 2009: 38). İş tatmini kavramının literatürde çok çeşitlilik göstermesini, Arslan (2011: 4) şöyle açıklamaktadır: “Yakın ve ilintili çalışma alanlarının çokluğu sebebiyle pek çok iş tatmini tanımı ortaya çıkmıştır. İşletme bilimindeki çeşitli kapsam ve süreç teorileri, iş tatmini kavramı ve kapsamına dair o kadar çok çalışma ve yoruma sahiptir ki iş tatminine ait bir tek ortak tanım yapma imkânı ortadan kalkmaktadır.” İş tatmini konusuna ilgi duyulmasının diğer bir nedeni de, günümüzde örgütleri etkileyen aşırı belirsizlik ortamı, çalışanların nasıl üretken ve kuruma bağlı kişiler haline getirileceğinin anlaşılmasını zorunlu kılmakta, bu da iş tatmini ve ilişkili faktörlerin araştırılmasına zemin hazırlamaktadır (Lee, 2000: 45’ten aktaran, Özutku, 2007: 84). Örgütsel davranışı etkilemesi ve insana yönelik yapılan çalışmalarla doğrudan ilişkili olması nedeniyle endüstriyel ve örgütsel psikoloji literatüründe önemli bir yere sahip olan iş tatmini kavramının genel geçerli bir tanımı oluşturulamamasının nedenlerini Baş (2002: 19-20) ise şöyle açıklamaktadır: “İş tatmininin hissetmekle ilgili olması, çevresel şartlara duyarlı olması ve son olarak da çalışanların işin belirli boyutlarına karşı olumlu tutuma sahip olurken, diğerlerine karşı olumsuz tutuma sahip olmaları sayılabilir”.

İş tatmini; çalışanların sorumluluğu, görev çeşitliliği veya iletişim ihtiyaçları gibi nedenlerden dolayı çalışma hayatı ve örgütsel psikolojide en çok araştırılan konulardan biridir (Çelik, 2009: 47). İş tatmini olgusunun; verimlilik, performans vb. kavramlarla ilgili olması gibi nedenlerden dolayı önemi yöneticiler ve teorisyenler tarafından fark edilmiş (Özutku, 2007: 84) ve 1930’lardan itibaren üzerinde fazlaca durulmaya başlanmıştır (Sevimli ve İşcan, 2005: 55; Yavuz, 2010: 16). İş tatmini kavramı literatürde değişik ifadelerle tanımlanmış olsa da tanımların

ortaya koyduğu ana fikir konusunda genel bir uzlaşma sağlanmıştır (Akar ve Yıldırım, 2008: 99).

İş tatmini; bireyin iş yaşamında çalışma ortamına, işine, iş arkadaşlarına, işverenine, aldığı hizmetlere (Türkoğlu, 2011: 4), bu işte yükselme ve gelişme olanakları ile yaptığı işin karşılığında aldığı ücreti ve çalıştığı kuruma ait sosyal değerleri algılamasını (Gürbüz, 2008: 17) kapsar. İş tatmini, işin çeşitli yönlerine yönelik beslenen tutumların toplamı ve elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığı ile ilgilidir (Eren, 2006: 123).

İş tatmini, iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesi (Atlas ve Çekmecelioglu 2007: 50) sonucu bireylerin işleri ile ilgili hislerinin derecesinin (Yavuz, 2010: 16) memnuniyet veya olumlu duygularının ifadesi olarak tanımlanmaktadır (Erdil ve Keskin, 2003: 14). İş tatmini denince, işgörenin eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk akla gelmektedir (Şimşek vd., 2003: 150). Seyyar ve Öz'e (2007: 195'ten aktaran Arslan, 2011: 5) göre ise çalışanın kendi işinden iftihar edebilme hazzıdır. Akıncı (2002: 3) ise kavramı; "işin özellikleriyle işgörenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen ve işgörenin işinden hoşnutsuzluk duymasını belirleyen bir olgudur" şeklinde tanımlamıştır.

İş tatmini, iş hayatında yer alan kişi ile çalıştığı iş yeri koşulları arasındaki uyumun sonucu olarak (Ugboro ve Obeng, 2000: 254), çalışanların işlerine karşı duygusal tepkileridir (Weiss, 2002: 174). Bir başka tanıma göre ise iş tatmini, işgörenin işine ve iş çevresine ilişkin beklenti düzeyindeki duygu, düşünce ve eğilimleri ile gerçekleşen çıktılar arasında yaptığı karşılaştırma sonucunda işine karşı olan tutumdur (Özdevecioglu, 2003: 695). Cribbin (1972) ise iş tatminini, kişinin toplam iş çevresinden, örneğin işin kendisinden, yöneticilerden ve çalışma grubundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygu olarak tanımlamıştır (Akıncı, 2002: 3). Barutçugil (2004: 388) ise kavramı; "bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin, ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargularıyla örtüştüğünü ya da örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı duygu" olarak betimlemiştir. İş doyumunu konusunda yapılan çalışmalar, çalışanın iş doyum düzeyinin işin kendisine, çalışma şartları ve iş güvenliğine, iş karşılığı ödenen ücrete, işte terfi olanaklarına, çalışılan örgütün yapısal ve yönetsel özelliklerine,



çalışanın çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerine bağlı olduğunu ortaya koymaktadır (Efeoğlu, 2006: 27).

İş tatmininin en önemli özelliği, zihinsel olmaktan çok duygusal bir kavram olmasıdır. Kişisel olması sebebi ile yöneticinin yapacağı en önemli şey, işgörenlerine optimum seviyede bir tatmine ulaşmaları için yardımcı olmaktır (Karcıoğlu vd., 2009: 61).

İş tatmininde sadece ekonomik ve fiziksel gerçeklere dayalı bir tatmin söz konusu olmayıp, psikolojik açıdan bir tatminin sağlanması da önemlidir (Şahin, 2007: 43). İş tatmini, işgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel, fizyolojik ve ruhsal duygularının bir göstergesidir (Şimşek vd., 2003: 150). İş tatmini, iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesi ve bireyin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek yapılan iş ve iş koşullarına ilişkin algılamalarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır (Çekmecelioğlu, 2005: 28).

İş doyumu ile ilgili olarak yapılan tanımları Barutçugil (2004: 389) şu şekilde özetlemektedir:

- ✓ Farklı çalışanlar, farklı önem ve önceliklere sahiptir, bu yüzden iş doyumu düzeyleri çalışanlar arasında farklılık gösterir.
- ✓ İş doyumu, bireysel algılama biçimiyle doğrudan bağlantılıdır. Fizyolojik, biyolojik ve psikolojik farklılıkların yanı sıra gereksinimler, kişisel mantık, algısal hazırlık gibi etkenlerin de belirleyici olduğu bireysel algılama farklılıkları; çalışanın istek, değer ve doğruluk açısından etkileyecektir.
- ✓ İş doyumu, duygusal ve kişisel bir tepki olduğu için ölçümlenmesi, gözlemlenmesi ve genelleştirilmesi her zaman kolay olmayabilir.

- ✓ Çalışanların kişisel özellikleri, yaş ve cinsiyetleri, inanç ve değerleri, iş yaşamındaki deneyimleri, yetişme tarzları, aile yapıları ve yaşam standartları gibi özellikleri ve işe yönelik beklentileri farklılaştıkça iş doyumunu sağlayan iş özellikleri de farklılaşacaktır.

İş tatmini ile ilgili pek çok çalışma yapılmış ve birçok teori geliştirilmiştir. Her teori, kendi görüşünü destekleyici bulguları elde etmeye çalışmıştır. Teorilerin bir kısmı işgörenlerin ihtiyaçları dikkate alınarak işgörenlerin kendisinden kaynaklanan faktörlere önem verirken, bir kısmı da işgörenin çevresinden kaynaklanan faktörlere önem vermişlerdir (Barutçu ve Ağca, 2012: 219). Bazı araştırmalarda çalışanın iş tatminine ilişkin verdiği genel bir değerlendirme yeterli görülürken, bazılarında ise işin önemli olarak görülen farklı boyutlarını dikkate alarak toplam bir iş tatmini ölçüsünü öngören çalışmalar bulunmaktadır (Çakar ve Yıldız, 2009: 73). Bu bağlamda araştırmacıların iş tatminine yönelik oluşturdukları ölçeklere, yaptıkları araştırmalara göre katılımcıların iş tatminine yönelik beklenti boyutlarının farklılık arz etmesi normaldir.

İş tatminin dört önemli özelliği vardır (Luthans, 1994: 108–114'den aktaran, Şahin, 2007: 42-43).

- ✓ İş tatmini, bir iş ortamında oluşan durumlara karşı verilen duygusal yanıttır. Bu nedenle görülmez, sadece hissedilebilir ya da ifade edilebilir.
- ✓ İş tatmini genellikle, beklentilerin ne kadar karşılandığı ya da ne kadar aşıldığının belirlenmesi ile ilgilidir.
- ✓ İş tatmini iş ile ilgili farklı tutumları temsil eder. Kişi işin bir boyutuna karşı olumlu tutum sergilerken diğer boyutuna karşı olumsuz bir tutum sergileyebilir. Bu yüzden iş tatmininin farklı boyutları incelenerek genel iş tatmini bulunmalıdır.

- ✓ İş tatmini dinamiktir, hızlı elde edilebildiği gibi, daha hızlı olarak iş tatminsizliğine dönüşebilir. Yöneticiler bir kez iş tatmini sağlayıp sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar.

Çalışma yaşamında yer almak isteyen bireylerin yaptıkları işin niteliği ve çalışma ortamı ile ilgili bazı gereksinimleri vardır. Kişinin karakter özellikleri, eğitim ve tecrübeleri, yaşı, cinsiyeti gibi unsurların şekillendirdiği bu gereksinimlerle işin uyumlu olması durumunda iş tatmini ortaya çıkmaktadır. İşin yapılabilirliği, çalışanın sahip olduğu özelliklerle yakından ilgilidir. İşin, kişinin sahip olduğu bilgi, yetenek ve tecrübelerinin çok üstünde olması durumu, başarısızlığa neden olmaktadır. Çalışanın kapasitesinin üzerinde bir işi yapmak zorunda olması ve bunun sonucunda başarısızlığa uğraması iş tatminini azaltmaktadır (Alıca, 2008: 4).

İşyerlerinin sosyal beklentileri karşılama, işyerine bağlılık düzeyi, fazla çalışmalarının sonucu aldıkları ek ücret, ödüllendirme çalışmaları, bilgi ve beceriler doğrultusunda terfi edebilme olasılığı, çalışma saatleri, çalışma koşulları ve işyerindeki dostluk ve arkadaşlık ilişkileri, işgören tatminini etkileyen faktörler arasındadır. İşleriyle ilgili olarak ise; işlerindeki verimlilik düzeyleri, işleriyle ilgili kararlara katılım, işlerini sevme düzeyi, işlerinin değer yargılarına uygunluk, işleriyle ilgili yeniliklere uyum sağlama becerileri önemli olmaktadır. Ancak, işlerini kaybetme olasılığı ve iş ilişkilerinin aile ilişkilerini olumsuz etkilemesi, işgörenleri tedirgin etmektedir (Akçadağ ve Özdemir, 2005: 191).

Günümüzde her örgütün, çalışanına, kendisine, topluma karşı çeşitli yükümlülükleri yerine getirmek zorunda olduğu bilinmektedir. Örgütlerin çalışanlarına karşı iki yükümlülüğü vardır: Birinci yükümlülük, ruhsal, toplumsal ve yasal sözleşmelere göre, çalışanların ruhsal, geçimsel ve toplumsal gereksinimlerini karşılamaktır. İkinci yükümlülük ise, çalışanların kendilerini yetiştirme haklarını korumalarına olanak sağlamaktır. Bu iki yükümlülük çalışanların iş tatmini kaynağıdır. Buradan hareketle çalışanların tatminsizlik düzeylerinin yüksek olduğu örgütlerin yükümlülüklerini tam olarak yerine getiremedikleri söylenebilir (Altın, 1996:15'ten aktaran Örücü vd., 2006: 40).

## 2.2.2 İş Tatmininin Önemi

İş tatmininin amacı iş ile birlikte aynı zamanda topluma mutlu bireyler kazandırmaktır (Arslan, 2011: 17). İşgörenlerin iş tatmininin sağlanmasının öncelikle bireylerin ruhsal ve fiziksel sağlıkları üzerindeki olumlu etkileri dolayısıyla yaşam tatminlerinin ve bu doğrultuda toplumsal huzur ve mutluluğun sağlanması açısından önemli görülmektedir (Poyraz ve Kama, 2008: 147). Tatminkâr işgören olumlu davranışlarını hem işyerinde hem de toplumsal yaşamda ve aile çevresinde sürdürür. Hayata daha dinamik ve optimistik bakar. Tatminsiz işgören ise, hem iş yerinde hem de sosyal hayatında problemlidir. Ailesine sorunlarını yansıtır ve onları mutsuz eder. (Gürdoğan, 2005: 79). İş tatmini elde edemeyen çalışanlar, psikolojik olgunluğa erişemezler ve iş tatmininin sağlanmaması bireyleri hayal kırıklığına uğratar. Bu durum sağlıklı birey, toplum ve örgüt yapısı oluşturur. Dolayısı ile iş tatmini kavramının önemi, tatmin ya da tatminsizliğin sonuçlarının sadece çalışanı değil, tüm örgütü hatta toplumu etkilemesinden kaynaklanmaktadır (Bektaş, 2009: 8).

Otel işletmelerinde iş doyumunun yüksek olması, işgörenin daha verimli çalışmasını ve başka çalışma arayışları içinde bulunmamasını da beraberinde getirmektedir (Tarlan ve Tütüncü; 142). İşe yönelik sürekli bilgi ve becerisini ortaya koyarak çalışan insanın iş tatmininin sağlanmasının örgüt, birey ve toplum açısından önemi tartışılmazdır (Bektaş, 2009: 8). İşin tek başına yapılmasını güç hale getiren teknoloji ile ekip çalışması daha çok tercih edilir hale gelmiş, bu durum ise iş tatmininin öneminin daha da artmasına sebep olmuştur (Gündoğan, 2005: 77).

İş tatmininin öneminin doğrudan işe değil yaşamın diğer alanlarına da etki ettiği görülmektedir. Locke (1976) bunları 4 grupta toplamaktadır (Yavuz, 2010: 42).

- 1.Yaşamdan elde edilen doyuma etkisi
- 2.Fiziksel sağlığa etkisi
- 3.Ruh sağlığına etkisi
- 4.Verimliliğe etkisi

Çalışma ortamı, yöneticileri ve çalışma arkadaşları ile uyum sağlayan, bilgi ve tecrübelerini yaptığı işte kullanabilme imkânı bulan, ücret ve terfi olanakları açısından kendisine adil davranıldığını düşünen çalışanlardan oluşan bir kadronun başarısız olması oldukça zordur (Arslan, 2011: 9).

Bireysel bir olgu olarak değerlendirilen iş tatmini, örgütsel açıdan da oldukça önemli ve incelenmesi gereken bir konudur. Çalışanlar için iş ve özel yaşamlarında mutluluk ya da mutsuzluk kaynağı olabilme potansiyeline sahip olması, işletmeler için de verimlilik ve kalitede artış ya da azalışı sağlaması nedeniyle tatmin konusu, hem çalışanlar hem de işletmeler açısından özel bir öneme sahiptir. Aynı zamanda iş tatmini, örgütte sağlıklı ve verimli bir ortam olduğunun önemli göstergelerinden biridir (Gökçe, 2005: 41).

### **2.2.2.1 İşletmeler Açısından Önemi**

İş yerlerinde iş doyumunu sağlayabilen çalışanların, gurur ve başarı duyguları içinde işlerine bağlanması (Gürbüz, 2007: 18) verimli olmalarına, defolu ve hatalı ürün oranının azalmasına (Gül vd., 2008: 2) neden olduğundan, işgörenin iş tatmini müşteri memnuniyeti üzerinde doğrudan etkiye sahiptir (Toker, 2009: 92). Otellerde hizmet alıcısı konumunda olan müşteri ile, hizmeti sunan işgörenin iç içe ve yüz yüze olduğu bir ortamda, iş tatmini düşük olan bir işgörenin, müşterilere beklenen düzeyde hizmet sunması beklenemez. Bunun için çağdaş yöneticilerden, işgörenlerin iş tatminlerinin sağlanması ve artırılması için gerekli çabayı yerine getirmeleri beklenir (Akçadağ ve Özdemir, 2005: 68).

Yönetime düşen en büyük görev, işgörenlerin mesleklerini sevmelerini sağlamaktır. Bu da ancak daha fazla insan odaklı yaklaşımla mümkün olabilecektir. (Örücü ve Esenkale, 2006: 164). Yöneticiler de işgörenlerin sadece ekonomik beklentilerinin olmadığı, bunun yanında farklı sosyal ve psikolojik beklentilerini ve ihtiyaçlarını da karşılamak amacıyla işletmede varlık gösterdikleri ve çalıştıklarını göz önünde bulundurmalarıdır. İşgörenlerin iş tatminlerinin sağlanması aynı zamanda işletmelerin sosyal görevidir (Toker, 2007: 93).



İşinden tatmin duygusunu daha fazla hisseden işgörenler yaptığı işe daha fazla motive olarak ekstra bir güçle hizmet üretimi yapmakta (Arslan, 2011: 17-18), bu da onların işteki verimini, üretkenliğini artırmaktadır (Özgüven 2003: 127'den aktaran Gürbüz, 2007: 18).

Yöneticiler, işgörenlerin iş tatminleri ile ilgili olarak üç nedenle bu konuya önem vermektedirler. Birincisi, tatminsiz işgören işten kaçır ve mümkün olduğunca işten ayrılmanın, başka bir işe geçmenin yollarını arar. Bu durumda örgüte büyük zarar verir. İkincisi, iş tatmini yüksek olan işgören daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşar. Üçüncüsü ise, iş tatmini yüksek olan işgören bu mutluluğunu iş dışı hayatına da yansıtır (Gündoğan, 2005: 79; Günbayı, 2005: 5).

Otel işletmelerinin emek-yoğun yapısı, bu örgütlerde işgörenlerin önemini dah da arttırmaktadır. Çalışanların müşteriler ve işletme tarafından beklenen kaliteli ve iyi hizmet anlayışına sahip olması için kendi özelliklerinin işe uygun olması gerekmektedir (Arı, 2012: 80).

Otel işletmelerinde iş tatmininin sağlanması için işletmeler her şeyden önce kurum kimliğini açık bir şekilde ortaya koymalı ve samimi olmalıdır. Vizyonu, misyonu, stratejisi belirli örgütte çalışan işgören, bu pusula doğrultusunda ortak amaçlara ulaşmak için bilinçli ve istekli bir şekilde işbirliği içerisinde hareket eder (Akıncı, 2002: 23). Örgütün en önemli kaynağı çalışanlardır ve çalışanların performansı ve verimi işletmelerin başarısını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Çalışanların yüksek performans gösterebilmeleri ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri ise, onların işlerinden yeterince tatmin olmalarına bağlıdır (Toker, 2007: 92). Örucü ve diğerleri (2005: 67), iş tatmini sağlamanın oteller açısından çok önemli olmasına rağmen, otel işletmelerinin bu konuda yetersiz kaldığını öne sürmektedir. Yazarlar bu bağlamda, çağdaş insan kaynakları yönetiminin önemine vurgu yapmaktadır. (Örucü vd., 2005: 67).

İşletmenin belirlenen amaçlarına ulaşmasında zemin hazırlayıcı bir rol üstlenen iş tatmininin işletmeler açısından önemi şu nedenlere dayanmaktadır:

**Verimlilik:** Örgütler için büyük önem taşıyan verimlilik olgusu sadece birim girdi başına üretim miktarını artırma çabası değildir. Aynı zamanda üretilen ürün

veya hizmet kalitesini artırmak, işgörenlere en iyi huzurlu ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlamak, özel yaşantılarında mutlu ve standart düzeyde bir hayat ve insanca yaşama olanağı vermek gibi çok önemli faktörleri de içine almaktadır (Aydeniz ve Aydemir, 2004: 5). Başaran'a (1998: 161) göre ise, verimlilik; hizmet veya mal üreten sürecin, ürettiği çıktı ile bu çıktıyı elde etmek için kullandığı girdi (kaynaklar) arasındaki ilişkiler bütünüdür. İnsan gücü, örgütün temel girdisidir ve örgüte bu gücü sağlayan insan kaynakları, örgüt verimliliğini doğrudan etkileyebilen en önemli kaynaktır (Altaylı, 2006: 12).

**Çalışma yaşam kalitesi:** İşgörenin çalışma yaşamında karşılaştığı koşullar; işgörenin sağlığı ve performansını etkileyebilmektedir (Yüksel, 2004: 47). Gerek iş yaşamındaki değişimler, gerekse çalışanların sürekli artan istek ve ihtiyaçları, örgütlerin çalışanlarıyla olumlu ve doğrudan ilişki kurarak, verimliliklerini artırmaya yönelmektedir (Duxbury ve Higgins, 2003'ten aktaran Tütüncü, 2008: 177). Örgütler, belirli bir tecrübeye ve yeterliliğe sahip olan çalışanlarını kaybetmemek ve onlardan en iyi şekilde yararlanmak adına, çalışanlarının yaşam kalitesi boyutlarını da izlemeye başlamışlardır (Küçükusta, 2007: 33). Genel anlamda çalışma / iş yaşam kalitesi; çalışmayı doğrudan ya da dolaylı etkileyen, işin yapısı, ücretler, kazançlar, çalışma ortamı ve şartları, işlerin yönetim ve organizasyonu, işte kullanılan teknoloji, çalışan tatmini ve motivasyonu, endüstriyel ilişkiler, katılım, istihdam güvencesi, sosyal adalet ve sosyal güvenlik, demografik yapı ve sürekli eğitim gibi faktörleri bütünleştiren bir kavramdır (Can, 1991: 92). İş yaşam kalitesi; işgörenin işteki etkinlik ve verimliliğini doğrudan etkileyen faktörleri içeren önemli bir yönetim sürecidir (Çiçek, 2005: 76). Çalışan birey açısından yaşamsal görülen çalışma yaşamı kalitesi kavramı örgütsel sonuçları bakımından da önemlidir. (Özkalp ve Kirel, 2001: 554). Örgütsel başarı, çalışanlara iyi bir iş yaşam kalitesi sağlamakla yakından ilişkilidir (Özgen, 2002: 307).

Çalışma yaşamı kalitesinin amaçları genel olarak aşağıda belirtilmiştir (Solmuş, 2000: 38):

- İş, insan ve sosyal ihtiyaçlar arasında denge kurulması;
- Çalışma yaşamının daha ödüllendirici olması, çalışanların işle ilgili kaygılarının azaltılması ve işle ilgili kararlara daha fazla

oranda katılmaya cesaretlendirilmesi ve kaza ya da yaralanma olasılığını en aza indiren çalışma ortamının oluşturulması;

- Bireysel yeteneklerden maksimum düzeyde faydalanmak için işlerin, örgütsel süreçlerin ve yönetsel işlemlerin planlanması;
- Çalışanların, işlerinden daha fazla gelir elde etmelerinin sağlanması, üretkenliklerin artırılması ve işten kaçmalarının azaltılmasıdır.

**Yasalar:** İşletmeler faaliyette buldukları ülkelerin yasalarına, ve imzaladıkları uluslararası sözleşmelere uygun personel politikası belirlerler. Örneğin işletmeler yasaların tanımladığı asgari ücretten düşük maaş veremez, yasaların belirlediği yıllık izinden az izin kullandıramaz ya da işin niteliğine göre yaşı küçük olanları çalıştıramazlar. “Bu önlemler, devlet tarafından çalışanların korunması ve insanlık onuruna yaraşan bir ücret verilmesinin sağlanması için alınmaktadır” (Yenipınar, 2005: 155).

**Rekabet:** Günümüzde küreselleşen pazar koşulları ile üretim faktörlerinin dinamik yapısı, rekabetin önemini daha da artırmakta ve rekabet gücü oluşturacak stratejiler geliştirmeyi zorunlu hale getirmektedir (Coşar, 2008: 46). Rekabette etkili olabilmek için bir firmanın temel görevi, uygun sayıda ve üstün nitelikte işgöreni tedarik ve muhafaza etmektir. Bilgi çağında rekabet ortamında firmalara üstünlük sağlayan ana unsur, rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilemeyen kaynaklardan birisi, işgörenler ve onların nitelikleridir (Bingöl, 2003: 59)

#### 2.2.2.2 İşgörenler Açısından Önemi

İnsan yaşamının önemli bir parçası olan iş yerlerinde (Başaran, 2000: 221) işgörenin gününün yaklaşık üçte biri geçmektedir (Gürbüz, 2008: 18; Arslan, 2011: 16). İnsan hayatının bir bütün olduğu düşünülürse, işgörenin işinden sağladığı doyum (Başaran 2000: 221) ve memnuniyet derecesi kişinin yaşam kalitesini de büyük oranda etkilemekte olup (Alıca, 2008: 6) iş tatmini duygusu aynı anda aile ve sosyal hayatında da mutluluk sağlayacaktır (Arslan, 2011: 16).

İş tatmini çalışanlar için hayati önem taşımaktadır. İşletmelerin önceden belirlenen hedeflere ulaşması, çalışanların iş tatmininin sağlanması, çalışanların yaşam kalitesinin artırılması ile mümkündür. İş hayatının kalitesinin artırılması; çalışma şartlarının ve çalışma çevresinin düzenlenmesi, çalışanların psikolojik, ekonomik ve toplumsal ihtiyaçlarının karşılanması ve iş hayatında ortaya çıkacak sorunların en aza indirilmesi, yani iş tatmininin sağlanması ile mümkündür (Güven vd., 2005: 129).

İş hayatında insan, istediği işi ve bu işin kendi bilgi ve yeteneği bölümüne giren kısmını elde ettiği sürece, işinde daha verimli çalışmaktadır. Kendine uygun bir iş bulan kişi, aynı zamanda maddi ve manevi ihtiyaçlarını tatmin olanağı sağlamak durumu ile de karşı karşıya kalmaktadır (Dalgan, 1998: 8; Arslan, 2011: 16). İş hayatındaki başarı, bir yönüyle işgörenin kendisine bağlı iken diğer yönü ile de çalıştığı ortamlardaki kişilerle ilişkilerine bağlıdır. Kişinin iş hayatında kendisine bağlı olan etkenler, kişinin en başta yaşam amacını iyi ortaya koyması ve bu amaca uygun bir işte çalışıyor olmasını gerektirir. Kişinin yaşam amacı; kesinlikle kişinin gayret etmekten hiç çekinmeyeceği ve hatta mutluluk duyacağı bir gaye olacağından, bu amaca hizmet eden işler de nihayetinde kişiye mutluluk verecektir. Yani kişinin en başta dikkat edeceği nokta, mümkün olduğunca seveceği bir iş alanında çalışmasıdır.

İş tatmini, bireyin yalnızca ekonomik durumunu değil, psikolojik durumunu da yakından ilgilendiren bir olgudur. İş tatmini, çalışanların bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, fizyolojik ve ruhsal durumlarının da belirleyicisidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 7). İş tatmini düşük olan çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlık durumları olumsuz etkilenmektedir (Alica, 2008: 6). İş tatminsizliği giderilmediği takdirde kişilerde şikâyetçi tutumun yanı sıra değişik türde davranış bozuklukları ortaya çıkabilir (Seyyar ve Öz, 2007: 195).

Kişinin ailesinden ve sosyal yaşantısından doyumlu olması onun öz saygınlığını ve içsel kontrolünü artırır. Bu da yüksek beklenti ve araçsal değerlere olan bağlılığı artırır ki, bu ikisi, beklenti kuramına göre performansın, güdülenmenin ve iş doyumunun iki temel bileşenidir (Uyguç vd., 1998: 194).

İş tatmininin çalışanlar için önemli olduğunu belirten görüşleri Ege (2000: 6-7) şu şekilde sıralamaktadır:

- 1) İnsanların kişisel becerilerini ortaya koyma istekleri vardır.
- 2) İş tatmini elde edememiş bireylerde psikolojik olgunluk görülmemektedir.
- 3) İş tatmini elde edememek hayal kırıklığına sebep olmaktadır.
- 4) İş, insan hayatının odak noktasıdır.
- 5) İşsiz kişiler umutsuzluğa kapılır. İnsanların zorunlu olmadıkları zaman bile çalışma istekleri olduğu bilinmektedir.
- 6) Çalışan için zorlayıcı bir işin olmaması, psikolojik sağlığının düşük düzeyde kalmasına yol açmaktadır.
- 7) İş tatminindeki azalma, düşük verimliliğe yol açar ve dolayısıyla sağlıksız bir topluma gidişin nedenlerinden birini oluşturur.

### **2.2.3 İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

İş tatminini etkileyen faktörler kişiden kişiye değişken olduğu gibi, iş tatmininin sonuçları da kişiden kişiye farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Farklı bireysel özelliklere sahip işgörenlerin, işten algıladıkları iş tatmini duygusu da farklı olmaktadır (Akıncı, 2002: 6).

İş tatmini, iç veya dış tatmin olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. İç tatmin işgörenin kendisi ile alakalı iken dış tatmin işin kendisi ve iş ortamı ile ilgilidir. İş tatmin düzeylerinde kişisel farklılıklar etkilidir. Genelde yetenekleri sınırlı ve çevreye uyum sağlayamamış kişiler iş tatminsizliği gösterirken, kendine güvenen, öz benlik duygusunu gerçekleştiren işgörenler, bu özelliklerini daha aşağı düzeyde gerçekleştirenlere göre daha çok doyum sağlamaktadırlar.

Çalışanın sahip olduğu kişiliğine bağlı olarak, bir dizi değer yargıları, inançları vardır. Kişinin iş hayatı tecrübeleri de iş tatminini belirlemede bir faktördür (Erdogan, 1996: 23). İş tatminini sağlayan faktörleri kişiye ve işe bağlı faktörler olarak iki grup altında toplamak mümkündür.



### 2.2.3.1 Bireysel Faktörler

**Cinsiyet:** Günümüzde kadınlar işgücünün büyük bir parçasını oluşturmaktadırlar. Bu nedenle örgütlerin onların iş tatminini nasıl etkilediğini öğrenmek önemlidir (Gürbüz, 2008: 22). Akçadağ ve Özdemir (2005), otel işletmelerinde yaptıkları çalışmada cinsiyetin iş tatmini ile anlamlı ilişkisi tespit etmişlerdir. Bireyin kadın ya da erkek olması, işe karşı tutumlarını etkilemektedir (Arız, 2010: 20). Cinsiyet değişkeni iş tatmininde önemli bir etken olmasına rağmen hangi cinsin daha çok tatmin sağladığı konusunda tutarsızlık söz konusudur (Varol, 2010: 41; Türkoğlu, 2011: 18). İş tatmininin, kadın ve erkek ayrımından ziyade beklenti düzeyiyle ilgili olduğunu ifade etmek daha doğrudur (Yelboğa, 2007: 3; Yavuz, 2010: 21). Bazı araştırmalarda cinsiyet ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunsa da bu faktörün kültürel ve sosyolojik olguların da etkisi ile değişiklik gösterdiği düşünülmektedir (Türkoğlu, 2011: 19).

İş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişkiye bakıldığında kadınların erkeklere oranla daha yüksek iş tatminine sahip oldukları tespit edilmiştir. Bunun nedenleri, kadınların işleri hakkında daha az beklentiye sahip olabilecekleri şeklinde açıklanmıştır (Yavuz, 2010: 21). Demografik özelliklerin iş tatmin düzeyi üzerindeki etkilerini ölçen araştırmalarda, fiziksel güç gerektiren işlere erkeklerin fiziksel olarak daha uyumlu olmaları ve tatmin sağlamalarına karşılık, bayanların fizik güçlerini fazla kullanmadıkları ve hizmet sektöründe daha fazla iş tatminine ulaştıkları sonucuna ulaşılmıştır (Arslan, 2011: 22). Diğer bir takım çalışmalarda ise, erkeklere göre daha kötü koşullar altında çalışan kadınların, işlerinden daha çok tatmin elde ettikleri görülmektedir (Varol, 2010: 41). Bazı araştırmacılar ise cinsiyet ile iş tatmini ve işe bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmişlerdir (Bayram vd., 2007: 132). Toker de (2007: 104) otel işletmelerinde yaptığı araştırmada, cinsiyet değişkeninin iş tatmin düzeyinde farklılığa yol açmadığını ortaya koymuştur.

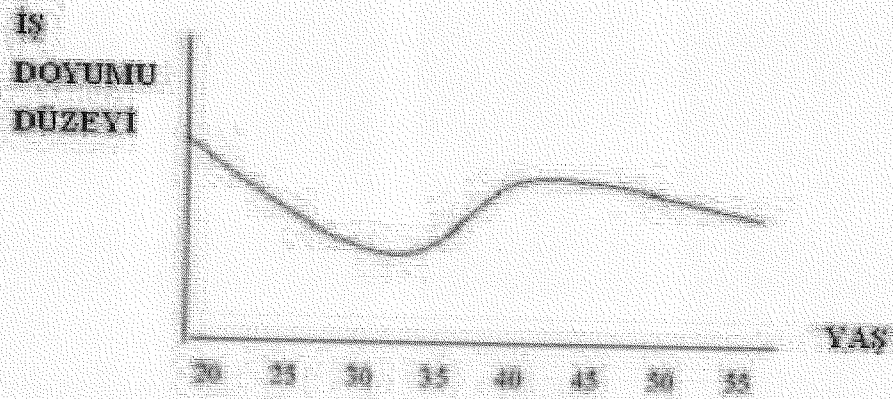
Bazı yönetim bilimcilerine göre her iki eş profesyonel mesleklere sahip olsa da çoğunlukla kadının yine ev ve çocuklar ile ilgili sorumluluklar üstlenmesi iş tatminini olumsuz etkilemekte, özellikle kariyer sahibi bayanlar bunu çocuk bakıp büyütme ve ekonomik dalgalanmalara feda etmeme eğilimi göstermektedirler (Güven vd., 2005: 132) Sonuçta, iş ve meslek faktörlerini sabit tutmak koşuluyla,

henüz kadın çalışanların mı yoksa erkek çalışanların mı işlerinden daha fazla tatmin sağladıklarını gösteren tutarlı bir kanıt bulunmamaktadır (Korman, 1978: 179'dan aktaran Toker, 2007: 104).

**Yaş:** Genç işgörenlerin, yaşlı işgörelere oranla daha düşük iş tatmin düzeyine sahip oldukları gözlemlenmiş ve yaş ilerledikçe işten duyulan tatminin arttığı saptanmıştır. Çünkü genç çalışanların, yükselme ve iş güvencesine ilişkin aşırı beklenti ya da kuşularının olması (Arız, 2010: 19) ve kişisel özelliklerine göre beklenti düzeylerinin yüksekliğinin karşılanamaması tatminsizliği ortaya çıkarmaktadır (Demir, 2005: 29). Herzberg'e göre: "Genç çalışanların iş tatmin düzeyi işe başladıkları ilk seneler düşer ve daha sonra deneyim kazandıkça yükselir (Gürbüz, 2008: 22).

Araştırmalar genellikle yaş ile tatmin arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. İşgörenlerin yaşı arttıkça iş tatminleri de artmaktadır (Varol, 2010: 42). Bunun nedeni ise, gerçekçi olmayan beklentilerin yerini, zamanla daha gerçekçi beklentilerin alması ve tecrübe kazanılması olabilir. Bazı çalışanlar iş deneyimleri arttıkça ve beklentilerini iş hayatının gerçeklerine göre ayarladıkça iş tatmini bulabilmekte, bazıları ise geçen yıllara rağmen beklentilerini değiştirmemekte, dolayısıyla iş tatminsizliği ile yaşamayı öğrenmektedirler (Türkoğlu, 2011: 18).

**Şekil 2:** İş Tatmini yaş ilişkisi



**Kaynak:** Silah 2005:108'den aktaran Arslan, 2011: 21

Genç işgörenlerin işteki ilk yıllarında daha kolay tatmin duygusuna sahip oldukları, kariyer, terfi ve ücret imkanlarını motivasyon unsuru olarak gördükleri, yavaş yavaş azalan ve farklı iş kollarına yönelen ilginin olgunluk yaşları olarak kabul edilebilecek 40'lı yaşlara doğru yeniden yükselmeye başladığı ve iş tatmin düzeyinin yükseldiği görülmektedir (Arslan, 2011: 21).

Yaşla iş tatmini arasında olumlu bir ilişki (Varol, 2010: 42; Arslan, 2011: 21) düşünülmesine karşılık, teknolojik değişiklikleri takip etme ve öğrenme ileri yaşlarda zor olduğundan bu olumlu ilişkiyi olumsuz etkileyebilmektedir.

Mottaz (1987'den aktaran Aşık, 2010: 38) farklı yaş grupları ve iş doyumu arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasının sonucunda, genç çalışanların içsel motivasyona çok önem verdiğini, bu nedenle yaşı daha büyük çalışanlara göre iş değiştirmeyi daha eğlenceli buldukları görülmüştür. Yaşı daha büyük olan çalışanların ise dışsal motivasyon faktörlerine daha fazla önem verdikleri, bu bağlamda ücret artışı ve iş yerinde sağlanan olanakların varlığına bağlı olarak iş doyumunun arttığı belirlenmiştir.

**Medeni durum:** Medeni durum, cinsiyet faktörüne ilişkin anlamlı farklılıklar doğurmaktadır. Evli olan kadınların olmayanlara göre iş tatmininin daha yüksek olduğu görülmektedir (Ordun, 2002: 55). Bunu nedeni, evli çalışanların aile yaşamındaki tatminini işe yaygınlaştırılmasından, evliliğin işle ilgili beklentileri değiştirmesinden (Varol, 2010: 44) ve evlilerin aile geçindirme sorumluluğu taşımalarından kaynaklanmaktadır (Toker, 2007: 608). Herzberg'in evli çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmada ise, evliliğin kadınların iş doyumları üzerinde olumlu etkisinin olduğu, ancak erkeklerin iş doyumlarını etkilemediği sonucuna varılmıştır (Aksu, 2002: 32'den aktaran Arız, 2010: 20).

**Eğitim durumu:** Eğitim düzeyi iş tatmininin en önemli faktörlerinden birisi olup, aynı zamanda işgörenin tatmin düzeyini de etkilemektedir (Varol, 2010: 43). Eğitim düzeyinin artmasıyla beraber iş yaşamında işe yüklenen anlam farklılaşmaktadır. Bundan dolayı sosyal ve ekonomik şartların elverdiği ölçüde eğitimini sürdürmüş ve yüksek eğitim almış kişilerin işe bakışları, eğitim düzeyleri düşük kişilere göre daha farklı olmaktadır. Ayrıca eğitim düzeyi yüksek kişilerin istedikleri işi bulma konusunda daha tercih edilir hale gelmeleri, ücret konusunda

eğitimsiz veya az eğitilmiş kişilere göre avantajlı olmaları dikkate alınmalıdır (Arslan, 2011: 24).

İş tatmini çalışmaları incelendiğinde, eğitim ile iş tatmini arasındaki ilişkinin hem pozitif (Yavuz, 2010: 22; Arslan, 2011: 24), hem de negatif yönde olabileceği görülmektedir. Eğitim düzeyindeki ve yeteneklerdeki artışın karşılığını kurumdan alamadığını düşünen çalışanın iş tatmini düzeyinde bir azalma meydana gelir. Her iki değişkenin de artış gösterdiği durumda, eğitim düzeyi ve yeteneklerdeki artış, çalışanın kurum içerisindeki konum, ücret, yetki ve sorumluluklar gibi olumlu değişikliklerle sonuçlanırsa, iş tatmininde de bir artış söz konusu olur (Arız, 2010: 21). İşgörenlerin eğitim durumlarına paralel olarak, işleri ile ilgili yapılan yeniliklere daha çabuk uyum sağladığı, mesleki eğitim alan işgörenlerin işlerini daha çok sevdiği görülmektedir (Akçadağ ve Özdemir, 2005: 191).

Çalışanların işlerinden tatmin dereceleri ile eğitim düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır. Eğitim düzeyi düşük olanlar (ilkokul, ortaokul ve lise mezunlar) yüksek olanlara (yüksek okul mezunları) göre işlerinden daha çok tatmin olmaktadır (Güven vd., 2005: 149). Toker (2007: 103), otel işletmeleri üzerine yaptığı çalışmada; iş tatmin düzeylerinin eğitim durumları bakımından farklılık gösterdiğini ve özellikle, lise mezunu çalışanlarla üniversite mezunu çalışanlar arasında iş tatmini bakımından farklılık bulunduğunu, lise mezunu çalışanların üniversite mezunlarına oranla işlerinden daha çok tatmin elde ettiklerini saptamıştır. Yine Aliyeva (2007), “Turizm Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Bir Uygulama” adlı çalışmasında, emek-yoğun sektör olan turizmde en önemli faktörün insan olduğu halde sektörde çalışanların eğitime ayrılan zamanın yok denecek kadar az olduğunu ve sektördeki en büyük problemin ve başarısızlığının en önemli nedenlerinden birinin eğitime yeterince önem verilmemesi olduğunu belirtmektedir.

**Kişilik:** Kişilik yapısının işe uygunluğu, iş doyumunu etkileyen bir başka faktör olarak ele alınmalıdır (Baltaş, 2000: 172). Çalışma yaşamında zorlanmadan korunma ve kurtulmanın en etkili önlemi, insanın kişilik yapısı, yetenek ve becerilerinin yaptığı işle uyumlu olmasıdır. Çünkü her meslek için belirli kişilik özelliği tanımlanabilmektedir (Özarslan, 2011: 46- 49). Staw, kişilik özelliklerinin iş değerleri ve tutumlarını nasıl etkilediğine dair iki açıklama getirmiştir. Bunlardan

birincisi, hissi durumun kişilerin dünyayı nasıl gördüğünü ve böylece işe bakışlarını etkilediği şeklinde; ikincisi ise farklı kişiliklerin farklı işlere yöneldiği şeklindedir (Furnham vd., 2005'ten aktaran Kubat ve Kuruüzüm, 2010: 492). Ayrıca Kubat ve Kuruüzüm (2010: 494), iş tatmini ile kişilik özellikleri arasında pozitif ilişki olduğunu tespit etmiştir.

İş doyumuyla kişilik özellikleri arasında ilişki söz konusudur. Örneğin sinirli ve çevresine uyum sağlayamamış kişiler daha sık iş doyumsuzluğu göstermektedir. Bu çalışanlar başkaları ile rahat ilişki kuramamaktadır ve yaşama bakış açısı olumsuzdur. Aşık'a (2010: 40) göre olgun ve dengeli kişiliğe sahip olan bireyler, azimli ve sebatkâr oldukları için iş doyumunu yüksektir.

**Kıdem/çalışma süresi:** Kıdem, bir işte ne kadar süredir çalışıldığını göstermektedir. Aynı işte uzun süre kalan kişinin iş tatmininin daha yüksek olacağı beklenebilir. İşe alışamayan, işten doyum sağlayamayan bireyin işten ayrılma eğilimi göstereceği varsayıldığında, kıdem ile iş doyumunu arasında çok yüksek oranda bir ilişki olacağı düşünülebilir (Güven vd., 2005: 132).

İş yaşamına yeni başlamış olan kişiler işlerinden doyum sağlama eğiliminde olmaktadır. Bu dönemdeki teşvikler, becerilerin ve yeteneklerin gelişimini de kapsamaktadır. İş yeni olduğu için kişiye ilginç ve çekici görünebilir. Erken oluşan bu doyum, çalışanın ilerlemesi ve gelişmesi sürmeyince azalmaktadır. İşindeki ilk birkaç yıldan sonra çalışanın cesareti kırılmakta ve kurum içindeki terfisi oldukça yavaş olmaktadır (Yelboğa, 2007: 5).

Çalışma süresinin uzunluğu ile iş tatmini arasında ilişki olduğu ifade edilmekte ve aşağıda bahsedilen nedenlerden dolayı çalışma süresi arttıkça iş tatmin düzeyinin de artacağı ileri sürülmektedir (Özgen vd., 2001: 331).

- Kişinin kıdeminin artması, işini daha iyi kavraması ve bunların çalışana vermiş olduğu başarıma hissi,
- Özellikle çalışma süresi arttıkça, örgütün personelin ihtiyaçlarını giderek daha çok karşılayacak olması,
- Çalışma süresi arttıkça çalışanın giderek örgütle ve işi ile bütünleşmesi,



- Çalışma süresi arttıkça örgütün çalışanına daha geniş olanaklar sunması.

Dolayısıyla; çalışma süresi arttıkça örgüt tarafından gereksinimleri daha iyi karşılanan bireyin iş tatmini artacaktır.

### 2.2.3.2 Örgütsel Faktörler

Bir işletme yöneticisinin en önemli görevlerinden birisi, işletme amaçları ile çalışanların bireysel amaçlarını birlikte gerçekleştirebilmesidir. Bunun zor bir görev olduğu açıktır. Çünkü insanların sahip oldukları amaçlar çeşitli sebeplerle farklılıklar arz eder. Bu sebeple, farklı kültürlerle bir işletmeye çalışmak üzere gelen bireyler için onların benimseyecekleri veya en azından uyum sağlayabilecekleri ortak bir takım değerler oluşturmak gerekir. İşletme kültürünün önemi bu noktada kendini hissettirir. Bir işletmede böyle bir kültürün oluşması durumunda, çalışanlar, kendilerini bir bütünün parçası sayacaklar, kendilerini evlerinde hissedecekler, aileleriyle birlikteymiş gibi rahat ve huzurlu bir ortam içinde çalışacaklardır. Bunun ise, çağımız işletmeleri için önemli bir ayrıcalık olduğu bilinmelidir (Özel, 1994:121'den aktaran Çırpan ve Koyuncu, 1998: 223).

Bireysel faktörler kadar işten kaynaklanan faktörler de önemli ölçüde iş tatminini etkilemektedir. İşin kendisinden kaynaklanan faktörler arasında işin niteliği, ödenen ücret, terfi olanakları, takdir edilmek, ödüllendirilmek, iş arkadaşları ve üst yönetim ile ilişkiler önem kazanmaktadır. Ayrıca çalışanların örgüt içinde alınan kararlara katılması da iş tatminini artırmaktadır (Türk; 2007: 76'dan aktaran Karcıoğlu ve Akbaş, 2010: 146).

**Çalışma koşulları:** Çalışma ile ilgili koşulların yerine getirilmesi, çalışanın olumlu ya da olumsuz tepkilerine neden olmaktadır. Yapılan bazı araştırmalarda işyerindeki fiziksel şartlar, bireysel özellikler, kişilerarası ilişkiler ve kurumsal faktörler çalışanların iş doyumundaki artışlar ya da azalmalarla ilişkili bulunmuştur (Batıgün ve Şahin, 2006: 33). İşgörenlerin daha rahat ve uyumlu ve sorun yaşamadan çalışmalarını temin etmek, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için yerine getirilmesi zorunlu bir durumdur. Bu zorunluluk, hem işverenin çalışanlarına karşı yerine getirmesi durumunda olduğu sosyal sorumluluğundan, hem de işverenin işgücü verimliliğini artırma gayesinden kaynaklanmaktadır (Karcıoğlu vd. 2009: 62).

İşgörenlerin iş tatminine ulaşarak işletmeye bağlılıklarını sürdürebilmek, iş ve çalışma koşullarını işgörenin rahat ve sorunsuz çalışmasını sağlayacak şekilde düzenlemekle mümkündür (Demir, 2006: 289). Çalışanlara sağlık ve iş güvenliği açısından uygun ve rahat bir çalışma ortamı sağlandığı ölçüde işgücünün verimi olumlu yönde etkilenecek, aksi durumda azalacaktır. Çalışma koşulları ile; iş yerinin gürültü, titreşim, aydınlatma ve hava koşulları, çalışma ortamının ergonomik açıdan uygunluğu (Tor, 2011: 33), bir iş yerindeki sağlık, güvenlik ve rahatlığa ilişkin çalışma çevresi ifade edilmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 161; Karcıoğlu, vd. 2009: 62). İş dünyasındaki hızlı değişim; işverenlerin, çalışanlarının sağlık ve güvenliğini koruyucu nitelikte çalışma koşulları hazırlamalarını zorunlu kılmıştır. Bu zorunluluk, hem işverenin çalışanlarına karşı yerine getirmesi gereken sosyal sorumluluğundan, hem de işverenin işgücü verimliliğini artırma gayesinden kaynaklanmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 161).

**İşin özellikleri:** İş hakkındaki toplumsal düşünce ve işin yapısal özelliği iş doyumunu etkileyen faktörlerdendir (Sevimli ve İşcan, 2005: 57). İnsanlar genellikle değişiklik, farklılık ve yeni bir şeyler aradıkları için kolaylıkla sıkılırlar. Bu yüzden birçok işgören, bazı çabalara geçecek mücadeleciler bir iş ister. Yaptıkları işin ya kendileri açısından ya da diğerleri açısından bir anlama sahip olmasını isterler (Günbayı, 2000: 5). Bireyin iş ortamını, yaptığı işi anlamlı ve kendisini geliştirici bulması, iş doyumunu açısından önemlidir (Keser, 2006: 79). Çetinkanat'a (2000: 6) göre ise, aşağılayıcı, sıkıcı, hayal kırıklığı yaratan bir iş yapmak, iş doyumsuzluğuna ve ruh sağlığının bozulmasına yol açabilmektedir. İşin muhtevasının ilginç ve zevkli olması, işgörenin ilgi ve yetenekleri ile uyum sağlaması, iş tatminini etkileyen faktörlerdendir. Bu faktörün en önemli üç unsuru; bağımsızlık, çeşitlilik, beceri ve yeteneklerin kullanılabilmesidir (Altundaş, 2000: 43).

**Çalışma Arkadaşları:** İşgörenlerin örgütten ayrılmalarında veya kalmalarında kişilerarası ilişkiler önemli bir rol oynamaktadır (Akıncı, 2002: 14). Birçok insan sevebileceği ve saygı duyacağı kişilerle çalışmak istemektedir. Çalışma arkadaşlarıyla kurulan samimiyet, işgöreni iş takımının bir parçası gibi hissetmesini sağlamaktadır. Böyle bir bütünleşme de işgören açısından doyum getirmektedir (Günbayı, 2000: 6).

Örgütler sosyal varlıklardır. Sosyal varlıkların temelini de insan ilişkileri oluşturmaktadır. İnsan ilişkilerindeki içtenlik ve güven ise bireyin mutluluğu ve örgüte olan bağlılığını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Bu bağlamda bireyin örgüte ilk adımını attığı andan itibaren karşılaşacağı ortam, teneffüs edeceği hava oldukça önemlidir. Özellikle örgüte yeni katılan bireylere gösterilecek ilgi ve yakınlık uyum sürecini kolaylaştırıp kısaltabileceği gibi, örgüt hedeflerine de katkı için uygun ortam anlamı taşıyacaktır. İşgörenler arasındaki samimiyet, arkadaşlık ve dostluk ortamı, huzurlu bir çalışma ortamının varlığıyla birlikte birey ve örgüt başarısına giden yol anlamındadır (Doğan ve Üngüren, 2012: 30).

Tek başına çalışanların kendilerini sosyal açıdan yalnız hissetmeleri, işlerini sevmemelerine neden olmakta ve iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Çalışma grupları çalışanların iş tatmini için önemli bir kaynaktır ve grup üyelerinin birbirleriyle olan iletişimleri ve ilişkileri iş tatminini yönlendirmektedir. Birbirleriyle iletişim kuramayan çalışanların iş tatminleri azalmakta ve sosyal yalnızlığa itilmekte ve sonuçta işi terk etmelerine yol açmaktadır (Feldman ve Hugh, 1986: 197'den aktaran, Saylan, 2008: 85).

**Yönetici ilişkileri:** Amirin olumlu tutumu, çalışanına değer vermesi ve ikisi arasındaki olumlu ilişkiler, bireyin işinden tatmin duymasına neden olan etmenlerdendir (Bingöl, 1990:202'den aktaran Açıklın, 2011: 240). Örgüt içerisinde işgören tatmini ve mutluluğuna katkı sağlayıcı en önemli unsurlardan biri, yöneticilerden ve meslektaşlardan gelecek destektir. Bu noktada özellikle yöneticiler adeta işgörenin örgütteki geleceğine yön veren, ışık tutan bireyler konumunda bulunmaktadır. Yöneticilerin izleyecekleri yaklaşımlar, sergileyecekleri rol modeller işgörenlerin tutum ve davranışlarında belirleyici olmaktadır. Nitekim son derece katı, taviz vermez bir yöneticilik yaklaşımı ile hoşgören, öğreten, yol gösteren bir yöneticilik yaklaşımı aynı tepki ya da sonuçları vermemektedir (Doğan ve Üngüren, 2012: 31).

İşgörenlere ilham veren, istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasında ve sorunlarını çözmesinde personeline yardımcı olan, personelin yetki, görev, sorumluluk ve ücret gibi değişkenler arasında denge sağlayan ve astlarına güven telkin eden yöneticilerle çalışmak işgörenin tatmininde belirgin olan unsurlardır.

İş tatmini sağlamada yöneticiler; çalışanlara belli bir şahsiyet kazandıracak veya onlara mesleklerini sevdirecek davranışlar sergiledikleri ve çalışma ortamını ve yapılan işi çalışanlar için özendirici bir hale getirdikleri takdirde, onların kurumlarını ve dolayısıyla da mesleklerini sevmelerini sağlamış olurlar. (Güney, 2000: 479-480).

**Ücret:** İşgören sosyal bir varlık olduğu kadar aynı zamanda ekonomik güdülere de sahiptir. Yaşamak ve sorumluluklarını yerine getirmek için ekonomik gelir elde etmek zorundadır (Akıncı, 2002: 11). Ücretin toplumda geçerli olan yaşam standardını ve refahı belirlemeye yardımcı olmasından dolayı işgörenin çalışmasının ana nedeni olduğunu belirten Bingöl (2003: 313), ücretin işgören için önemini birkaç açıdan değerlendirmektedir.

*Ekonomik:* Ücret, insanların ihtiyaç duyduğu ve istediği zorunlu ve zorunlu olmayan mal ve hizmetleri elde etme işlevi görmesinden dolayı çalışanlar açısından önemlidir. Ücret, işgörenin kendisi ve ailesi için sağlayabileceği ekonomik güvence anlamı olduğu kadar, refah, konfor ve maddi yararların düzeyini saptamaya da yardımcı olmaktadır.

*Psikolojik:* Ücret ve diğer ödemeler, bir başarı elde etme duygusunun sembolik bir aracını ortaya koyar. Örneğin, bir işgören bir ücret zammı alırsa, ücret gelirindeki değişikliği çabalarının tanınması olarak görebilir. Öte yandan ücret bir kişinin başkalarına göre sosyal sıralamasını ortaya koyan statüyü sembolize etmesinden dolayı başka ihtiyaçları tatmin edilse bile çalışanlar için büyük önem arz etmektedir.

*Gelişme:* Ücret aynı zamanda işgörenlerin performansları ve yetenekleri açısından ne kadar gelişme göstermiş bulduklarını ölçmenin bir aracıdır. İşgörenin örgüte giriş nedenlerinden bir olan ve onun işletmeye bağlanmasının da etkili faktörleri arasında yer alan ücret ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişki vardır (Varol, 2010: 46). Yapılan çalışmalara göre; ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi, miktarı ile değil, işgörenler arasındaki dağılımı ile kendisini göstermektedir (Gürbüz, 2008: 23). Tarlan ve Tütüncü (2001) otel işletmelerinde yapmış oldukları araştırmada ücretin iş doyumunu ve işgörenin başarısını etkileyen en önemli faktör olduğunu bulgulamışlardır. “Çalışanlar, çalıştıkları işletmenin uyguladığı ücret sistemi ve terfi politikalarının adil ve beklentilerine uygun olmasının isterler” (Arız, 2010: 25).

İşletmenin ücret politikası, işgörenin aldığı ücretten tatmin duyması yanında ücretin adil olarak saptanması, aynı ya da benzer işi yapanlara göre eşit olması, eğer başarı farkları varsa bu farkın ücrete yansıtılması ve sonuçta işgörenin bu ücreti sürekli olarak alabileceğine güvenmesini gerektirmektedir (Türkoğlu, 2011: 21). İşgören, gösterdiği gayret ve elde ettiği faydayı başkalarının gayretleri sonucu elde ettikleri fayda ile karşılaştırdığında eşit ya da avantajlı algılsa tatmin oluşacaktır, ancak adaletsizlik ya da dengesiz bir durum olduğuna ilişkin bir algı oluşturursa işgören tatminsizlik duyacaktır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, ücretin miktarından çok ücretin adil dağıtılma noktasında yöneticinin adil olarak algılanıp algılanmadığıdır. Yani iş tatminini ücretin ne kadar olduğu değil, başkaları ile karşılaştırılması etkilemektedir (Gürbüz, 2008: 23).

İşgörenin işletmede ücrete dayalı olarak iş tatmininin gerçekleştirilmesi için işletme yönetimi literatüründe ücret ve maaş yönetimi ile ilgili Zaim'in ( Zaim, 2000: 209'dan aktaran; Güven vd., 2005: 133) özetlediği ilkelerin uygulanması ile mümkündür:

*-Eşitlik ilkesi:* Yapılan işin zorluk ve önem derecesi dikkate alınarak verilen ücretler arasında bir denge sağlanması amaçlanmalıdır.

*-Bütünlük ilkesi:* İşletmede zihinsel ve bedensel emeğe dayalı çalışanlar arasında aşırı derecede uçurum olan bir ücret politikasından kaçınılmalıdır.

*-Denge ilkesi:* Verilen ücretin işletmenin maliyetlerini artırmayacak, ayrıca çalışanların da yaşam kalitesini düşürmeyecek şekilde orantılı olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir.

*-Esneklik ilkesi:* İşletmenin ücret politikası ve ücret programının yapısı, değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilecek esneklikte olmalıdır.

*-Piyasa Ücretleriyle Karşılaştırma ilkesi:* İşgören çalıştığı işletmede kendisine verilen ücretin piyasa ücretleriyle eşdeğer olduğunu bilmek ister. Diğer işletmelerde aynı veya denk işlerde çalışan işgörenlerin ücretleri ile karşılaştırmalar yapılmalı ve ücretin eşit olmasına özen gösterilmelidir.



**Terfi/kariyer:** Terfi, kelime anlamı olarak; pozisyon, rütbe, itibar ve statü artışını ifade etmektedir (Halsey, 1988: 801'den aktaran İşcan ve Timuroğlu, 2007: 121). Terfi, işgörenin örgüt içerisinde daha üst kademedeki bir işe atanmasıdır. Buna göre; işgören hâlihazırda bulunduğu görev kademesinden daha fazla sorumluluk gerektiren, daha yüksek ücretli, daha fazla ayrıcalıklı, daha geniş yetki ve hareket özgürlüğü tanıyan ve daha az gözetimin söz konusu olduğu bir üst pozisyonuna atanması durumudur (Bingöl, 2003: 440).

Yükselme, çalışanların daha yüksek konumdaki bir göreve, dolayısıyla daha güç bir göreve getirilmesidir. Görev güçleştikçe bireye yüklenen sorumluluklar artacak, tecrübe kazandıkça iş monotonlaşacak ve çalışanlar buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir (İmamoğlu vd., 2004: 171).

Bireylerin çalıştıkları işletmelerdeki terfi kararlarının adil olduğuna inanmaları ve beklenen terfinin zamanında yapılıp yapılmaması iş tatminini etkilemektedir. Yapılan araştırmalarda yükselmeyi hak ettiğine inanan çalışanların terfi edememesi nedeniyle iş tatminlerinin düşük olduğu ve devamsızlık yaptığı ortaya çıkmıştır (Savery, 1996: 18-26'den aktaran İmamoğlu vd. 2004: 170)

İşgörenin işletme içinde daha yüksek bir konumdaki göreve getirilmesi hem tatmin olma duygusu yaratacak hem de motivasyon artışı sağlayacaktır (Karcıoğlu, vd., 2009: 63).

**Örgüt kültürü ve örgüt iklimi:** Gerek örgüt ikliminin oluşumundaki rolü, gerekse bu oluşumun sonuçlarından doğrudan etkilenmesi itibariyle insan, örgüt ikliminin her zaman merkezinde bulunduğundan iş tatmini değişkeni üzerinde de belirleyici bir role sahip olabileceğini söylemek olanaklıdır (Doğan ve Üngüren, 2012: 28). İşletme kültürü, bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan, yeni üyeler tarafından öğrenilmesi gereken, örgütün düşünme ve işleri yapma biçimini yansıtan örgütün kişiliğidir (Hellriegel ve John, 1992'den aktaran Çırpan ve Koyuncu, 1998: 224). Örgütsel kültür, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren, örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 121).

Literatürde iş tatmini ile değişik örgütsel değişkenler arasındaki ilişkilerin incelendiği birçok çalışma yapılmıştır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 121). İş yerinde etkili iletişimin; işgören bağlılığını artırdığı, çıktıların kalite düzeyini yükselttiği ve iş stresini azalttığı ifade edilmiş, bunların iş tatminini olumlu olarak etkilediği öne sürülmüştür (Jo ve Shim, 2005: 277’den aktaran, Karcıoğlu, 2009: 67).

#### **2.2.4 İş Tatmini ve Tatminsizliğinin Sonuçları**

Farklı bireysel özelliklere sahip işgörenlerin, işten algıladıkları iş tatmini duygusu farklı olmaktadır (Arslan, 2011). İş tatminini etkileyen faktörler kişiden kişiye değişken olduğu gibi, iş tatmininin sonuçları da kişiden kişiye farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır (Akıncı, 2002: 7). İş doyumunun ortaya çıkardığı bir dizi yönetsel ve davranışsal sonuç vardır (Aşık, 2010: 33). İş doyumunun bireysel ve örgütsel sonuçları, örgütün belirlenen hedeflere ulaşmasında zemin hazırlayıcı önemli rol oynamaktadır (Aşık, 2010: 46- 48).

İş tatminsizliği, daha gizli biçimlerde iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. İş tatminsizliği, örgütün bağlılık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır ve hatta yok eder (Akıncı, 2012: 3). İş doyumsuzluğu, çalışana elem verir ve onu olumsuz duygulara sevk eder. İş doyumsuzluğu çalışanda yoğun ve sürekli kaygı yaratmakta, onun ruh sağlığını olumsuz etkilemekte (Aksu, vd.,2002: 2), duygusal çöküntülere (stres, hayal kırıklığı vb.) ve sinirsel hastalıklara (Miner, 1992:119’dan aktaran Akıncı, 2012: 8) zemin hazırlamaktadır. Bunun yanında çalışanda bıkkınlık, işi bırakma, devamsızlık, iş arkadaşları ve yöneticilerle çatışma gibi istenmeyen davranışlar görülebilmektedir (Aksu, vd.,2002: 2)

Örgüt çalışanlarında iş tatmini eksikliği, işletmelerin birçok sorunla karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır. Bunlardan başlıcaları; işgören devrinde yükseklik, yüksek devamsızlık, düşük firma sadakati, yabancılaşma, stres, çatışma ve kırınlıkların artması, grevlerin gündeme gelmesi, hırsızlık oranlarında artış, makine veya tesislere zarar verme veya sabotaj yapılması ve daha düşük zihinsel ve bedensel sağlıktır (Yavuz, 2010: 41).

Varol'a (2010: 34) göre ise iş tatmininin sonuçları, uygunsuz iş davranışlarının önlenmesi, nitelikli işgörenlerin örgütte kalmasının sağlanması, performansla birlikte etkinlik ve verimlilik artışları ve yapılan işin nitelikli olmasıdır.

İş doyumu, toplumda fiziksel ve ruhsal açıdan sağlıklı ve mutlu bireylerin oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Örgütsel açıdan, iş doyumu çalışanın işe ve işyerine bağlılığını artırmakta, isteğe bağlı işgücü devir hızı oranının azalmasını sağlamakta, bireysel olduğu kadar örgütsel işgücü başarımının sağlanması için zemin hazırlamaktadır. Sonuç olarak, çalışma yaşamında bireyin olduğu kadar örgütlerin de iş doyumu ile ilgili yükümlülükleri vardır. Bireysel başarı örgütsel başarıyı da beraberinde getirir. Bu nedenle örgütler, çalışanların iş doyumunu gerçekleştirmek için gerekli tüm faktörleri sağlamanın yanında, işe alım sürecinde pozisyonun gerektirdiği niteliklere uygun kişileri istihdam etmek, eğitim ve geliştirme süreçlerini gerçekleştirmek ve ayrıca kariyer planlarını da bu doğrultuda oluşturmak durumundadır (Aşık, 2010: 46-48).

## **2.2.5 İş Tatmini İle İlgili Bazı Teoriler**

İş hayatında insan davranışlarını belirleyen etkenler çok çeşitlidir. Herhangi bir örgüt içinde bireylerin iş tatminlerinin incelenmesinde güdülenme kavramlarından yararlanılmaktadır (Dubrin, 1994'den aktaran Arız, 2010: 10). İnsan davranışlarının karmaşıklığı nedeniyle, motivasyon kuramlarının herhangi birisinin tek başına motivasyon ve iş tatmini konusunu bir bütünlük içerisinde açıklayabildiğini söyleyebilmek zordur (Tümgan, 2007: 34).

### **2.2.5.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi**

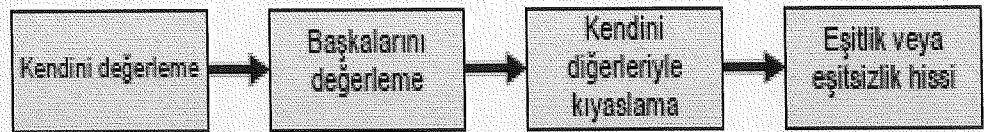
Maslow'un ihtiyaçlar dizisinde önce temel fizyolojik ihtiyaçlar ve arkasından da diğer ihtiyaçlar öncelik sırasına göre sıralanmaktadır. Bu ihtiyaçlardan biri tamamen tatmin edildiğinde ikinci ihtiyaç baskın hale gelmektedir. Maslow'un bu teorisine göre hiçbir ihtiyaç tamamen tatmin edilememekte, eğer tatmin edilmiş ise de kişiyi artık güdülememektedir. Temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları alt düzey ihtiyaçlar olarak adlandırılırken; aidiyet, statü ve saygınlık, kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ise üst düzey ihtiyaçlar olarak sınıflandırılmaktadır. Üst düzey ihtiyaçlar olan, aidiyet, statü ve saygınlık, kendini gerçekleştirme ihtiyaçları kişinin varlık

amacını gündeme getirmektedir. Birey bu ihtiyaçlarını bir örgütte gerçekleştirebileceği için, örgütün işgörenin yeteneklerini ortaya koyabileceği, bilgi ve becerisini, yaratıcılığını ortaya çıkarabileceği ortamları oluşturması gerekmektedir. Tüm bunların gerçekleşmesi bireyin motivasyonunu artırmakla beraber başarıyı getirmekte ve işgören verimli olduğunu hissederek tatmin olmaktadır (Karaca, 2001: 17- 19).

Bu teori ile kronizm arasında yakın ilişki bulunmaktadır. İşgören yönetim tarafından başka işgörenlerin kayırıldığında işletmede kendini güvende hissetmeyerek geleceğinden kaygı duyacağı için işletmeye aidiyet duymayacaktır. Başka işgörenlerin kayırıldığı ortamda kendinin küçük görüldüğü ve saygınlığının olmadığını düşünecek ve böyle bir ortamda çalışmaktansa kendine değer veren işletmelerde iş arayacaktır.

#### 2.2.5.2 Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams (1965) tarafından geliştirilen eşitlik teorisine göre, işgörenlerin ödül, ücret, çalışma koşulları, terfi olanakları gibi faktörlerin çerçevesinde, kendilerini benzer pozisyonda faaliyet gösteren diğer işgörenlerle karşılaştırarak işinden tatmin olma veya olmama durumu ortaya çıkmaktadır. Eğer işgören, ödül, ücret gibi faktörlere benzer pozisyondaki işgörenlerle eşit şekilde sahip olacağına inanırsa o işgören işinden tatmin olur, eşitsizlik durumunda ise işinden tatmin olmaz (Güner, 2007: 51- 52).



Şekil 2: Eşitlik teorisi (Özkalp, 2001: 173)

Ergenç (1981: 313); Adams'ın eşitlik teorisinin temel unsurları olan “girdiler, çıktılar, kişi karşılaştırma ve eşitlik-eşitsizliği” şöyle yorumlamaktadır: Bir girdi; işgörenin eğitim, uzmanlık, beceri, sarf ettiği çaba miktarı, çalıştığı iş saatlerinin sayısı ya da işte kullanılan kişisel araç, gereç ve ekipman gibi işine katkıda bulunduğunu algıladığı herhangi bir değerdir. Bir çıktı, işgörenin ücret, ek yararlar,

statü sembolleri, tanınma ve başarı fırsatı ya da kendini ifade etme gibi işinden elde ettiğini algıladığı herhangi bir değerdir.

Birey; ücret, statü, terfi fırsatları gibi sonuçlara ulaşmak için zekâ, eğitim, yaş, deneyim, sağlık ve çaba gibi bazı girdiler vermektedir. Bir işgören kendi girdi/çıktı oranı ile diğerlerinin girdi/çıktı oranlarının karşılaştırmak suretiyle çıktılarının hoşnutluğunu yargılar. Eğer işgören, oranın denk olmadığını algılayorsa, genellikle bir eşitsizlik durumunun var olduğunu düşünecektir. Birey, yapmakta olduğu işe verdikleri ve aldıkları arasında bir eşitsizlik görüyorsa ya da bu eşitsizliği herhangi bir referans grubu ile kendinin işe verdikleri ve aldıklarını karşılaştırdığında hissediyorsa, işinden tatminsizlik duyacaktır.

Adams'ın eşitlik teorisinin temelinde aslında kayırmacılık ve örgütsel adalet vardır. Kişinin sahip olduğu özelliklerle beraber işletmeye katkısı ve elde ettiği sonucun aynı iş ortamında çalışan diğer işgörenlerin katkıları ve elde ettiği sonuçla mukayese ettiğinde hak ettiğini elde edememesi, yönetimin iş ve işlemlerin akışında ve işletme olanaklarında işgörene göre farklı davranması diğer işgörenleri tatmin etmeyecektir.

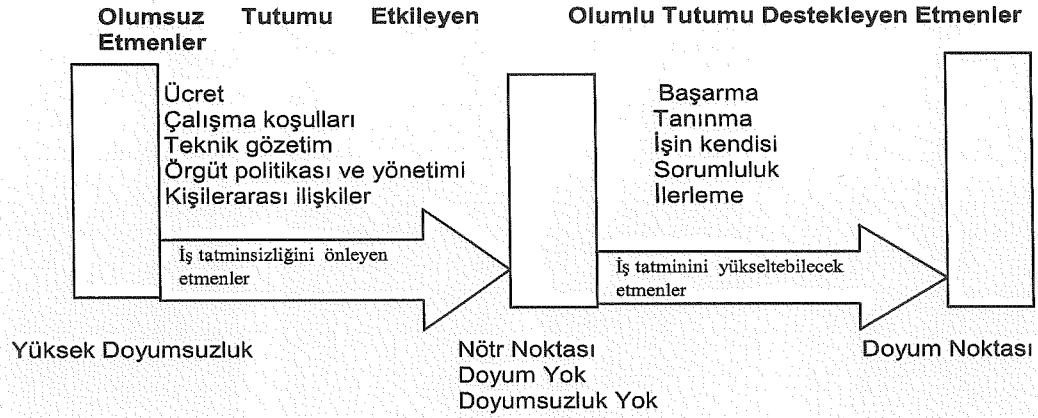
### **2.2.5.3 Herzberg'in Çift Faktör Teorisi**

Herzberg tarafından ileri sürülen kuramda, doyumsuzluğa neden olan durum koruma etkenleri ve doyum sağlayan güdülenme etkenleri adı altında işgörenin, işletme ortamındaki ihtiyaçları sıralanmıştır. Durum koruma etkenleri, işletmenin politikası, denetimi, ücreti, kişiler arası ilişkileri ve çalışma koşulları gibi etkenlerdir. Bu etkenler, iş doyumunu sağlamamakla birlikte iş doyumsuzluğunu önlemektedir. Güdülenme etkenleri; başarı, tanınma, sorumluluk alma, yükselme olanağı verme, işin kendisi gibi etkenlerdir. Kurama göre; doyum, doyumsuzluğun karşıtı değildir ve çalışan, işinden doyum sağlamadan ama aynı zamanda doyumsuz olmadan da çalışabilir. Eğer bir işletme durum koruma etkenlerinin gerektirdiklerini karşılıyor, ancak güdülenme etkenlerinin gerektirdiklerini sağlayamıyor ise, çalışan işinden doyum elde etmeden de işini sürdürebilir (Toker, 2007: 4).

Herzberg'in modelinin varsayımlarına göre, işyerinde çalışanların kötümser olmasına neden olan ve işten ayrılmasına, tatminsizliğe neden olan "hijyenik



faktörler” ile, işyerinde çalışanları mutlu eden, işyerine bağlayan, teşvik edici ya da tatmin sağlayan “motive edici” faktörlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir. Bununla birlikte, bu iki grup faktör arasında bir bağ olduğu da söylenmektedir (Koçel, 1995: 34).



**Şekil 3:** Herzberg'in iki etken kuramı (Bartol ve Martin, 1991: 452'den aktaran Arız, 2010: 14).

#### 2.2.5.4 Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Vroom tarafından 1964 yılında biçimlendirilen bu kurama göre, birey, davranışının sonucunda bazen ödüllendirileceğine bazen de cezalandırılacağına inanır ve bu beklenti ile işe başlar (Arız, 2010: 15). Bekleyiş teorisi için önemli olan, sonuçların gerçek değeri değil, kavramsal değeridir. Kavramsal değere, kişinin karşılaşmayı umduğu sonuçtan duyduğu tatmin seviyesi denilmektedir. Buna göre herhangi bir sonucun kişiyi ilk anda motive etme gücü, kişinin o sonucu gelecekte elde ettiği zaman kazanmayı umduğu olumlu getirilere bağlı olmaktadır. Yüksek başarının yüksek doyumluluk verebilmesi için işgörenlerin bekleyişleri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir (Varol, 2010: 38).

#### 2.2.5 Kronizm İş Tatmini İlişkisi

İşletmelerde kayırmacılık uygulamaları, alt kademe çalışanlarla üst yönetim arasında yaşanan ilişkilerin yanında alt kademe çalışanların kendi aralarındaki ilişkileri de etkilemektedir. Yani kayırmacılık sonucu yönetime yakın elemanlar ve

yönetime uzak elemanlar şeklinde iki kutuplu bir çalışan profili oluşmakta ve iki kutup arasında birbirine olan güvensizlik duygusu hâkim unsur haline gelmektedir. Niteliksiz işgörenlerin vasıflı işgörelere göre kayrıldığı bir ortamda eşgüdüm halinde çalışma ve bilgi paylaşımı gibi etkileşimler olmayacağından, işgücü performansı olumsuz olarak etkilenecektir.

İnsan kaynakları uygulamalarında nitelik yerine başka faktörlerin ön plana çıkması işgören kalitesini ve performansını düşürerek işletme faaliyetlerinin kalitesini azaltmaktadır. “İş tatminini olumsuz etkileyen ve istihdam ile iş yerinde çeşitliliği ortadan kaldıran nepotizm ve kronizmin iş ahlakına olan zararları literatürde desteklenmiştir” (Chandler, 2012:1 01). Araslı ve Tümer (2008) ile Chandler (2012) yapmış oldukları araştırmada kronizmin iş stresini artırdığı ve iş tatminini azalttığı saptanmıştır. Büte de (2011), insan kaynakları uygulamaları ile işverene güven ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki belirlemiştir. Yine Büte'nin (2011: 402) yaptığı araştırmada, kayırmacılık biçimlerinden “nepotizm” ve “kronizm” ile işverene güven, motivasyon ve iş tatmini arasında anlamlı ancak ters ilişki bulunmuştur. Yani çalışanlar arasında nepotizm ve kronizm arttıkça işverene güven, motivasyon ve iş tatmini azalmaktadır. Kronizm, diğer kayırmacılık türleri (favoritizm, nepotizm) ile beraber örgütsel performansı azaltmakta ve iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir (Sadozai vd., 2012: 766). Asunakutlu ve Avcı da (2009) terfi ve işlem kayırmacılığının; ücret tatmini, yükselme olanakları ve yönetimden tatmin ile negatif ilişkisi olduğunu tespit etmiş ve işgörenlerin kayırmacılık algılarının yönetimden tatmin ve yükselme olanakları konusuna odaklandığını vurgulamışlardır.

## 2.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

### 2.3.1 İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

İşgörenlerin işten ayrılma niyetleri, örgütsel davranış alanında üzerinde önemle durulan (Arı, 2010: 146), hem endüstriyel hem de örgütsel psikolojide oldukça dikkat çeken (Varol, 2010: 53) ve farklı disiplinlerden yönetim bilimcisi, sosyolog ve araştırmacılar tarafından ilgi duyulan konular arasında yer almaktadır. Bunun sebebi ampirik araştırmaların işten ayrılma niyetinin bir örgütün etkinliğinin tamamını olumsuz yönde etkileyeceğine yönelik bulgular ortaya koymasıdır (Samad, 2006'dan aktaran Gül vd., 2008: 4). Son otuz yılda bu ilgi, işgören devrinin finansal etkisinden dolayı daha da artmıştır (Avcı ve Küçükusta, 2009: 37). Çünkü çalışanların yetiştirilmesi şirketler için çok zor olmakta ve şirketler çalışanları yetiştirmek için para ve zaman harcamaktadır. Bu yüzden işten ayrılma, şirketler için önemli bir maliyet unsuru oluşturmaktadır (Ökten, 2008: 35).

İşten ayrılma niyeti örgüt açısından ciddi sonuçlar doğurmaktadır (Hwang ve Kou, 2006: 254). İşten ayrılma kararlarında en temel etkiyi oluşturan işten ayrılma niyeti algılamaları ile ilgili çok sayıda çalışma yapıldığını belirten Turunç ve Çelik (2010: 165) başka bir çalışmalarında da, işten ayrılma niyeti algılamaları ile ilgili bu sayının 1500 kadar olduğunu alıntılamaşlardır (Turunç ve Çelik, 2010: 215). İşten ayrılma niyeti kavramıyla ilgili yapılan tanımlar incelendiğinde, içerik olarak birbirine benzer oldukları görülmektedir (Başoda, 2012: 86). İşten ayrılma niyeti bir örgütte çalışan kişinin yakın bir zamanda o işi bırakmasıyla ilgili düşüncesidir (Şahin, 2011: 279) İşten ayrılma niyeti, çalışanların mevcut iş koşullarından, istihdam şartlarından hissetmiş oldukları rahatsızlık dolayısıyla işletmeden ayrılmayı düşünmesini veya planlamasını ifade eder.

İşten ayrılma niyeti üzerine yapılan çalışmalarda; çalışanların iş koşullarından tatminsiz olmaları durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemler olduğunun üzerinde durulmaktadır (Rusbelt vd., 1988: 600; Onay ve Kılıcı, 2011: 365). Tett ev Meyer de (1993) işten ayrılma niyetini, örgütten ayrılmak için kasıtlı ve bilinçli bir istek (Egan vd., 2004: 286) olarak tanımlamaktadır. Niyet, davranışın temelidir. İşten

ayrılma, bu eyleme neden olan niyete ve ayrılma sebebine göre değerlendirilir. Kişilerin işten ayrılma niyetleri kendilerinden kaynaklanan bireysel sebeplerle beraber örgütün kişinin beklentilerini karşılaması ile ilgili bilinçli bir eylemdir. İşgörenin örgütten kaynaklanan nedenlerle işinden ayrılması dikkat edilmesi ve örgüt ikliminin gözden geçirilmesi gereken bir durumdur.

İşten ayrılma niyetinin davranışa dönüşmesi belli bir süreci takip eder (Hom vd., 1992; 904). Azaklı da (2011: 84) çalışanın işe girmesi ile işten ayrılması arasında geçen bu süreci bir döngü olarak tanımlayarak şöyle devam etmektedir: “Öncelikle birey birçok iş alternatifi içinden birini tercih eder ve tercih ettiği örgütte çalışmaya başlar. Bireyin işe başlamasıyla beraber örgütsel sosyalleşme süreci de başlar. Bu süreçte çalışan hem örgütü etkiler hem de örgütten etkilenir. Bunun sonucunda çalışan belirli bir düzeyde iş motivasyonuna, başarıya, iş tatminine ve örgütsel bağlılığa sahip olur. Bunlardan birinin ya da birkaçının düşük düzeyde olduğu bir durumda çalışan işten ayrılma niyeti içine girebilir. Buna bağlı olarak çalışan, başka uygun iş fırsatları arama ve keşfetme çabasına girecektir. Uygun bir iş alternatifinin bulunduğu bir durumda çalışan, yeni iş fırsatını kabul etmek adına hali hazırda çalıştığı örgütten ayrılabilir”. Çalışan kişi, işini değerlendirir ve işinden memnun olup olmadığına karar verir. Eğer memnuniyetsizliği söz konusu ise, işten ayrılmanın mümkün olup olmadığını ve başka bir iş aramanın kazançlı olup olmadığını araştırır. Sonuçta çalışan kişi var olan iş olanakları ile şu anki işi arasında bir değerlendirme yaparak kararını oluşturur (Moblely, 1977: 238’den aktaran Şahin, 2011: 279). Hardy de (1987) işgörenlerin işyerinde ayrılma niyetlerinin, işletmenin ve kendilerinin gelecek başarılarına göre şekillendiğine, çalışanın kendi ve şirketinin başarılarının yeterli görülmesi takdirde işten ayrılma niyeti taşımadıklarına, başarının yeterli görülmediği takdirde ise örgütsel bağlılığının azalması ile örgüt dışında iş fırsatı araştırmakta olduklarına dikkati çekmektedir (Biçer, 2005: 57).

İşten ayrılma öncesinde bireylerin işten ayrılmaya niyet etmesi, işten ayrılma davranışının önemli bir göstergesidir (Azaklı, 2011: 84). Bir çalışanın işten ayrılmaya niyet etmesi ya da işten ayrılma düşüncesinde olması her zaman işinden ayrılması ile sonuçlanmasa da işten ayrılma davranışı konusunda bir sinyal olarak kabul edilebilmektedir (Lee ve Mowday, 1987’den aktaran Arı vd., 2010: 146). İşten ayrılma niyetinin henüz eyleme dönüşmemiş olması işten ayrılma nedenlerinin

belirlenmesine, yöneticilerin potansiyel ayrılmaları önlemek için gerekli tedbirleri almasına ve performansı yüksek, örgüt için önem teşkil eden işgörenin kazanılmasına imkân sağlamaktadır. İşten ayrılma eğilimi eğer müdahale edilmezse zaman içinde işten ayrılmaya dönüşmektedir. İşten ayrılma gerçekleştikten sonra artık bunu geri döndürmek mümkün değildir. Fakat işten ayrılma eğilimi gerekli önlemler alınarak düzeltilebilir. Bu yüzden de işten ayrılma eğilimi dikkate alınması gereken bir faktördür (Yıldız, 2008: 41).

İşlevsel olarak düşünüldüğünde, niteliği düşük personelin işinden ayrılması ne kadar istenen bir sonuçsa; eğitilmiş, nitelikli (Arı, 2010: 146 ) ve yüksek performanslı çalışanların işlerinden ayrılması da örgütler için istenmeyen bir durumdur (Turunç ve Çelik, 2009: 215). Nitelikli işgücünü bulmak kadar bu önemli kaynağın işten ayrılmasını önlemek de insan kaynakları yönetiminin öncelikli uğraşlarından birisi haline gelmiştir (Turunç ve Çelik, 2010: 164). İşgören devrini azaltarak işgörenin işletmeye bağlılığının sağlanması, işgörenlerden etkin şekilde faydalanmaya çalışan insan kaynakları yönetimin başarısını oluşturmaktadır. Çünkü işgören devri, bir örgütün başarı derecesinin göstergesi sayılabilir. İşgören devir oranının yüksek olduğu işletmelerde, iyi bir seçme, değerlendirme ve işe yerleştirme sisteminin olmadığı ortaya çıktığı gibi, tatminkâr bir ücretleme ve terfi sisteminin bulunmadığı ya da bu konularda bazı haksızlıkların yapılmış olduğu sonucu çıkabilecektir. Diğer taraftan, çalışma koşullarının kötü oluşu, amirlerin genel olarak emrinde çalışanlara karşı tutum ve davranışları da işgören devrini etkileyen genel işyeri koşullarından sayılabilir (Eren, 2006: 277).

### **2.3.2 İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler**

İlgili yazın incelendiğinde işten ayrılma eğilimini etkileyen pek çok değişkenden bahsedilmektedir (Aylan, 2012: 42). Bu faktörler birçok araştırmacı tarafından farklı biçimde ele alınmıştır (Başoda 2012: 89). Çünkü bir organizasyondaki her işgörenin ekonomik ve sosyal yönlerden farklı olan ihtiyaçlarını giderme ve onları doyum noktasına ulaştırmada çeşitli motive edici araçların olduğu bilinmektedir (Milhaud ve Bize, 1990: 24).



Bireyi, herhangi bir işi yapmaya ya da işten ayrılmaya yönelten nedenlerden her birinin çalışma yaşamındaki farklı önem düzeyi ve belirleyicilikleri olduğu görülmektedir. Bunun sonucu, işten ayrılma süreçlerinde, bazı işgörenler için daha çok sosyal faktörler öncelikli iken, bazılarında ekonomik faktörlerle beraber daha farklı boyutta nedenler de mevcuttur (Akın, 144: 145). Cotton ve Tuttle (1986) işten ayrılma eğilimini etkileyen faktörleri çevresel nedenler, işletme içi nedenler ve işgörenin kişisel özellikleri olmak üzere üç grupta toplamıştır (Yıldız, 2008: 44; Aylan, 2012: 42). Bu kısımda, işletmeden ve kişilerden kaynaklanan bazı nedenler üzerinde durulacaktır.

### 2.3.2.1 Örgütsel Faktörler

İşgörenlerin işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörlerden birisi, örgütsel bağlılık ile ilgilidir. Bireyin amaçları ve örgüt arasındaki uyumu ifade eden (Camp, 1992: 280) örgütsel bağlılığa yönelik yapılan çalışmalarda; çalışanların örgütün değerlerine ve amaçlarına olan inancı ve bağlılığının arttıkça, örgütte kalma konusunda hissettikleri ahlaki sorumluluğun da güçlü biçimde artmakta olduğu belirtilmektedir (Çakar ve Ceylan, 2005: 64). Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Gül vd., 2008:7 ). Azaklı da (2011: 127) örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki tespit etmiştir.

Kişinin beklentilerinin karşılanması ile doğru orantılı olan işe bağlanma düzeyinin işten ayrılma niyetine etkisine yönelik Agin'in (2010: 83) yaptığı çalışmada ise şu tespitler söz konusudur: İşe bağlanma düzeyi yüksek olan çalışanların, işine bağlı hissetmeyenlere göre, işlerinden daha memnun, kurumuna daha sadık ve kurumunu terk etmeyi düşünmedikleri görülmüştür. İşe bağlanma düzeyi yüksek olan çalışanların amaçlarına ulaşabilmek için ekstra çaba sarf ettikleri görülmüş ve birçok araştırmada bu çalışanların işlerinden ayrılmayı düşünmedikleri belirlenmiştir.

Öte yandan, yönetimin çalışanın beklentilerini karşılamasına yönelik vaat ettiklerini yerine getirmemesi sonucunun ortaya çıkardığı psikolojik çöküntü olarak tanımlanan psikolojik sözleşme ihlali de işten ayrılma niyeti ile ilişkili bir kavramdır. Bugüne kadarki çalışmalarda psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütsel vatandaşlık

davranışına ilişkin boyutlar üzerinde etkili olduğu ve kuruma güven ve işten ayrılma niyetini de etkilediğini ortaya konulmuştur (İşçi, 2010: 106).

Çalışanların belirsiz veya tehlikeli bir durumla karşılaştıkları zaman örgütün vaatlerinin davranışları ile tutarlı olduğuna dair güvenlerini ifade eden (Matthai, 1989: 52) örgütsel güven de, otel işletmelerinde iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile ilişkilidir. Örgütsel güven düzeyi ve iş tatmin düzeyi yüksek olan işgörenlerin işten ayrılma niyetleri düşük olmaktadır (Yazıcıoğlu, 2009: 246). Carbery ve arkadaşları (2003) otel çalışanları üzerinde yaptıkları bir araştırmada, işgörenlerin kurumlarına karşı güven duygusunun işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilediği bulgusuna rastlamışlardır.

İşten ayrılma niyeti ile ilgili diğer bir kavram, tükenmişliktir. Tükenmişlik; duygusal talepler gerektiren durumlara uzun süre maruz kalmanın neden olduğu fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenme durumu olarak tanımlanmaktadır (Pines ve Aranson 1988'dan aktaran Arı ve Bal, 2008: 132). Tükenmişlik duygusu ile işten ayrılma arasında da pozitif yönde bir ilişki bulunmakta (Maslach ve Jackson, 1981) olup, duygusal tükenme düzeyi yüksek çalışanların işten ayrılma niyetlerinin arttığı tespit edilmiştir (Yürür ve Ünlü, 2011: 99). Tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki olduğu belirlenmiş ve her üç boyutun da işten ayrılma niyetini artırdığı ortaya konulmuştur (Arı vd., 2010).

İşten ayrılma niyeti üzerinde etkili diğer bir olgu, yıldırma. Yıldırma, bir kişiye yönelik olarak, sistematik biçimde düşmanca ve ahlak dışı psikolojik bir terör olarak tanımlanmıştır (Davenport vd., 2003). Yıldırma eyleminin bireyin hayat kalitesini düşürdüğü, ruh sağlığını ve fiziksel sağlığını bozucu yönde ve iş verimliliğini düşürücü nitelikte olumsuz etkileri olduğu tespit edilmiştir (Elmas, 2009). Aylan'ın (2012) otel işletmelerinde yapmış olduğu çalışmada; işgörenlerin gelir düzeyi yükseldikçe psikolojik şiddet algılarının düştüğü ve işten ayrılma niyetinde azalmaların olduğunu tespit etmiştir. Çalışkan ve Tepeci de (2008) otel işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde yapmış oldukları araştırmada, yıldırmanın işten ayrılma niyetini artırdığını tespit etmişlerdir.

Bunların dışında işten ayrılma niyetine etki eden faktörleri Ökten (2008: 38) şu şekilde sıralamaktadır:

- İşletmenin kuruluş yeri (şehrin merkezinde veya dışında olması),
- İşin türü ve güçlük derecesi,
- Olumsuz örgütsel koşullar,
- Ücretlendirme sisteminin bozukluğu,
- Kötü iş koşulları (kaza olasılığının yüksekliği),
- İşgörenlerin psikolojik, fizyolojik ve mesleki bilgi ve beceri açısından aşırı zorlanmaları,
- Kötü insan kaynakları yönetimi uygulanması (ağır ve haksız davranışlarda bulunulması),
- İş yerlerinde sosyal hizmetlerinin bulunmaması veya yetersizliği,
- Üretim sürecinin iyi işlememesi (yetersiz ve yeteneksiz elemanların çalıştırılması, aşırı iş yükü, araç ve gereçlerdeki yetersizlikler vb.) gibi nedenlerdir.

Yukarıda belirtilen nedenlerin yanı sıra moral, iş arkadaşları, örgütün büyüklüğü, performans düzeyi ve benzeri nedenler, işten ayrılma nedeni olarak incelenmektedir. Tüm bu nedenler işgörene, iş çeşidine, örgüte, kullanılan teknolojiye göre değişik etkilerde bulunmaktadır. Bir örgütte veya belli bir meslek grubunda yapılan araştırma o gruba veya örgüte özgü gerçekleri ortaya koymaktadır (Şimsek vd., 2008: 402'den aktaran Varol, 2010: 61).

### **2.3.2.2 Bireysel Faktörler**

Olaylara gösterilen farklı tepkiler, insanların hareketleri, duyguları ve düşünceleri bakımından birbirlerinden farklı olduklarını göstermektedir (Özdevecioğlu, 2002: 115). Bireylerin doğuştan getirdiği özellikler ile sonradan, sosyalleşme süreci ile edindiği özelliklerinin toplamı olan (Eren, 2000: 68) ve olaylara yaklaşımının temelini oluşturan kişilik, "kişinin bünyesindeki düşünce ve davranış niteliklerini belirleyen psiko-fiziksel sistemler olarak görülen, belli bir zaman süreci içinde davranışsal, bilişsel ve duygusal unsurları belirlemede bir arada toplanmış psikolojik özellikleri göstererek kişilerin kim olduğunu belirleyen durumdur" (Tabak vd., 2010: 542).

Örgüt çalışanları, kişilikleri ile kendi toplumsal ve örgütsel kültürünü oluşturan değer ve normlarına göre davranış gösterirler. Bu davranışlar, kişinin kendine has özelliklerinin bütününi oluşturan kişiliğine ve ayrıca içinde bulunduğu kültüre dayanmaktadır. Bu kapsamda, kişilik farklılıklarının da etkisiyle iş yapma tarzları, çalışma yaklaşımları ve yönetim tarzları farklılaşabilmekte (Sığırı vd., 2010: 102) olduğundan kişilik özelliklerinin işle ilgili davranışlardaki ve değerlerdeki rolü de son yıllarda ilgi çekici hale gelmiştir (Salgado, 1997: 31).

İşten ayrılma niyetinin işgörenin kişisel yaşam standartları ile ilgili olan nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Hwang ve Kuo, 2006: 255; Ökten, 2008: 40):

- İşgörenin demografik özellikleri (cinsiyet, medeni durum, iş tecrübesi vb.),
- Hayat şartlarındaki değişiklikler,
- Başka bir işe duyulan sempati,
- Aile ilişkilerindeki değişimler (evlenme, ölüm vb.)
- Yaşla ilgili zorunluluklar (emeklilik, maluliyet vb.),
- Eğitim ve öğrenim ihtiyaçları,
- Çeşitli psikolojik veya fiziksel nedenler,
- İşgörenin bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısı,
- İşle ilgili olan beklentilerin gerçekleşmesi.

İşten ayrılma sebebi olarak en çok belirtilen nedenler olarak; emeklilik, ölüm, çalışma koşulları, başka yere taşınmak, ücret azlığı, diğer örgüt çalışanları ile olan ilişkiler, yönetici ile ilişkiler ve evlilik nedeniyle ayrılmalar belirtilmiştir (Ardıç ve Döven, 2004'ten aktaran Eren ve Saraçoğlu, 2007: 4). Birçok çalışmada (Maslach ve Jackson, 1981; Sarıdede ve Doyuran, 2004; Mathew vd., 2004; Sabuncuoğlu, 2007; Yıldız, 2008; Cotton ve Tuttle 1986'dan aktaran Varol 2010; Şahin, 2011) demografik özelliklerin işten ayrılma kararını etkilediğine yönelik bulgular elde edilmiş olmasına rağmen, demografik özelliklerin işten ayrılma niyeti ile ilgisi, incelenen konu bağlamında değerlendirilmesi daha sağlıklı olacaktır. Çünkü incelenen bağımlı değişkenlerin demografik faktörlerde işten ayrılma niyetine etkisi farklı olabilmektedir.

İlgili yazındaki bulgulardan hareketle işten ayrılma niyetini etkileyen çeşitli kavramlar aşağıdaki gibi tablolştırılmıştır.

**Tablo 1: İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörlerin İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi**

Yazar	İncelenen konu/faktör	İşten Ayrılma Niyetine Etkisi (İAN)	
		İAN Azaltır	İAN Artırır
Jones vd. (2007)	Aşırı iş yükü	-	+
Danford vd. (2007)	Çalışma yaşam kalitesinin iyileştirilmesi	+	-
Çelik ve Çıra (2013)	Örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme	+	-
İşçi (2010)			
DıĒın ve Ünsar (2010)	İş güvencesi artırma	+	-
Poyraz ve Kama (2008)			
Porter vd.(1974)	Örgütsel/Duygusal bağlılık	+	-
Gül vd. (2008)			
Balfour ve Wechler (1996)			
Sarıdede ve Doyuran (2004)			
SabuncuoĒlu (2007)			
Gürbüz ve Bekmezci			
Gürbüz (2006)			
Uyguç ve Çımrın (2004)			
Gül vd. (2008)	İş stresinin yüksekliği	-	+
Kıdak (2011)			
Onay ve Kılıcı (2011)	Tükenmişlik	-	+
Yürür ve Ünlü (2011)			
Arı vd. (2010)			
Ünsar ve Karahan (2011)	Yabancılaşma duygusu	-	+
Abraham'dan akt. Yürür ve Ünlü (2011)	Duygusal çelişki	-	+
YazıcıoĒlu (2009)	Örgütsel güven	+	-
Turunç vd. (2009)			
Van Dick vd. (2004)	Örgütsel özdeşleşme	+	-
Turunç ve Çelik (2010)			
Çalışkan ve Tepeci	Yıldırma davranışı/mobbing	-	+
Davenport vd. (2003)			
Yapıcı (2008)			
İşçi (2010)	Psikolojik sözleşme ihlali	-	+
Ökten (2008)	Personel güçlendirme	+	-
Radzi vd. (2009)	Örgütsel adalet	+	-
Turunç vd. (2009)			
Büte (2011)	Kayırmacılık	-	+
Büte ve Tekarslan (2010)			
Chandler (2012)			
Araslı ve Tümer (2008)			
Araslı vd. (2006)			
Bulutlar ve Öz (2009)	Kurumla özdeşleşme	+	-



### 2.3.3 İşten Ayrılma Niyetinin Önemi ve Sonuçları

Bir tutum olan işten ayrılma niyeti, işten ayrılma veya işte kalma ile sonlanmakta olup (Jago ve Derry, 2004: 120), kurumsal etkinliği olumsuz yönde etkiliyor olması nedeniyle yöneticiler açısından oldukça önem arz etmektedir (İşçi, 2010: 67).

İşten ayrılma eğiliminin işletmeler, genel ekonomi ve çalışanlar açısından önemli sonuçları bulunmaktadır. Otel işletmeleri için yeni işgören bulma, eğitime, uyum sağlama, iş kazaları gibi maliyetleri olmaktadır, genel ekonomiye de iş kaybı, üretim kaybı olarak yansımaktadır. İşgörenler açısından da, gelirinde düzensizlik, psikolojik sorunlar, ailevi sorunlar, işe özel kazanımların boşa gitmesi, yeni işe uyum, yeni eğitim gibi maliyetleri bulunmaktadır (Avcı ve Küçükusta, 2009: 37).

Otel işletmelerinde özellikle iş yoğunluğunun olduğu dönemlerde işgörenlerin işten ayrılmaları işletmenin maliyetlerinin artmasına, diğer çalışanların daha yoğun şekilde çalışmalarına, hizmet ve üretimin kalitesinde düşüslere ve bunun sonucunda da müşteri memnuniyetsizliğine neden olmaktadır. Ayrıca, işgörenin işletmeye getirdiği yüksek maliyet işten ayrılması ile tamamen olumsuz bir etken olarak görülürken, yeni bir elemanın alınması da ek bir maliyet getirecektir (Tüttüncü ve Demir 2002'den aktaran Göler, 2008).

Bu bağlamda örgütler işgücü devir oranını izlemek ve denetim altında tutmak zorundadır. Bunun nedeni, ayrılan çalışanların yerlerine yenilerini almanın ve yetiştirmenin yüksek maliyetleridir. Parasal maliyetlerin yanı sıra, yetenekli çalışanların kaybedilmesi, bu çalışanlardan bazılarının rakip firmalara geçmesi ve kalan çalışanların stres düzeyinin yükselmesi ve morallerinin düşmesi de bu maliyetler arasındadır. Yeni çalışanı bulma, mülakat, seçme ve işe alma, eğitim ve yerleştirme maliyetleri ve ayrılan kişiden kaynaklanan maliyetler, çalışanın yenilenmesinin maliyetleri arasındadır. İşten ayrılanların aldıkları tazminat, yasal ödemeler, yararlandıkları sosyal haklar, kurumun imajına ve kalanların moral düzeyine yaptıkları zararlar ve aldıkları "dışarıda işe yerleştirme" (outplacement) desteği de ayrılmanın maliyetleri arasındadır (Barutçugil, 2004: 474- 475).

Yüksek işgücü devir oranı, örgüt için bazı sakıncalar doğurur. Örgüte alışmış ve eğitilmiş bir çalışanın kaybedilmesiyle üretimde bir kayıp yaşanırken, bu durum diğer çalışanlar üzerinde de moral bozukluğu yaratır. Ayrıca işten ayrılma niyeti olan bireylerin, iş rollerini gerektiği gibi yerine getirmeyerek ürün ve hizmet kalitesini düşürebileceği bilinmektedir (Çakır, 2001'den aktaran Kesen, 2011: 34). İşgören devrini örgütlerin yaşam döngüsü içinde kaçınılmaz bir vaka olarak değerlendiren Çekmecelioğlu (2006: 162) şöyle devam etmektedir: İşten ayrılma, işe alma ve yerleştirme (istihdam) maliyetleri ile işgücünün eğitimi, yetiştirilmesi ve geliştirilmesi için yapılan harcamaların artmasına ve örgütlerin kilit işgören niteliğindeki çalışanlarına yaptıkları yatırımların atıl duruma gelmesine yol açmaktadır. Ayrıca verimsiz üretim sonucunda oluşan ek maliyetler, zaman kayıpları, etkinlik sorunları, mal ve hizmet kalitesinin tutarlılığı ve istikrarı açısından da işgören devir hızı önemli bir belirleyici olmaktadır. Dolayısıyla söz konusu kayıpları vermek istemeyen örgütler, işten ayrılma niyetinin gelişimini ve seyri analiz ederek, işgören devrini öngörebilmektedirler.

İşten ayrılma niyetinin fiiliyata dönüşmesi halinde işten ayrılmalar ile ilgili istatistikler, insan kaynakları birimleri için bir performans kriteri niteliğini taşır. Değişim oranının çok yüksek olması, mevcut işlerin aksamasına, eğitim harcamalarının artmasına, oluşan ekiplerin sık sık dağılmasına ve kalanların moral grafiğinin gerilemesine yol açmaktadır. İşletmelerde işgücü devir hızının yüksekliği, belirli bir zaman sonra mevcut işgücü niteliklerinin düşmesine neden olacaktır. Nitelikli elemanlarda tedirginlik yaratacak ve bu tür işletmelerde çalışmak istemeyeceklerdir. İşgörenlerin rakip işletmelere geçmesi, işletme açısından önemli bir kayıp olarak karşısına çıkacaktır. Ayrıca bir işletmede vasıfsız işgücü oranının yükselmesi, kullanılan araç ve gereçlerin daha çabuk sürede bozulmasına neden olacaktır (Tütüncü ve Demir 2002: 40'den aktaran Göler, 2008: 103).

Kişinin devam ettiği kariyer çizgisinin istikrarlı ve uzun soluklu bir performansın arkasından gelmesi olasıdır (Batılı, 2010: 61). Kişi, bulunduğu konuma gelebilmek adına belli niteliklere sahip olmakta ve tecrübeleri yaşamaktadır. Bununla birlikte, görevde kaldığı süre boyunca firmanın gerek maddi, gerek entelektüel birikimini de kullanmaktadır. Her ne kadar, özellikle entelektüel kaynak tükenebilir bir kaynak türü olmasa da, bu kaynağın kullanılıyor olması ile birlikte firma da ilgili

kişiyi yatırım yapıyor demektir. Belirli bir konuda uzmanlaştıktan sonra, o kişinin yerine başka birinin dışarıdan görevli olarak gelmesi demek, bu konuda daha önce harcanmış olan sermayenin tekrar ve daha fazla tüketilecek olması demektir. Bu da firmalar için belli konularda maddi yükümlülükler getirdiği gibi, entelektüel sermayenin yerinde sayması anlamına gelecektir (Bontis ve Jac Fitz-enz, 2002'den aktaran Batın, 2010: 60).

Bir çalışanın kendi isteğiyle işini bırakmasına etkisi olan işten ayrılma niyeti, örgütler tarafından zamanında tespit edilerek önlem alınmazsa örgütlere olan maliyetleri artacaktır (Aylan, 2012: 41). Sanderson (2003), bu durumu şöyle sıralamaktadır (Kesen, 2011: 35):

- Yeniden işe yerleştirmenin ve işçi seçmenin maliyeti,
- Yeniden eğitim masrafları,
- Çalışanın tam kapasite ile çalışmadığı işi öğrenme sürecinde gereksiz ödenen ücretlerin maliyeti,
- İşe alışma sürecinde meydana gelebilecek kırılma, hasar veya kazaların maliyeti,
- Kişinin işe alışı tam kapasite çalışıncaya kadar geçen sürede diğer çalışanların fazla mesai ücret maliyetleri,
- Yeni işçinin işe alımı ile eski işçinin işten ayrılması arasında geçen sürede meydana gelen üretim kaybının maliyeti,
- Bireyin kendi departmanındaki işleri aksatan negatif davranışlarının maliyeti.

İşten ayrılmanın işletmeye maliyeti fazla olmasına rağmen Barutçugil (2004), birçok yararı olduğunu belirtmektedir. İşten ayrılmaların çok az olduğu, buna bağlı olarak işgücü devir oranının düşük olduğu durumlarda yeni bilgi ve becerilere sahip genç çalışanların işe alınması ve başarılı çalışanların üst görevlere yükseltilmesi fırsatları azalacaktır. Yıllar boyunca sürekli olarak düşük kalan bir işgücü devir oranı, çalışanların performansı üzerinde olumsuz etki yapacaktır. Çoğu çalışanın kariyer beklentileri gerçekleşmeyecek, yeni ve yaratıcı fikirler ortaya konulamayacak, değişimin uyarıcı etkisi hissedilemeyecek ve çoğu çalışan statükocu bir rahatlığa alışacaktır. Belirli bir oranda işgücü devir hızının olması, her şeyden önce işgücü maliyetlerini düşürecektir. Yüksek maliyetli kıdemli çalışanların yerine

genç ve dinamik bir kadroyu daha düşük maliyetlerle kurma olasılığı bulunmaktadır. Burada, zayıf performanslı çalışanların yerine daha yüksek performansla çalışacak kişilerin işe alınması da söz konusu olacaktır. Ayrıca işten ayrılanların yerine yenileri alınmayarak çalışanların toplam sayıları ile beraber maliyetleri de düşürülecektir.

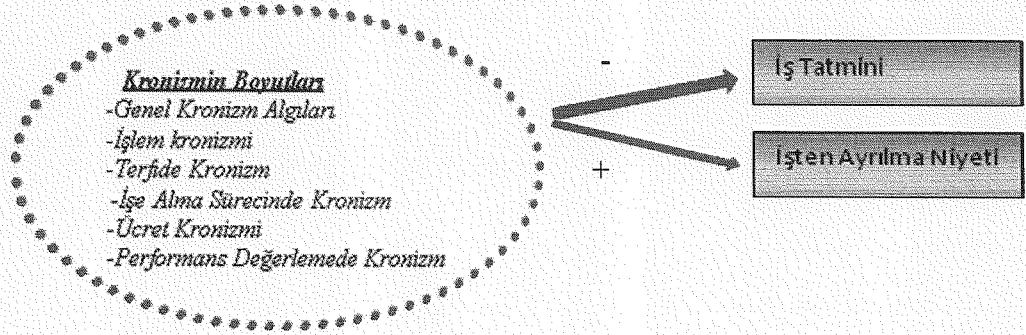
### 2.3.3 Kronizm İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Çalışanların, elde ettikleri kazanımları, (ücret, prim, terfi vb.) örgüte sağladıklarını düşündükleri katkıya eşdeğer bulmamaları duygusal kırılma noktasının başlangıcı olmakla kalmayıp çalışanların işe karşı ilgisizleşmelerinden, işten ayrılmalarına kadar geniş bir yelpazede sonuç doğuracaktır (Yeniçeri vd., 2009: 86-89). Yapılan katkı ve alınan pay arasında bir eşitsizlik olması durumu, çalışanları adil olmayan bir ortamda çalıştıkları düşüncesine iter. Bu koşullar altında ortaya çıkan güven eksikliği, iş doyumunu, motivasyonu, örgütsel bağlılık ve performansı olumsuz etkiler. Özellikle ücret sisteminin de birilerini kayıracak şekilde olması, çalışanların örgütten kopmasına yol açar (Büte, 2009: 738). İşgörenler ücret, izin, çalışma koşulları, terfi olanakları ve yöneticilerin yaklaşımları gibi etkenleri göz önünde bulundurarak diğer işgörenlerle kendilerini karşılaştırdıklarından eşitsizlik ya da kayırmacılık algılamaları halinde işe ve işletmeye karşı algılarını ve davranışlarını değiştirerek işten ayrılma sürecine girecektir. Çünkü kendilerine ve emeklerine değer verilmediği bir ortamda çalışıp özgüven yitirmektense, yönetici ile ilişkileri sonlandırmak daha kolaydır.

Araslı ve Tümer (2008), kronizmin işverene güveni ve motivasyonu azalttığını ve işten ayrılma niyetini artırdığını tespit etmişlerdir. Kayırmacılığın “nepotizm” ve “kronizm” biçimleri ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır. Kayırmacılık uygulamaları artıkça işten ayrılma eğilimi de artmaktadır (Büte, 2011: 402). Benzer şekilde Büte ve Tekarslan da (2010) nepotizmin boyutlarının çalışanlar üzerinde yaptığı olumsuz etkilerden dolayı bireysel performansı azalttığını ve nepotizm boyutlarının çalışanlar üzerinde yaptığı olumsuz etkilerden dolayı işten ayrılma eğilimi artırdığını bulgulamışlardır.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1 Araştırmanın Modeli ve Hipotezler



Şekil 4: Araştırma Modeli

Araştırmanın amacında ortaya konan kronizmin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisini belirlemek amacıyla Şekil 3'teki model doğrultusunda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

**H1:Kronizm ile iş tatmini arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.**

*H1a: Genel kronizm alguları ile iş tatmini arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.*

*H1b: İşlem kronizmi ile iş tatmini arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.*

*H1c: Terfide kronizm ile iş tatmini arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.*

*H1d: İşe alma sürecinde kronizm ile iş tatmini arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.*

*H1e: Ücret kronizmi ile iş tatmini arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.*



*H1f: Performans değerlemede kronizm ile iş tatmini arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.*

**H2: Kronizm ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.**

*H2a: Genel kronizm algıları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

*H2b: İşlem kronizmi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

*H2c: İşe alma sürecinde kronizm ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

*H2d: Terfide kronizm ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

*H2e: Ücret kronizmi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

*H2f: Performans değerlemede kronizm ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

### **3.2 Evren ve Örneklem**

Araştırma probleminin incelenebilmesi için, bir evrenin var olması ve evrenden seçilen örneklemin evreni temsil edebilmesi ön şartı bulunmaktadır. Örneklem; belli bir evrenden seçilen, araştırma problemini çözecek verilerin elde edilmesini sağlayan, o evreni temsil yeterliği olduğu kabul edilen, belli kurallara göre seçilmiş küçük bir örnek ya da evrenin bir alt parçası olarak tanımlanmaktadır. Evreni temsil gücü yüksek bir örneklem grubundan veri almak, edinilen bilgilerin genellenebilme düzeyini artırmaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 32).

Araştırmanın evrenini, Muğla ilinde faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan yönetici olmayan işgörenler ile alt ve orta kademedeki yöneticiler oluşturmaktadır. Muğla Valiliği İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün verilerine göre Muğla ilinin genelinde Nisan 2013 itibari ile 53 adet beş yıldızlı otel ve tatil köyü, 80 adet dört yıldızlı otel ve tatil köyü ve 91 adet üç yıldızlı otel faaliyet göstermektedir. Araştırma verileri Bodrum, Marmaris ve Datça ilçelerinde bulunan otellerden toplanmıştır. Örneklem otel işletmelerinin bütününi kapsamayı amaçlıyla, mümkün olduğu kadar bütün departmanlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

**Tablo 2: Araştırmanın Örnekleminde Yer Alan İlçeler, Otel ve Katılımcı Sayıları**

Örnekleme Yer Alan İlçeler	3 Yıldızlı Oteller	4 Yıldızlı Oteller	5 Yıldızlı Oteller	Toplam Katılımcı Sayısı
Bodrum	2	6	3	231
Datça	3	-	-	46
Marmaris	3	1	2	128
<b>Toplam Katılımcı sayısı</b>	<b>147</b>	<b>136</b>	<b>121</b>	<b>405</b>

Veri toplamaya başlamadan önce 600 adet anket formu hazırlanmış ve örnekleme oluşturan işletme yöneticilerinden araştırmaya katılım konusunda randevu talep edilmiştir. Tablo 2’de de görüldüğü gibi Bodrum’da on bir (11), Datça’da üç (3) ve Marmaris’teki altı (6) işletme yöneticisi, otellerinden veri toplanmasına izin vermişlerdir. Bu bağlamda otellere dağıtılan 600 adet anketten 427’si geri dönmüş, ancak veri sağlamaya elverişli 405 adet anket elde edilmiştir. Verilerin daha rahat toplanabilmesi için, işletmelerin doluluk oranlarının görece daha düşük olabileceği varsayımından hareketle Nisan ve Mayıs ayları tercih edilmiştir.

### **3.3 Veri Toplama Aracı ve Analizler**

Veri toplama aracının seçiminden önce ilgili literatür incelenmiş ve bu araştırma için en uygun ölçek belirlenmeye çalışılmıştır. Anket sorularının anlaşılır ve kısa olmasına özen gösterilmiştir. Anket soruları dört kısımdan oluşmaktadır.

Birinci kısımda demografik değişkenlere yönelik verilerin toplanması hedeflenmiştir. Bu kısımda deneklere ayrıca, işletmede kronizm uygulamasının var olup olmadığına ilişkin bir soru yöneltilmiştir.

İkinci kısımda, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin kronizm algıları ile ilgili önermeler yer almaktadır. Bu bağlamda ilk olarak, deneklerin genel kronizm algıları ile ilgili 7 önerme oluşturulmuştur. Bu önermeler Araslı ve diğerlerinin (2006) çalışmalarından alınmıştır. Katılımcıların işlem kronizmi, terfide kronizm ve işe alma sürecinde kronizm algılarını belirleyebilmek amacıyla ise 16 önerme oluşturulmuştur. Söz konusu önermeler Abdalla ve diğerleri (1998) ile Ford ve McLaughlin (1985) tarafından oluşturulmuş, ölçeklerin Türkçeye çevirisi Büte ve

Tekarslan (2010) ile Asunakutlu ve Avcı (2010) tarafından yapılmıştır. Bu kısımda son olarak, deneklerin ücret kronizmi ve performans değerlemede kronizme yönelik algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla 5 önerme oluşturulmuştur. Söz konusu önermeler Arslan (2006) ve İyışleroğlu'nun (2006) çalışmalarından alınmıştır.

Üçüncü kısımda 5 önermeli iş tatmini ölçeği yer almaktadır. Önermeler “Brayfield ve Rothe (1951) tarafından oluşturmuş, ölçeğin Türkçeye çevirisi ise Bilgin (1995) tarafından yapılmıştır.

Dördüncü ve son kısımda ise, katılımcıların işten ayrılma niyetine yönelik algıları ile ilgili 6 önerme yer almaktadır. Söz konusu önermeler Wayne ve arkadaşları (1997) ile Rusbult ve arkadaşlarının (1988) çalışmalarından alınmıştır.

Tüm ölçeklerde beş noktalı Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır. Buna göre önermeleri değerlendirme seçenekleri; “1= kesinlikle katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3= kararsızım, 4= katılıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum”, şeklinde belirlenmiştir.

Araştırma verilerinin analizinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 16.0 istatistik programı kullanılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerini belirleyebilmek amacıyla frekans ve yüzde dağılımlarından yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini test etmek için madde – bütün korelasyonlarına bakılmış ve Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Deneklerin her bir ölçeğe katılım düzeylerini yorumlayabilmek için betimleyici istatistiklerden yararlanılmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek için ise, korelasyon analizi ve basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

## 4. BULGULAR VE TARTIŞMA

### 4.1 Demografik bulgular

Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 3'te özetlenmektedir.

**Tablo 3: Demografik Bulgular**

Değişkenler		Sayı	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	139	34,1
	Erkek	265	65,0
	Cevap vermeyenler	1	0,9
Yaş	20 ve altı	37	9,1
	21-30	236	57,8
	31-40	100	24,5
	41-50	26	7,1
	51 ve üstü	6	1,5
Eğitim	İlköğretim	51	12,5
	Lise	179	43,9
	Önlisans	95	23,3
	Lisans	65	16,2
	Lisans Üstü	5	1,2
	Cevap vermeyenler	10	2,9
İşletmede Çalışılan Departman/Pozisyon	Orta Kademe Yönetici	21	5,1
	Alt Kademe Yönetici	33	8,1
	Önbüro	65	15,9
	Yiyecek İçecek	101	24,8
	Kat Hizmetleri	27	6,6
	Muhasebe	19	4,7
	SPA	13	3,2
	Teknik	18	4,4
	Güvenlik	23	6,3
	Rekreasyon	2	0,5
	İnsan Kaynakları	9	2,2
	Satın Alma/Pazarlama	6	1,5
	Diğer	68	16,7
Sektörde Çalışma Süresi	2-4 yıl arası	122	29,9
	5-7 yıl arası	171	41,9
	8-10 yıl arası	54	13,2
	11 yıl ve üstü	53	13,0
	Cevap vermeyenler	5	2
İşletmede Çalışma Süresi	2-4 yıl arası	295	73
	5-7 yıl arası	90	22,1
	8-10 yıl arası	14	3,5
	11 yıl ve üstü	6	1,4



İşletme Sahibi veya Kurucusu İle Yakınlığınız	Hiçbir yakınlığım yok	364	89,2
	Arkadaşım/Dostum	12	3,2
	Babam/Annem	3	0,7
	Dayım/Amcam	3	0,7
	Dünür yakınlığı	2	0,5
	Diğer	21	5,7
İşletme Yönetim Kademesinde Bulunan Kişilere Yakınlığımız	Hiçbir yakınlığım yok	356	87,3
	Arkadaşım/Dostum	20	5,2
	Babam/Annem	3	0,7
	Dayım/Amcam	2	0,5
	Enişte	2	0,5
	Diğer	22	5,8

Tablo 2'deki demografik bulgular şu şekilde özetlenebilir: Katılımcıların % 65'i erkeklerden, % 34,1'i kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların yarısından çoğunun (% 57,8) 31-40 yaş aralığında olduğu, % 9,1'inin de 20 yaş ve altı grubunda yer aldığı görülmektedir. Bunu % 24,5'lik oranlarla 31- 40 yaş ve % 6'lık bir oran ile 41-50 yaş arası seçenekleri takip etmektedir. Buna göre, sektör çalışanların yaklaşık %70'inin 30 yaş ve altında olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgu, turizmin genç ve dinamik bir işgücüne gereksinim duyduğu şeklinde yorumlanabilir.

Katılımcıların % 12,5'i ilköğretim mezunudur. Örneklemin büyük çoğunluğunun lise (% 43,9) ve önlisans (% 23,3) mezunlarından oluştuğu dikkati çekmektedir. Lisans mezunu olanların oranı ise % 16,2'dir.

Katılımcıların işletmedeki pozisyonlarına göre dağılımında orta ve alt kademe yöneticiler % 13,2'lik dilimi oluşturmaktadır. Yiyecek ve içecek bölümünde çalışanların oranı % 24,8 olarak tespit edilmiştir. Deneklerin % 15,9'u önbüro departmanında çalışmaktadır. Bunu kat hizmetleri (% 6,6) ve muhasebe (% 4,7) departmanları takip etmektedir. Ağırlığının mutfak (% 16,7) çalışanların oluşturduğu diğer departmanlarda çalışan katılımcıların toplamı ise % 34,8'dir.

Katılımcıların sektörde çalışma süreleri 2- 4 yıl (% 29,9) ile 5-7 yıl (% 41,9) arasında yoğunlaşmaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğunun (% 70,1) 5 yıldan fazla sektörde çalışmış olması turizm sektörünün işleyişine vakıf olmaları ve anket sorularını doğru anlamaları açısından önemlidir.



Katılımcıların şu anda çalışmakta oldukları işletmede deneyimlerinde ise 2-4 yıl (% 73) ve 5-7 yıl (% 22,1) seçenekleri öne çıkmaktadır. Kayırmacılığa yönelik algıların belirginleşmesi, belli bir süre aynı işletmede çalışmayı gerektirir. Bu açıdan deneklerin en azından 2 yıldır aynı işletmede çalışıyor olmaları önemli bir bulgu olarak yorumlanmaktadır.

Katılımcıların % 89,2'si *işletme sahibi veya kurucusu* ile hiçbir yakınlığının olmadığını belirtmişlerdir. Öte yandan % 2,9'u işletme sahibi veya kurucusunun arkadaşı/dostu olduğunu ifade etmişlerdir. İşletme sahibi veya kurucusu ile kan bağına sahip olduğunu belirtenlerin oranı ise % 1,9 olarak gerçekleşmiştir.

Diğer taraftan, katılımcıların % 87,3'ü *işletmenin yönetim kademesinde* bulunan kişilerle hiçbir yakınlıklarının bulunmadığını belirtirken, % 4,9'u arkadaşı/dostu olduğunu ifade etmişlerdir. Yönetim kademesinde bulunanlarla kan bağına sahip olduğunu belirtenlerin oranı ise % 1,7 şeklinde gerçekleşmiştir.

Bu kısımda ayrıca, deneklerin işletmedeki kayırmacı uygulamalara yönelik algısal yaklaşımları değerlendirilmiştir. Sonuçlar Tablo 4'teki gibidir.

**Tablo 4: İşgörenlerin Kayırmacılık Algıları<sup>2</sup>**

		Sayı	Yüzde (%)
İşgörenler arasında kayırmacılık var mı?	Hayır	335	82,7
	Evet	68	16,7
	Cevap vermeyenler	2	0,6
İşgörelere yapılan kayırmacılık türleri	Mekan/oda/yer avantajı	13	3,2
	Esnek çalışma saatleri	31	7,6
	Fazla izin kullanımı	18	4,4
	Araç ve gereçler daha iyi	6	1,5
	Diğer	13	3,2

Tablo 4'te de görüldüğü gibi, "işgörenler arasında kayırmacılık var mı?" sorusuna katılımcıların % 82,1'i "hayır" yanıtını verirken; "evet" cevabını verenlerin

<sup>2</sup> Bu soruya "evet" yanıtını veren katılımcılara birden fazla seçeneği işaretleyebilme olanağı verildiğinden, "evet" yanıtını verenlerin toplamı ile devamındaki seçeneklerin toplamı eşit çıkmayacaktır.

oranı % 16,7 olarak gerçekleşmiştir. Kayırmacılık algısına sahip olanların % 7,6'sı esnek çalışma saatlerinden, % 4,4'ü ise fazla izin kullanımından bahsetmişlerdir.

#### 4.2 Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi bir ölçekte yer alan maddeler arasındaki iç tutarlılığı ölçer ve bu maddeler arasındaki ilişkiler hakkında bilgiler sunar (Bayram, 2004: 127). Bu araştırmada güvenilirlik analizi yapılırken, istatistikî verilerde en çok kullanım alanına sahip olan Cronbach Alpha testinden yararlanılmıştır.

Cronbach Alpha analizi her bir değişkenin skorunu hesap ederek, söz konusu değişkenin skorunun, tüm değişkenlerin oluşturduğu ölçeğin ortak değerinin içerisindeki payına, yani ölçeğin değerini ne kadar temsil ettiğine bakarak, söz konusu grup değişkenin güvenilirliğini belirlemektedir (Filiz, 2011: 40). Araştırmacıların geneli (Turgut, 1993; Kalaycı, 2006; Filiz, 2011) Cronbach Alpha Katsayısının 0-1 arasında değer aldığını belirtmektedir. 0 ile 1 arasında değer alan alfa katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği şu şekilde yorumlanabilir (Kalaycı, 2006: 405):

$0,00 \leq a < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir;  $0,40 \leq a < 0,60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşük;  $0,60 \leq a < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilir ve  $0,80 \leq a < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Ölçeklerin Cronbach's Alpha katsayılarını hesaplamadan önce, her bir ölçeğin madde-bütün korelasyonlarına bakılmıştır. Tüm ölçeklerdeki madde ile bütün arasındaki korelasyon değerleri 0,250'nin üzerinde gerçekleşmiş ve böylece ölçeklerin toplanabilirlik özellikleri bozulmamıştır. Buna göre ölçeklerden herhangi bir maddenin çıkarılmasına gerek kalmamıştır.

Diğer taraftan iş tatmini ölçeği ile ilgili oluşturulan 5 önermenin güvenilirlik katsayısı yapılan ilk analizde -0,99 olarak bulunmuştur. Alfa katsayısının negatif çıkması soruların tutarsızlığına yorumlanır (İslamoğlu, 2011: 139). Sorular arasında negatif korelasyon varsa alfa katsayısı da negatif çıkar. Bu durum ölçeğin güvenilirliğinin bozulmasına neden olur ([www2.omu.edu.tr](http://www2.omu.edu.tr)). Çünkü ölçeğin toplanabilirlik varsayımı bozulmuş ve ölçek toplanabilir ölçek olmaktan çıkmıştır

(www.akademikdestek.net). İş tatmini ölçeğinde yer alan “işimi tatsız buluyorum” ve “iş yerimde zaman geçmek bilmiyorum” soruları negatif içerikli olmasından ve ölçeğin toplanabilirlik özelliğini bozduğundan dolayı ölçekten çıkarılmış ve kalan 3 madde yeniden güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Geriye kalan 3 maddenin güvenilirlik katsayısı 0,856 olarak hesaplanmıştır.

Neticede tüm ölçeklerin güvenilirlik katsayıları Tablo 5’teki gibi oluşmuştur. Tablo 5’te de görüldüğü gibi, tüm ölçeklerin alfa değerleri 0,774 ile 0,919 arasında değişmektedir. Buna göre araştırmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılık sağladıkları söylenebilir.

**Tablo 5: Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri**

Ölçekler	Önerme sayısı	Cronbach’s Alpha (a) değerleri
Genel Kronizm algıları	7	0,774
İşlem Kronizmi	7	0,919
Terfide Kronizm	5	0,918
İşe Alma Sürecinde Kronizm	4	0,893
Ücret Kronizmi	3	0,858
Performans Değerlemede Kronizm	2	0,905
İş Tatmini	3	0,856
İşten Ayrılma Niyeti	6	0,912
Tüm Değişkenler İçin Alfa (a)	37	0,951

#### 4.3 Ölçeklere İlişkin Betimleyici İstatistikler

Katılımcıların her bir ölçekteki önermelere katılım düzeylerini yorumlayabilmek için betimleyici istatistiklerden yararlanılmıştır. Bunun için ölçeklerin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 6’daki gibidir.

**Tablo 6: Ölçeklere İlişkin Betimleyici İstatistikler**

Ölçekler	Ağırlıklı Aritmetik Ortalama	Ağırlıklı Standart Sapma
Genel Kronizm Algıları	2,69	1,26
İşlem Kronizmi	2,37	1,21
Terfide Kronizm	2,38	1,23
İşe Alma Sürecinde Kronizm	2,76	1,31
Ücret Kronizmi	2,28	1,13
Performans Değerlemede Kronizm	2,29	1,16
İş Tatmini	3,88	1,14
İşten Ayrılma Niyeti	2,17	1,19

Tablo 6 incelendiğinde, işgörenlerin kronizm algılarının 5’li Likert ölçeğinin “katılmıyorum” ve “kararsızım” seçenekleri arasında gerçekleştiği görülmektedir. İşgörenlerin genel kronizm algıları “kararsızım” seçeneğine yakındır. Aynı durum işe alma sürecinde kronizme yönelik algılar için de geçerlidir. İşlem kronizmi, terfide kronizm, ücret kronizmi ve performans değerlemede kronizme yönelik algılar ise “katılmıyorum” seçeneğine yakındır. İşgörenler bu ölçeklerdeki önermelere nispeten daha düşük bir katılım göstermişlerdir. Buradan genel olarak işgörenlerin, çalıştıkları işletmelerdeki insan kaynakları uygulamalarında eş – dost kayırmacılığının varlığına ilişkin kararsız bir eğilim içinde oldukları anlaşılmaktadır.

İş tatmini ölçeğinin aritmetik ortalaması ise 3,88 olarak gerçekleşmiştir. Buradan, araştırma kapsamındaki otel çalışanlarının iş tatmin düzeylerinin yüksek sayılabilecek düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulguyu destekleyen diğer bir sonuç ise işten ayrılma niyeti ölçeğinden elde edilmiştir. Otel çalışanları bu ölçekteki önermelere “katılmıyorum” seçeneğine yakın yanıtlar vermişlerdir. Bu bağlamda deneklerin işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu söylenebilir.

#### **4.4 İlişki Analizleri**

##### **4.4.1 Korelasyon Analizi**

Değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır (Tablo 7). Pearson korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşıdığından, Tablo 7’deki korelasyon katsayıları değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesi amacıyla da kullanılabilir.



Pearson katsayısı ( $r$ ) harfiyle sembolize edilmekte olup, - 1 ile + 1 arasında bir değer alır. Korelasyon katsayısı 1'e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin gücünün arttığı söylenebilir (Dilek, 2005: 142; Kesen, 2011: 55).

Korelasyon katsayısının 1 olması mükemmel pozitif bir ilişkiyi, -1 olması mükemmel negatif bir ilişkiyi, 0 olması ise ilişkinin olmadığını gösterir. Korelasyon katsayısının mutlak değer olarak 0,70- 1,00 arasında olması yüksek, 0,30-0,70 arasında olması orta ve 0,00-0,30 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2002: 32; Yapıcı, 2008: 175).

**Tablo 7: Korelasyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
Genel Kronizm Algıları	1,000							
İşlem Kronizmi	,718** (0,000)	1,000						
Terfide Kronizm	,682** (0,000)	,850** (0,000)	1,000					
İşe Alma Sürecinde Kronizm	,634** (0,000)	,774** (0,000)	,770** (0,000)	1,000				
Ücret Kronizmi	,633** (0,000)	,690** (0,000)	,718** (0,000)	,607** (0,000)	1,000			
Performans Değerlemede Kronizm	,684** (0,000)	,780** (0,000)	,766** (0,000)	,600** (0,000)	,790** (0,000)	1,000		
İş tatmini	-,179** (0,001)	-,135** (0,003)	-,167** (0,001)	-,133 (0,008)	-,187** (0,000)	-,201** (0,000)	1,000	
İşten ayrılma niyeti	,365** (0,000)	,315** (0,000)	,408** (0,000)	,326** (0,000)	,354** (0,000)	,338** (0,000)	,500** (0,000)	1,000

\*\*Katsayı  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı (çift yönlü)

\* Katsayı  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı (çift yönlü)

Tablo 7'deki sonuçlar incelendiğinde, kronizmin her bir boyutunun iş tatmini ile negatif, işten ayrılma niyeti ile ise pozitif ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Kronizm boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkiler incelendiğinde  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı ve negatif yönlü ilişkiler görülmektedir. Ancak ilişkinin gücü zayıf düzeydedir. Kronizmin boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında da  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. İlişkinin gücü tüm değişkenler açısından orta düzeydedir.



#### 4.4.2 Regresyon Analizi

Araştırmanın modelinde ortaya konan ilişkileri test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. İlk olarak kronizmin boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 8’deki gibidir.

**Tablo 8: Kronizmin Boyutları İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	Anova				Coefficients		
		R	R <sup>2</sup>	F	Sig.	B	T	Sig.
İş Tatmini	Genel Kronizm algıları	,179	,032	12,147	,001	-,341	-3,485	,001
	İşlem Kronizmi	,135	,018	7,052	,003	-,323	-2,656	,003
	Terfide Kronizm	,167	,028	11,050	,001	-,292	-3,324	,001
	İşe Alma Sürecinde Kronizm	,133	,018	7,029	,008	-,204	-2,651	,008
	Ücret Kronizmi	,187	,035	13,343	,000	-,188	-3,653	,000
	Performans/Başarım Değerlemede Kronizm	,201	,040	16,140	,000	-,145	-4,017	,000
	Kronizm ölçeği toplam	,216	,047	15,636	,000	-1,807	-3,954	,000

Tablo 8’e göre bağımsız değişkenlerin tamamı ile bağımlı değişken arasında  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı ve negatif yönlü ilişkiler söz konusudur. Coefficients sütununda Beta katsayılarının bütün ölçeklerde negatif çıkması kronizmin iş tatminini olumsuz yönde etkilediği ya da iş tatminini azaltıcı etkisini ortaya koyduğu söylenebilir. Bu sonuç “Kronizm ile iş tatminini arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır” şeklinde oluşturmuş olduğumuz  $H_1$  hipotezinin kabul edilmesini sağlamıştır. Bu bulgu, önceki araştırmalarda ulaşılan benzer sonuçları (Araslı ve Tümer, 2008; Büte, 2011) desteklemektedir. Kronizm ölçeğinin tamamının iş tatmini üzerindeki etkisine bakıldığında düzeltilmiş  $R^2$  değerinin 0,047 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Bu değer biraz düşük olarak değerlendirilebilir. Zira iş tatminindeki değişimin ancak % 4,7’sinin kronizm tarafından açıklandığı dikkati çekmektedir. Bu durum, iş tatminini etkileyen başka değişkenlerin de var olabileceğini akla getirmektedir. Fakat ilişkinin varlığı, bu yönde oluşturulan hipotezin kabul edilmesini gerektirmektedir. Bu bağlamda, kronizmin iş tatmininin bir belirleyicisi

olduğu söylenebilir. Neticede  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Standart beta katsayılarına bakıldığında, otel çalışanlarının genel kronizm ( $\beta = -0,341$ ,  $t = -3,485$ ,  $p < 0,01$ ) algıları ile işlem kronizmi ( $\beta = -0,323$ ,  $t = -2,656$ ,  $p < 0,01$ ) algılarının iş tatmini üzerinde nispeten daha fazla etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Bir sonraki aşamada, kronizmin boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 9'daki gibidir.

**Tablo 9: Kronizmin Boyutları İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler			Anova		Coefficients		
		R	R <sup>2</sup>	F	Sig.	B	T	Sig.
İşten Ayrılma Niyeti	Genel Kronizm algıları	,365	,133	53,688	,000	,358	7,327	,000
	İşlem Kronizmi	,315	,099	39,440	,000	,380	6,280	,000
	Terfide Kronizm	,408	,166	73,080	,000	,356	8,549	,000
	İşe Alma Sürecinde Kronizm	,326	,106	44,110	,000	,255	6,642	,000
	Ücret Kronizmi	,354	,126	50,280	,000	,182	7,091	,000
	Performans Değerlemede Kronizm	,338	,114	47,020	,000	,123	6,857	,000
	Kronizm ölçeği toplam	,424	,180	67,123	,000	1,802	8,193	,000

Tablo 9'a göre bağımsız değişkenlerin tamamı ile bağımlı değişken arasında  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler söz konusudur. Coefficients sütununda Beta katsayılarının bütün ölçeklerde pozitif çıkması kronizmin işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediği ya da işten ayrılma niyetini artırdığı şeklinde yorumlanabilir. Bu sonuç "Kronizm ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır" şeklinde oluşturmuş olduğumuz  $H_2$  hipotezinin kabul edilmesini sağlamıştır.

Kronizm ölçeğinin tamamının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine bakıldığında düzeltilmiş  $R^2$  değerinin 0,180 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Buna göre, işten ayrılma niyetindeki değişimin % 18'inin kronizm tarafından açıklandığı dikkati çekmektedir. Bu bağlamda, kronizmin işten ayrılma niyetinin bir belirleyicisi olduğu söylenebilir. Neticede  $H_2$  hipotezi kabul edilmiştir. Standart beta katsayılarına bakıldığında, otel çalışanlarının işlem kronizmi ( $\beta = 0,380$ ,  $t = 6,280$ ,  $p < 0,01$ ), genel

kronizm ( $\beta= 0,358$ ,  $t= 7,327$ ,  $p<0,01$ ) ve terfide kronizm ( $\beta= 0,356$ ,  $t= 8,549$ ,  $p<0,01$ ) algılarının işten ayrılma niyeti üzerinde nispeten daha fazla etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır.

## 5. SONUÇ

Bu araştırmada, kronizmin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelenmiştir. Örneklem olarak Muğla ilinde faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler seçilmiştir. Araştırmada öne çıkan bulgular şu şekilde özetlenebilir:

işgörenlerin kronizm algılarında esnek çalışma saatlerinin önemli bir yeri olduğu saptanmıştır. Katılımcıların % 7,6'sı kayırmacılığın esnek çalışma saatlerinden kaynaklandığını belirtmişlerdir. Erdem ve diğerleri de (2013: 63) otel çalışanları üzerinde yapmış oldukları araştırmada işgörenlerin kronizm algılarında esnek çalışma saatlerinin oranını % 40,2 düzeyinde saptamışlardır. Bu bağlamda otel işletmelerinde kronizm uygulamalarında bazı çalışan gruplarının daha esnek çalışma saatlerine sahip oldukları ve böylece çalışma saatleri açısından ayrıcalıklı muamele gördükleri söylenebilir. Yine çalışanlar arasında kayırmacılık olduğunu kabul eden katılımcılardan % 4,4'ü fazla izin kullanımı konusunda bazı çalışanların kayırıldığını belirtmişlerdir.

Kronizmin her bir boyutunun iş tatmini ile ilişkisi incelendiğinde genel kronizm algıları boyutunun diğer boyutlara göre iş tatmini ile daha güçlü bir ilişkisi söz konusudur. Yani genel kronizm algıları diğer kronizm boyutlarına kıyasla iş tatminini daha fazla etkilemektedir. "Çalışanlar, özellikle de başarılı çalışanlar, verdikleri performansın karşılığını maddi ya da manevi almak isterler. Bütün performansını işine veren bir kişi, kendisi kadar çalışmayan birinin kendisiyle aynı şekilde değerlendirildiğini gördüğünde motivasyonu bozulacak ve çalışma isteği azalacaktır" (Barutçugil, 2004: 427). iş tatmini ile kronizm boyutları arasındaki ilişkide genel kronizm algılarını, işlem kronizmi ve terfide kronizm boyutları takip etmektedir.

işten ayrılma niyeti ile kronizm boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde ise işlem kronizmi boyutunun diğer kronizm boyutlarına göre işten ayrılma niyeti ile daha güçlü bir ilişkisi saptanmıştır. Bu boyutu, genel kronizm ve terfide kronizm boyutları takip etmektedir. işletmede "İlerleme ve yükselme olanakları tıkanan ya da

engellenen işgörenlerin çalışma yeri hakkındaki düşünceleri negatif yönde gelişecek ve böylece işgörenlerin işletmeye bağlılıkları azalacaktır” (Göler, 2008: 112). Çünkü “terfi değerlendirmesi sonucunda, terfi ettirilen kişi ile ilgili olarak, adam kayırma, çıkar ilişkileri, kişisel sorunlar, önyargı gibi herhangi bir konu gündeme geldiğinde ve çalışanların bu durumu hissetmesi halinde, işletmeye olan güven ve bağlılıkları, çalışma istek ve hevesleri azalabilir” (Tütüncü ve Demir 2002: 59).

Bu sonuçlara göre iş tatmini en çok genel kronizm uygulamalarından etkileniyorken, işten ayrılma niyeti de işlem kronizmi uygulamasından etkilenmektedir.

İnsan kaynakları uygulamalarının önemli bir faktör olduğu turizm işletmelerinde kalite standartlarının yükseltilebilmesi için; nitelikli işgören istihdam etmek ve mevcut işgörenlerin işletmeye katkısında liyakati esas almak gerekmektedir. “Organizasyonun sahibi ya da yöneticisi, örgütün daha verimli çalışması için gerekli niteliklerde eleman almak, elemanlara gelişim imkânları sağlamak ve başarılı elemanları yetki ve sorumlulukları daha fazla olan görevlere getirmelidir. Bunun için tüm işgörenlerin yeterliliğinin değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır” (Canman, 1993: 4).

Muğla ilindeki resort oteller ile sınırlı olan bu araştırmanın teorik ve uygulama kısmında elde eden veriler doğrultusunda araştırmacılara ve işletme yöneticilerine şu önerilerde bulunabilir:

Sonraki araştırmalarda şehir otellerinin de örnekleme dâhil edilmesi, karşılaştırma yapabilmek bakımından yararlı olabilir. Örneklem, otel yatırımlarının yoğun olduğu Antalya ve İstanbul illerindeki işletmeleri kapsayacak şekilde de genişletilebilir. Hatta seyahat acenteleri, tur operatörleri ve hava yolu işletmeleri gibi diğer turizm işletmeleri de araştırma kapsamına alınabilir. Ayrıca kronizm ile ilgili olarak otel işletmelerindeki departmanlar ayrı ayrı incelenerek daha detaylı çalışmalar yapılabilir.

İşletmede kronizm uygulamalarını asgariye indirmek için birbiri ile koordineli çalışan işletme vizyonunu özümsemiş ekip oluşturarak insan kaynakları uygulamaları bir ekip tarafından yürütülmelidir.



Rekabetin her geçen gün arttığı turizm sektöründe yer almak isteyen işletmeler ve yöneticiler sorun üretenler değil, sorunları çözümleyen ve sorun yaşanmasına müsaade etmeyen ve vizyonları doğrultusunda amaçlarından ödün vermeyenlerdir. İşletmenin geleceği için plan yapan yöneticiler; bu araştırma kapsamında ortaya konulan kayırmacılık ve kronizm uygulamalarının işletmeye etkilerini göz önünde bulundurmalı ve insan kaynakları uygulamalarında daha dikkatli davranmalıdırlar. Örgütsel adaletin sağlanmasında, insan kaynakları kalitesinin artırılmasında ve kurumsallaşmaya giden yolda, kayırmacı uygulamalar önemli bir engel teşkil etmektedir.

## EK: 1 ANKET SORULARI

### KRONİZMİN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: ÜÇ, DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma; otel çalışanlarının kronizm (eş-dost kayırmacılığı) algılarının, iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerini tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bu araştırmadan elde edilecek bulgular, yalnızca bilimsel amaçlı bir çalışmada kullanılacak olup; kesinlikle işletme ve çalışan ismi **belirtilmeyecektir**. Anket sorularına vereceğiniz gerçekçi yanıtlar, çalışmanın amacına ulaşabilmesi için önemlidir. Anketimize katıldığınız için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda kolaylıklar dileriz.

Yrd. Doç. Dr. Barış ERDEM, [berdem20@yahoo.com](mailto:berdem20@yahoo.com) & Ahmet KARATAŞ, [etemedem@gmail.com](mailto:etemedem@gmail.com)  
Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

#### 1. Cinsiyetiniz:

Kadın  Erkek

#### 2. Yaşınız:

20 ve Altı  21 – 30  31 – 40  41 – 50  51 ve Üstü

#### 3. Eğitim Durumunuz:

İlköğretim  Lise  Ön Lisans  Lisans  Lisans Üstü

#### 4. İşletmede Çalıştığınız Departmanınız/Pozisyonunuz:

Orta Kademe Yönetici (Belirtiniz.....)

Alt Kademe Yönetici (Belirtiniz.....)

Diğer İşgören/Departman

Ön büro  Yiyecek İçecek (F&B)  Kat Hizmetleri

Muhasebe  SPA  Teknik

Güvenlik  Rekreasyon  İnsan Kaynakla

Satın Alma/Pazarlama  Diğer (Lütfen Belirtiniz).....

#### 5. Kaç Yıldır Turizm Sektöründe Çalışıyorsunuz?

2–4 yıl arası  5–7 yıl arası  8–10 yıl arası  11 yıl ve üstü

#### 6. Şu An Çalışmakta Olduğunuz İşletmedeki Deneyiminiz:

2–4 yıl arası  5–7 yıl arası  8–10 yıl arası  11 yıl ve üstü

#### 7. Bu İşletmenin Sahibine veya Kurucusuna Yakınlığınız Nedir?

İşletme Sahip veya Kurucusuyla Hiçbir Kan Bağı Yakınlığım Yok

Arkadaşım / Dostum  Babam /Annem  Kardeşim

Halam / Teyzem  Yeğen  Kuzen

Dayım / Amcam  Enişte  Dünür Yakınlığı  Diğer:.....

#### 8. Bu İşletmenin Yönetim Kademesinde Bulunan Kişi / Kişilerle Yakınlığınız Nedir?

İşletmenin Yönetim Kademesinde Bulunan Kişi / Kişilerle Hiçbir Yakınlığım Yok

Arkadaşım / Dostum  Babam /Annem  Kardeşim

Halam / Teyzem  Yeğen  Kuzen

Dayım / Amcam  Enişte  Dünür Yakınlığı  Diğer:.....

#### 9. Bu İşletmede Çalışan İşgörenler Arasında, Kendilerine Sağlanan Çalışma Koşulları Açısından Farklılıklar/Kayırmacılıklar Var mıdır?

Evet  Hayır

#### 10. Eğer Cevabınız “Evet” İse, Bu Farklılıklar/Kayırmacılıklar Nelerdir? (Birden Fazla Seçeneği İşaretlebilirsiniz)

Bazı Çalışanların Mekân/Oda/Yer Avantajları Var.

Bazı İşgörenler Daha Esnek Çalışma Saatlerine Sahiptir.

Bazı Personel Daha Fazla İzin Alabilmektedir.

Bazı İşgörenlerin Kullandıkları Araç ve Gereçler (örn. Bilgisayar) Daha İyi / Yenidir.

Diğer (Lütfen Belirtiniz).....

11. Lütfen Aşağıdaki İfadelere Katılım Düzeyinizi, İlgili Kutucuklara “X” Koyarak Belirtiniz.

1: KESİNLİKLE KATILMIYORUM, 2: KATILMIYORUM, 3: KARARSIZIM,  
4: KATILIYORUM, 5: KESİNLİKLE KATILIYORUM

<b>GENEL KRONİZM ALGILARI</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Eş – dost / arkadaş kayırmacılığı, bu işyerinde sıkça tartışılan konulardan biridir.					
Yönetimde tanıdığı olan işgörenlerin yanında ne söylediğime dikkat ederim.					
Bu işletmede bazı işgörenler, yönetim kademesindeki kişilerle arkadaşlık ilişkilerinden dolayı işe alınmışlardır.					
Eş – dost / arkadaş kayırmacılığı, örgüt çalışanlarının <b>motivasyonunu olumsuz yönde</b> etkiler.					
Bu işletmenin değerleri, eş – dost / arkadaş kayırmacılığına dayalıdır.					
Bu işyerindeki geleceğim, eş – dost / arkadaş kayırmacılığına dayalı ilişkilerden dolayı oldukça sınırlıdır.					
Bu işletmede yöneticiler, kendi tanıdıkları / arkadaşları olan işgörenlerin fikirlerine daha fazla değer vermektedir.					
<b>İŞLEM KRONİZMİ</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Bu işletmenin yönetim kadrosunda tanıdığı / arkadaşı olan çalışanlar, diğer kişilerden <b>itibar görmektedir.</b>					
Bu işletmede, yöneticilerin tanıdıklarını / arkadaşlarını işten çıkarmanın veya onlara ceza vermenin oldukça <b>zor</b> olduğunu düşünüyorum.					
Bu işletmede yetki ve sorumluluk, <b>öncelikle</b> yöneticilerin tanıdıklarına / arkadaşlarına devredilmektedir.					
Bu işletmenin yönetim kademesinde tanıdığı / arkadaşı olanlar, işletmenin kaynaklarından <b>daha kolay</b> yararlanmaktadır.					
Bu işletmede yöneticilerin arkadaşı konumunda olan çalışanların, diğer çalışanlara göre bir <b>ayrıcılığı vardır.</b>					
Bu işletmede, yöneticilerin tanıdığı / arkadaşı olan kişilerden <b>çekinirim.</b>					
Departman yöneticileri, üst yönetimle arkadaşlık ilişkileri olan çalışanlardan <b>çekinirler.</b>					
<b>TERFİDE KRONİZM</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde, yöneticilerle olan arkadaşlık ilişkileri <b>öncelikle</b> dikkate alınır.					
Bu işletmede, işletme yöneticilerinin tanıdıklarının / arkadaşlarının terfi etmesinin <b>daha kolay</b> olduğunu düşünüyorum.					
Bu işletmede çalışanların terfi etmesinde bilgi, beceri ve kabiliyetler <b>ikinci planda</b> kalmaktadır.					
Bu işletmede yöneticiler, işletmeye katkısına veya performansına bakmaksızın, kendi tanıdıklarını veya arkadaşlarını daha iyi pozisyona getirmektedirler.					
Bu işletmede ne kadar başarılı olursam olayım, işletme yöneticilerinin tanıdıklarının / arkadaşlarının önüne <b>geçemem.</b>					
<b>İŞE ALMA SÜRECİNDE KRONİZM</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Bu işleme eleman alımında, işletme yönetiminin arkadaşları / tanıdıkları <b>önceliklidir.</b>					
Bu işletmede bazı görevlere, <b>yalnızca</b> işletme sahibinin veya yöneticisinin arkadaşları / tanıdıkları getirilmektedir.					
Bu işleme eleman alımında, işletmede tanıdığı / arkadaşı olanlar seçim sürecinde <b>zorlanmazlar.</b>					
Bu işletmedeki bir boş pozisyona, yöneticinin herhangi bir tanıdığı / arkadaşı başvuru yaptığıında, <b>hemen işe alınır.</b>					

<b>ÜCRET KRONİZMİ</b>	1	2	3	4	5
Bu işletmede eş – dost / arkadaş kayırmacılığına dayalı bir ücret politikası vardır.					
Bu işletmede, tüm çalışanlar için geçerli adil bir ücretlendirme politikası olduğunu düşünmüyorum.					
Bu işletmede uygulanan ücret politikasında, arkadaşlık ilişkileri söz konusudur.					
<b>PERFORMANS / BAŞARIM DEĞERLEMEDE KRONİZM</b>	1	2	3	4	5
Bu işletmede, objektif bir performans değerlemeden bahsedilemez.					
Bu işletmede performans değerlemesi yapılırken, yöneticilerin tanıdıklarına / arkadaşlarına ayrıcalık tanınır.					

### **İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ SORULAR**

1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum

<b>İş Tatmini</b>	1	2	3	4	5
1. İşimi severek yaparım.					
2. Mutluluğu işimdeyken buluyorum.					
3. Mevcut işimden çok memnunum.					
4. İşimi tatsız buluyorum.					
5. İş yerinde zaman geçmek bilmiyorum.					

### **İSTEN AYRILMA NİYETİ İLE İLGİLİ SORULAR**

1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum

<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>	1	2	3	4	5
1. Daha iyi bir iş bulur bulmaz ayrılacağım.					
2. Her an istifa kararı verebilirim.					
3. Şu anda aktif bir şekilde dışarıda iş arıyorum.					
4. Alternatif iş tekliflerini kabul edebilirim.					
5. Ciddi bir biçimde işten ayrılmayı düşünüyorum.					
6. Sıklıkla işimden ayrılmayı düşünüyorum.					



## KAYNAKÇA

- Abdalla, H. F., Maghrabi, A. S. ve Raggad, B. G. (1998). Assessing the Perceptions of Human Resource Managers Toward Nepotism, A Cross-Cultural Study. *International Journal of Manpower*. 19 (8), 554 – 570.
- Açıklık, Cemile (2011). İçsel ve Dışsal Doyumun Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Eskişehir Üretim Sektörü Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi SBE dergisi*, Sayı:31, S: 237-254.
- Adaman, F. ve Çarkoğlu, A. (2000). Türkiye’de Yerel ve Merkezi Yönetimlerde Hizmetlerden Tatmin, Patronaj İlişkileri ve Reform. İstanbul: TESEV.
- Aele Montly Law Journal. (2007). Relatives and Romance: Nepotism and Fraternalization . Employment Law Section. by the Aele Law Enforcement Legal Center, Aele Mo. L. J. 201-210
- Agin, Özgür (2010). İşe Bağlanma Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kocaeli Üniversitesi SBE, Kocaeli.
- Akalan, Abdullah Recai. (2006). Türk Kamu Hizmetinde İyi Yönetim ve Yolsuzlukla Mücadele. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Akçadağ, S. ve Özdemir, E. (2005). İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul’da Yapılan Ampirik Bir Çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 167-193.
- Akın, Adnan (2007). Muhasebe Meslek Mensuplarında İş Tatmini İle İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı:34, 144-151.
- Akıncı, Zeki. (2002). Turizm Sektöründe İşgörenin İş tatminini Etkileyen Faktörler-Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir uygulama. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 1-25.
- Aközer, M. (2003). Kamuoyu Gözüyle Kamuda Yolsuzluk, *Görüş Dergisi*, 14-22.
- Aksu, G. (2002). Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği). *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aksu, Nedim (2012). İş Tatmininin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Polis Bilimleri Dergisi*, Cilt:14, 59-79.
- Aktan, Coşkun Can (2001). Siyasal Ahlak ve Siyasal Yozlaşma. *Yolsuzlukla Mücadele Stratejileri*, Ankara: Hak-İş Yayınları.



Albayrak, Muzaffer. (2005). Türkiye’de Yolsuzluk ve Sağlık Sektörüne Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi SBE, Konya.

Alıca, Esin. (2008). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Eğilimi Üzerine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması: Bir Kamu Bankası Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Aliyeva, A. 2007. “Turizm Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi SBE, İstanbul.

Altaş, Sabiha Sevinç ve Çekmecelioglu, Hülya Gündüz (2007). İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma. Öneri Dergisi, Cilt:7, Sayı:28, 47-57.

Altaylı, Barış. (2006). Orta Ölçekli İşletmelerde Mavi Yaka Personelin Verimliliğini Arttırıcı Faktörler İçinde Ücretin Yeri ve Önemi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Altın, Asena ve Sarpkaya, Pınar (1990). İş Doyumu, Etkenleri ve İşletmelerdeki İş Doyumu Düzeyine İlişkin Bir Araştırma. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Sayı:2, 15-29.

Araslı, H., Bavık, A. ve Ekiz, E.H. (2006). The Effect Of Nepotism on Human Resources Management: Thecase Of Three, Fourandfive starhotels in North Cyprus, Internationaljournal of Sociology and socialpolicy, 26, 295-308.

Altundaş, Olgun. (2000). Poliste Stres ve İş Tatmini. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi SBE, Erzurum.

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

Ardıç, Kadir ve Döven, Musa S. (2004), “Türkiye’de İnsan Kaynakları Uygulamalarının Değerlendirilmesi (Amasya İli Çevresinde Bir Uygulama)”, Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 2, Sayı 2, 69-83.

Arı, G.S. ve Bal, E.Ç (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F, Yönetim ve Ekonomi, Cilt:15 Sayı:1, 131-148.

Arı, G.S., Bal, H. ve Bal, E.Ç. (2010). İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.15, S:3, 143-166.

Arı, Nazmiye Ülkü. (2012). Otellerde İnsan Kaynakları Uygulamalarının Yöneticiler ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Bir Alan Çalışması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Arız, Tuğba. (2010). İş Tatmini ile Stres Düzeyleri İlişkisi: Ankara Gölbaşı Hasvak ve Kalecik Devlet Hastaneleri Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Arslan, Cem Barlas. (2005). Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklarla Mücadele Sürecinde Örgütlenme. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kırıkkale.

Arslan, E. T. (2006). Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin İkilemleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Arslan, Serdar. (2011). Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Ölçülmesi ve Lara-Kundu Otellerinde Bir Alan Çalışması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi SBE, Kütahya.

Asunakutlu T. ve Avcı, U. (21-23 Mayıs 2009). Nepotizm-İş Tatmini İlişkisi: Aile İşletmelerinde Bir İnceleme. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde sunuldu, Eskişehir.

Asunakutlu, T. ve Avcı, U. (2010). Nepotizm-İş Tatmini İlişkisi: Aile İşletmelerinde Bir İnceleme. Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, C:15, S:2, 9,-109.

Aşık, Nuran Akşit. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. Türk İdare Dergisi, Sayı: 467, 31-51.

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

Aydeniz, N. ve Aydemir, C. (2004), Endüstri İşletmelerinde İşgücü Verimliliği ile İlgili Bir Araştırma. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C:3, S:8, 151-163.

Aydoğan, İsmail. (2012). The existence of favoritism in organizations. African Journal of Business Management, Vol. 6(12), 4577- 4586.

Aylan, Serkan (2012). Organizasyonlarda Psikolojik Şiddet (Mobbing) ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiyi Tespit Etmeye Yönelik Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi SBE; Ankara.

Aytaç, Ömer (2006). Memurluk Zihniyeti ve Memuriyen Toplum: Prens Sebahattin'in Görüşleri Işığında Bir Çözümleme, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, Cilt 9, Sayı:1, 1-26.

Aytaç, Ömer. (2006). Girişimcilik: Sosyo-Kültürel Bir Perspektif. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:15, 139-160.

Aytaç, Ömer (2010). Kayırmacı İlişkilerin Sosyal Temeli. Erdem, Ramazan. (Editör). Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık. 1. Baskı.-İstanbul: Beta Yayınları.

Azaklı, Özlü (2011). Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ve İş Güvencesizliği Algısı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Bademci, Vahit (2006). Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 3, 438-446.

Bakan İsmail ve Tuba Büyükbeşe. (2004). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler. Akdeniz Üniversitesi i.i.B.F. Dergisi, Sayı:7, 107- 139.

Balfour, D.L. ve Wechsler, B. (1996). Organizational commitment: Antecedents and Outcomes in Public Organizations. Public Productivity and Management Review, Vol:29, 256-277.

Baltaş, Acar. (2000). Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Oluşturma ve Liderlik. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Barutcu, Muhammet ve AĞCA, Ahmet. (2012). Kamu Kuruluşlarında Muhasebe Çalışanlarının İş Tatminine Etki Eden Faktörler: Kumluca Örneği. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 32, 217- 232.

Barutçugil, İsmet. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Baş, Türker. (2002). Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi. D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi, Cilt:17 Sayı:2, 19-37.

Başaran, İ. E. (2000). Örgütsel Davranış (İnsanın Üretim Gücü). Ankara: Umut Yayınları.

Başaran, İbrahim Ethem. (1998). Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış. Ankara: Özel Basım Yayınları.

Başoda, Alaattin (2012). Kişilik Özelliği Olarak Hizmet Verme Yatkınlığının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.

Batıgün A. ve Şahin, N. (2006). İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A-Tipi Kişilik ve İş Doymu. Türk Psikiyatri Dergisi, 32-45.

Batılı, S. Burçin (2010). Oryantasyon Eğitimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Mevcut Durum Analizi ve Finans Sektöründe Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Baydar, Tülay. (2004). Yönetim Etiği Açısından İngiltere'deki Kamu Yönetimi Uygulamaları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Bayhan, Vehbi. (2002). Demokrasi ve Sivil Toplum Örgütlerinin Engelleri: Patronaj ve Nepotizm, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:26, No:1, 1-13.

Bayram, N., Aytaç, S. ve Gürsakal, S. (24-25 Mayıs 2007). Çalışanların İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma. 8. Türkiye Ekonometri ve İstatistik Kongresinde sunuldu, Malatya.

Bayram, N. (2004). Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi. Bursa, Ezgi Kitabevi

Baytok, Ahmet (2006), Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Begley, Thomas M, Khatri, Naresh, Eric W. Ve Tsang. (2010). Networks and Cronyism: A Social Exchange Analysis. Asia Pac J Manag (2010):27, 281-297.

Bektaş, İlknur. (2009). İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Berkman, Ümit. (1983). Azgelişmiş Ülkelerde Kamu Yönetiminde Yolsuzluk ve Rüşvet. Ankara: TODAİE Yayınları.

Biçer, Mehmet (2005). Satış Elemanlarının İş Tatmini, Örgüt Bağlılığı ve İşten Ayrılma Niyetinin Etik İklim ile İlişkisi: Sigorta ve İlaç Sektöründe Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi SBE, Adana.

Bilgiz, M. (2006). Kişiliğin Oluşumunda Fıtrat ve Sosyal Çevrenin Etkisi, Atatürk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi. Sayı:25, 139-149.

Bingöl Dursun. (1990). Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi.

Bingöl Dursun. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Yayınları.

Börü, Deniz ve Güneşer, Begüm. (2005). Liderlik Tarzının İş Tatmini ile İlişkisi ve Lidere Olan Güvenin Bu İlişkideki Rolü. H.Ü. İ.İ.B.F Dergisi, Cilt 23, Sayı:1.



Boadi, E. Gyimah (2000). Conflict of Interest, Nepotism and Cronyism. Source Book 2000, Vol. 5, 195-204.

Bontis ve Jac Fitz-enz (2002). "Intellectual capital ROI: A Causal Map of Human Capital Antecedents and Consequents". Journal of Intellectual Capital, V: 3(3), 226-227.

Booyesen, Terry ve Loxton, David. (2010). Nepotism: The good, bad and ugly. Article issued by CGF Research Institute and Werksmans, 212-213.

Bozkurt, Veysel. (2000). Püritanizm'den Hedonizme Yeni Çalışma Etiği. Bursa: Alesta Yayınları.

Brayfield, A. H. ve Rothe, H. F. (1951). "An index of Job Satisfaction", Journal of Applied Psychology, 5: 307-311.

Bulut, Ersoy ().Turk Isletmelerinin En Buyuk Sorunu: Kronizm. <https://groups.google.com/forum/#!msg/hayvancilik/qznDJZjmsPg/7mSUj1wFtewJ>. 20.11.2012

Bulutlar, F. ve Öz, E. Ü. (2009). Kurumdan Ayrılma Niyetini Etkileyen Unsurlar: İşe Bağlılık ve Kurumla Özdeşleşme. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde sunuldu, Eskişehir.

Büte, M. (21-23 Mayıs 2009). Aile İşletmelerinde Nepotizm: Trabzon İlinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde sunuldu, Eskişehir.

Büte, M. (2010). Aile İşletmelerinde Nepotizm: Trabzon İlinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma. Akademik Bakış Dergisi, Sayı: 22, 737-741.

Büte, Mustafa (2011). Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri İle İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:15, 383- 404.

Büte, M. ve Tekarslan, E. (2010). Nepotizmin Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmeleri Üzerine Bir Saha Araştırması, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt,6, Yıl :6, Sayı:1,1-21.

Büyüköztürk Ş.(2002). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum, Ankara. Pegem A Yayıncılık.

Camp, S.D.(1992). Assessing The Effects of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Turnover: An event history approach. The Prison Journal, Vol:74, Is:3,279-305.

Can, A. (1991). Çalışma Hayatının Kalitesinin Geliştirilmesi. Ankara: MPM Yayınları.



Cansız, Emine. (2007). Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesi: Süleyman Demirel Üniversitesi Öğrencileri Üzerine Bir Çalışma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Carbery, R., Garavan, T.N., O'Brien, F., McDonnell, J. (2003). Predicting Hotel Managers' Turnover Cognitions. Journal of Managerial Psychology, Vol,18 Issue:7, 649-679.

CRIBBIN, J.J. (1972) Effective Managerial Leadership, American Management Association, New York.

Coşar, Yeşim. (2008). Otel İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Faktörler: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 19, Sayı: 1, 45-56.

Cotton, J. L. Ve Tuttle, J.M. (1986). Employee Turnover: A Meta-Analysis And Review With Implications For Research. The Academy Of Management Review. 11(1):55-70.

Cüceloğlu, Doğan (2006). Başarıya Götüren Aile. İstanbul: Remzi Kitapevi.

Chandler, Johnson LaVoria. (2012). Black Women's Perceptions of The Relationship Among Nepotism, Cronyism Job Satisfaction, and Job-Focused Self-Efficacy. Yayımlanmamış Doktora tezi, University of San Francisco USF.

Çakar, Nigar Demircan ve Yıldız, Nigar (2009). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: "Algılanan Örgütsel Destek" Bir Ara Değişken Mi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C.8, S:28, 68-90.

Çakar, N.D. ve Ceylan, A. (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (1), 52-66.

Çakır, Özlem; (2001). İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Çalışkan, Osman ve Tepeci, Mustafa (2008). Otel İşletmelerinde Ortaya Çıkan Yıldırma Davranışlarının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyetlerine Etkileri. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 19, Sayı:2,135-148.

Çarıkcı, İlker H. ve Aslan, Elif Türkan. (2010). Türk Yönetim Geleneğinde Kayırmacılığın Tarihi Seyri. Erdem, Ramazan. (Editör). Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık. 1. Baskı.-İstanbul: Beta Yayınları.

Çavuş, A. (). <http://www.yolsuzluklamucadele.org/y/tanim1.asp>. 23.12.2012

Çekmeceliöğlu, Hülya (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:6, No:2, 23-39.

Çekmeceliöğlu H. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C.8, S:2, 153-168.

Çelik, Nuray. (2009). Konaklama işletmelerinde Çalışanlara Yönelik Yıldırma Davranışları (MOBBING) ve İş Stresi: Mersin İli Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Çetinkanat, Canan. (2000). Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu. Ankara: Anı Yayıncılık.

Çınar, İ. (2009). Kayırmacılık ve Yozlaşma: Bir Kavram Çözümleme Denemesi. Eğitim Dergisi, Sayı: 24. <http://www.egitim.gen.tr/site/arsiv/58-24/405-kayirmacilik.html>.

Çırpan, H. ve Koyuncu, M. (1998). İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması. Öneri Dergisi, Cilt:2, 223-230.

Çiçek, Dursun. (2005). Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Çiftçi, M. (). Akralalık Hemşericilik ve Torpil <http://www.hikayeler.net/yazilar/145710/akralalik-hemsericilik-ve-torpil/03.10.2012>

Dağlı Tuna ve Aycan, Zeynep. (2010). Kurumlarda Kayırmacılık ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. Erdem, Ramazan. (Editör). Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık.1. Baskı.-İstanbul: Beta Yayınları.

Dalgan, Z. (1998). Okul Öncesi ve Sınıf Öğretmenlerinin İş Tatmini ve Öğretmen Tutumlarının Karşılaştırılması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Danford, A., Richardson, M., Steward, P., Tailby, S. ve Upchurc, M. (2008). Partnership, High Performance Work Systems and Quality of Working Life. New Technology, Work and Employment, 23(3), 151-166.

Darman, Güler M. (2004). Kurumsal Yönetimin Uluslararası Finansal Piyasalar ve Kurumsal Yatırımcılar Açısından Önemi Ve Etkisi. Geleneksel Finans Sempozyumu Bildirileri, Marmara Üniversitesi, İSTANBUL: Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü.

Davenport, N., Schwartz, R. D. ve Elliott, G. P. (2003). Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz (Çev. Osman Cem ÖnerToy). İstanbul, Sistem Yayıncılık.

Davis, Keith. (1982). İşletmelerde İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış (çev. Kemal Tosun ve diğerleri). İstanbul, İstanbul Matbaası.

Davison, Roderich. (1963). reform in the otoman empire 1856-1876.

Demir, N. (2005). Örgüt Kültürü-İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Demirkollu, Ceyhun (2007). Ayrımcılığa İlişkin Ulusal ve Uluslararası Düzenlemeler. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Demirel, T. (2000). Türkiye’de Siyasal Yolsuzluk Olgusu. Ankara: Liberal Düşünce Topluluğu Yayınları.

Dığın, Özerk ve Ünsar, Sinan (2010). Çalışanların İş Güvencesi Algısının Belirleyicileri ve İş Güvencesinden Memnuniyetin Organizasyonel Bağlılık, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:26, 134-145.

Dilek, Hakan (2005). Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, iş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Doğan H. ve Üngüren E. (2012). Örgüt İklimi ve İş Tatmini İlişkisi: Hemşirelere Yönelik Karşılaştırmalı Bir Analiz Çalışması. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, Year:4, Number 8, 27- 45.

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

Drew, A., Kriz, A., Kreaing, B. ve Rowley, C. (2012). Beyond Cronyism: In Pursuit Of Deep Trust. Cass Knowledge, August, 1-21.

Dubrin, A. (1994). Individual and Organization Effectivness. London, Printice-Hall inc.

DuxburY, L. ve Higgins, C. (2003). Work-Life Balance in Canada in The New Millennium: A Status Report, Healthy Communities Division, Canada, ss. 1-130.

Egan, T.M., Yang, B., Barlett, K.R (2004). The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention. Human Resource Development Quarterly, vol. 15, No. 3.

Ege, B. (2000). İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler ve İşgören Tatmini ile İşgören Davranışı İlişkisi Üzerine bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Efeoğlu, İbrahim Efe (2006). İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş doyumunu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Elmas, Sevgi (2009). İşyerinde Mobbing ve Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerine İlişkin Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul.

Erdem, Mustafa ve Meriç, Erdal (2012). Okul Yönetiminde Kayırmacılığa İlişkin Ölçek Geliştirme Çalışması. Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, Cilt:2, Sayı:2, 142-154.

Erdem, Barış (2006). "Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2004; 11: 36-54.

Erdem, B., Çeribaş, S. ve Karataş, A. (2013). Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Kronizm (Eş - Dost Kayırmacılığı) Algıları: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Bir, İki ve Üç Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi, Cilt:17 Sayı:1, 51-69.

Erdem, Ramazan. (Editör). Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık - Beta Yayınları, İstanbul, 1. Baskı.

Erdogan, İlhan. (1996). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.

Eren, Adalet ve Saraçoğlu, Bedriye (2011). Gönüllü İşten Ayrılmalar Üzerine Ekonometrik Bir Yaklaşım. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:26, Sayı:1, 1- 15.

Eren, Erol. (2006). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım Yayınları.

Ergenç, Alev (1981). "İş Doyumunun Belirleyicileri olarak Beklenti-Algılama Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri", Turgay Ergün, Eskişehir, Yönetim Psikolojisi II, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 201.

Erkuş vd.(2011). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 6(1), 245–270.

Feldman, D. and HUGH, A. (1986). Managing Individual and Group Behavior in Organizations. Auckland, McGraw-Hill International Book Company.



Filiz, Zeynep (2011). Servqual Yöntemiyle Yurt İşletmesinde Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi, International Journal of Research and Development, Vol.3, No.1, 38–50.

Fırat, S.Ümit (1996), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilim Öğrencilerinin Fakülte ve Bölümler Bazında Farklılıklarının Çok Değişkenli İstatistiksel Teknikler ile Analizi, İstanbul. Marmara Üniversitesi Yayın No: 573.

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

Furnham, A., Petrides, K. V., Tsaousis, I., Pappas, K. ve Garrod, D. (2005). A Cross-Cultural Investigation into the Relationships between Personality Traits and Work Values. The Journal of Psychology, 139, 1.

Gökçe, R. (2005). Birinci Sınıf Tatil Köyünde Performans Değerlemenin Çalışanların İş Doyumuna Etkisi Üzerine Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Göler, Ufuk (2008). Örgütlerde Yaşanan Çatışmalar ve İşten Ayrılma Eğilimi ilişkisi Otel İşletmeleri Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekizmart Üniversitesi SBE, Çanakkale.

Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. Akademik Bakış Dergisi, Sayı:15, 1- 11.

Güllü, A. (...). En iyi torpil adalettir. <http://www.tekev.org.tr/yazar.php?tur=6003&id=127>. 15.12.2012

Gümüştekin, G.E ve Emet, C. (2007). Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, sayı:17, 90- 116.

Günbayı, İlhan (2000). Örgütlerde İş Doyumu ve Gütüleme. Ankara: Özen Yayıncılık.

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

Güner, Ahmet Reşat (2007). Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, işe Bağlılık ve iş Tatmini Arasındaki ilişkilerin Modellenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Gürbüz, Zehra. (2008). Kars İlinde Görevli Okul Öncesi Öğretmenlerinin İş Tatmin Düzeyleri ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.



Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C.3, Sayı:1, 48–75.

Gürbüz, Sait ve Bekmezci, Mustafa (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt/Vol:41, Sayı/No:2, 189- 213.

Gürdoğan, Arzu. (2005). Bodrum Merkezde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenler Üzerinde Örgüt Kültürü ile İş Doyumu Arasındaki İlişki. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, İzmir.*

Güven, Mehmet, Bakan, İsmail ve Yeşil, Salih. (2005). Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 12, Sayı:1, 127–151.

Halsey, William. (1988). *Macmillan Contemporary Dictionary* (Birinci Baskı). İstanbul: ABC Tanıtım Basımevi.

Hardy, C. (1987). Investing in Retrenchment: Avoiding thr Hidden Cost., *California Management Review*, Vol:29, No:4, 956-984.

Hellriegel, Don ve John W. (1992). *Slocum. Jr, Management, 6th ed..* Readina: Addison-Wesley Pub. Com.

Hom, P.W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G.E. ve Griffeth, R.W. (1992). A Meta-Analytical Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, No:77, 890- 909.

Hwang, I.S. & Kou, J.H. (2006). Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention: An Examination of Public Sector Organizations. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 8(2), 254–255.

İlhan, Süleyman ve Aytaç Ömer (2010). Türkiye’de Kayırmacı Eğilimlerin Oluşmasında Toplumsal ve Kültürel Yapının Rolü. Erdem, Ramazan. (Editör). *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık. 1. Baskı.-İstanbul: Beta Yayınları*

İşcan, Ö.Faruk ve Timuroğlu, M. Kürşat (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 21, Sayı: 1, 119-135.

İşçi, Emre (2010). Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü. *Yayımlanmamış Doktora Tezi Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul.*

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

Jacoby&Mathew, Sanford M. ve Finkin, W.(2004). "Labor Mobility in a Federal System: The United States", International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations, Cilt 20, Sayı 3, 313- 337.

Jago, L.K. & Deery, M. (2004). An investigation of the impact of internal labour markets in the hotel industry. The Service Industries Journal, 24(2), 118- 129.

Jo, Samsup ve Sung Wook Shim (2005). Paradigm Shift of Employee Communication: The Effect of Management Communication on Trusting Relationships. Public Relations Review, 31.

Judge, T. A. ve Watanabe, S. (1994). "Individual Differences In the Nature of the Relationship Between Job and Life Satisfaction," Journal of Occupational and Organizational Psychology, June, 67(2): 101- 107.

Kalaycı, Ş. (2006), SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 2.Baskı, Asil Yayın Dağıtım Ltd., Ankara.

Karakaş, Mehmet ve ÇAK, Murat (2007). Yolsuzlukla Mücadelede Uluslar arası Kuruluşların Rolü. Maliye Dergisi, Sayı:153, 74-101.

Karcıoğlu, F. ve Akbaş, S. (2010). İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 3, 139-161.

Karcıoğlu, F., Timuroğlu, K. ve Çınar, O. (2009). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi-Bir Uygulama. Yönetim, Yıl:20 Sayı: 63, 59-76.

Kayabaşı, Yeltekin (2007). Politik Yozlaşmaya Çözüm Olarak Anayasal İktisat. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Kaynak, İ.H. (2012). Tarihsel Süreçte Toplumsal Değişimler, Protestanlık Tavırlar ve Dinsel Arınmacılık. Tarihin Peşinde-Uluslararası Tarih ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Sayı:8, 193-207.

Keser, Aşkın (2006). Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 100-119.

Kesen, Mustafa (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yenilikçilik Düzeyi ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE, İzmit.

- Kıdak, Levent B.(2011). Örgüt İçi Stres Kaynakları ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Eğitim Dış Hastanesinde Çalışan Dış Hekimleri Üzerine Bir Uygulama. Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi, Cilt: 48 Sayı: 555, 35-48.
- Khatri, Naresh; Cheng Ya Wen, Lee Wan Fuei, and Tjeng Ai Geok (2008). "Cronyism: Antecedents And Consequences", SABRE Working Papers, 10-99, 1-46.
- Khatri, N., Tsang, W. K. ve Begley, Thomas M. (2006). "Cronyism: A Cross-Cultural Analysis," Journal of International Business Studies, No:37, 61-75.
- Khatri, N. ve Tsang, E.W.K. (2003), "Antecedents and consequences of cronyism in organizations", Journal of Business Ethics, Vol. 43 No. 4, pp. 289-303
- Koç, H. Ve Topaloğlu, M. (2010). Yönetim Bilimi. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Koçel, Tamer (1995). İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış. İstanbul: Beta Yayınları.
- Korman, A.K. (1978). Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji. (Çev: Akhun, İ. ve Alkan, C.). Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- Köprü, Burcu. (2007). Türk Kamu Yönetiminde Etik Değerlerden Sapma ve Yönelimsel Yozlaşma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kubat U. ve Kuruüzüm A. (2010). İş Değerleri ile Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Yapısal Denklem Modelleme Yaklaşımı. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 175- 190.
- Kurtoğlu, A. (2012). Siyasal Örgütler ve Sivil Toplum Örgütleri Bağlamında Hemşehricilik ve Kollamacılık. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt 67, 141-169.
- Küçükkoçaoğlu, G. (2005). Türkiye'de yolsuzluk, kayıt dışı ekonomi, kara para ve aklanması, uluslararası ticari işlemlerde yabancı kamu görevlilerine verilen rüşvet ve önlenmesi için yapılan çalışmalar, <http://www.baskent.edu.tr/~gurayk/finpazcumal.doc>.
- Küçükusta, Deniz (2007). Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesine Etkisi. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, İzmir.
- Landau, J. and Hammer, T. H. (1986). "Clerical Employees' Perceptions of Intraorganizational Career Opportunities", Academy of Management Journal, (29): 385-404.
- Lee, Hyung, R. (2000). An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships Among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction,

Organizational Commitment and Turnover Intentions in The Lodging Industry, Thesis for the Degree of Doctor of Philosophy. State University, Blacksburg, Virginia.

Lee, T.W. ve Mowday, R.T. (1987) "Voluntarily leaving an Organization: An Empirical Investigation of Steers and Mowday's model of turnover", *Academy of Management Journal*, Vol.30, No.4, 721-743.

Locke, E.A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally, p.1297-1349.

Loewe, M., Blume, J., ve Speer, J. (2008). How Favoritism Affects the Business Climate: Empirical Evidence From Jordan. *Middle East Journal*, 62, 259-276. doi:10.3751.62.2.14.

Luthans, Fred. (1994). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill, Inc.: USA. Maslach, C. ve Jackson, S.E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behavior*, Vol:II, 99- 113.

Matthai, J. M. (1989). Employee Perceptions Of Trust, Satisfaction, And Commitment As Predictors Of Turnover Intentions In A Mental Health Setting. Doctoral Dissertation, Peabody College Of Vanderbilt University. Dissertation Abstracts International, DAI-B 51/02.

Milhaud, J. and R. Bize, (1990), *Sanayi Psikolojisi* (Çev. Mehmet Yazgan). Ankara, TOBB Yayınları.

Miner, J.B. (1992). *Industrial- Organizational Psychology*. McGraw-Hill Int, Singapore.

Mobley, W.H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.

Mohamed, Ahmed Amin ve Hamdy, Hadia (2008). The Stigma of Wasta "The Effect of Wasta on Perceived Competence and Morality". German University in Cairo Faculty of Management Technology, Working Paper No:5, 1-9.

Mottaz, C.J. (1987). Age And Work Satisfaction, *Work And Occupations*. Vol.14, No.3, 389-408.

Mumcu, A. (1985). *Osmanlı Devletinde Rüşvet*, İstanbul: İnkılap Yayınları.

Nadler, D. A., Jenkins, G. D., Cammann, C. and Lawler, E. E. (1975). The Michigan Organizational Assessment Package: Progress report II. Ann Arbor: Institute for Social Research, University of Michigan. 171-181.

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



Onay, Meltem ve Kılıcı, Sevde (2011). İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar ve Aşçıbaşılar. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi. Cilt 3, Sayı 2, 363-372.

Ordun, G. (2002). Örgütsel “Tutumların Çalışan Davranışına Etkisinin İncelenmesine ve Analizine Yönelik Bir Çalışma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ökten, S.S. (2008). Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü SBE, Kocaeli.

Ömüriş, E. ve İhtiyar, V.R. (2008). Örgütsel Yapılarda Romantik İlişkiler, Algılanan Güdüler ve Davranış Değişiklikleri Üzerine Bir Araştırma, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (16), 20-39.

Öncü, H. (1994). Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme. Ankara: Matser Basım.

Ören, Kenan (2007). Sosyal Sermayede “Güven” Unsuru ve İşgücü Performansına etkisi. Kamu-iş; C: 9, S: 1, 71-90. <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/914.pdf>.

Örücü, Edip ve Esenkal, Füsün (2006), Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği), Sosyal Bilimler Dergisi, sy. 147-165.

Örücü, Edip, Yumuşak, Sedat ve Bozkır, Yasin (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin incelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Yıl:2006, Cilt:13 Sayı:1, 39-51.

Özarслан, Mustafa (2011). Vali Yardımcılarının Kişilik Tipi ve İş Tatminlerine İlişkin Kuramsal ve Uygulamalı Bir Araştırma. İdarecinin Sesi / Ocak – Şubat, 46-51.

Özbilen, Şevki (2001). Türkiye’de İktisadi Krizin Temel Nedenleri ve Bir Mali Sistem Reform Önerisi\_II. Yeni Türkiye Dergisi, Kriz Özel Sayısı I, 1- 19.

Özcan, E., Vardarlier, P., Karabay, M., Konakay, G. ve Çetin, C. (2012). Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü, Öneri Dergisi, C:10, S:37, 1- 13.

Özdevecioğlu, Mahmut (2002). Kamu Ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 19, 125- 138.

Özdevecioğlu, Mahmut (2003). Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. Türkiye ve Ortadoğu Amme İdare Enstitüsü Dergisi, 37 4.



Özdiller, İ. (). Şirketlerde Kayırmacılığın Bedelleri.  
<http://www.stratejika.com/makale.asp?makale=33>. 25.12.2012

Özel, Mustafa (1994). Stratejik Yönetim ve Liderlik, İstanbul. İz Yayınları.

Özgen, Hüseyin, Öztürk Azim ve Yalçın Azmi. (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi. Adana: Nobel Kitabevi.

Özgüven, İ.E. (2003). Endüstri Psikolojisi. Ankara: Pdrem Yayınları.

Özkalp, Enver (2001). Örgütsel Davranış. 6. Baskı, Eskişehir. Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2001). Örgütsel davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları.

Özler, H., Özler, D. N. ve Gümüştekin G. E. (2007). Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişme Evreleri ve Kurumsallaşma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:17, 437- 450.

Özsemerci, Kemal (2003). Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri, Ankara, Sayıştay Başkanlığı.

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

Özutku, Hatice (2007). Yönetici-Ast Etkileşimi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki. Amme İdare Dergisi, Cilt 40, Sayı: 2, 79- 98.

Park, Hoon. 2003. Determinants of corruption: A cross-national analysis. Multinational Business Review, 11 (2), 29- 48.

Porter LW, Steers RM, Mowday RT, Boulian PV (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. Journal of Applied Psychology V:59(5), 603- 609

Poyraz, Kemal ve Kama, Bülent (2008). Algılanan iş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve işten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13 (2), 143- 164.

Radzi, S.M., Zuraini, S., Ramley, A., Salehuddin, M. ve Othman, Z. (2009). An Empirical Assessment of Hotel Departmental Managers Turnover Intentions: The Impact of Organizational Justice- -International Journal of Business and Management Vol 4, No:8, 173- 184.

Rusbelt, C., Farrell, D., Rogers, G., ve Mainous, A. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, Vol:31, No:2, 599-627.

Sabuncuoğlu, E.T (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Sayı:7(2), 613-628.

Salgado, J.F.(1997). The Five Factor Model of Personality and Job Performance in the European Community. *Journal of Applied Psychology*, Issue:82, 30- 43.

Samad, S. (2006). Predicting Turnover Intentions: The Case of Malaysian Government Doctors. *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol:8, No:2, 113- 119.

Sanal, R. (2000). Yolsuzluk Olaylarının Hukuk Zemininde Önlenebilmesi Olanığı. *Maliye Dergisi*, s.135, 42- 58.

Sanderson, P.A (2003). The Relationship Between Empowerment and Turnover Intentions in A Structured Environment: An Assessment of The Navy's Medical Service Corps, Regent University, School of Leadership Studies. From [www.proquest.com](http://www.proquest.com).

Sarıdede, Ufuk ve Doyuran, Şöheyda (2004). Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayında Sunuldu, Malatya.

Savery, Lawson K. (1996). The Congruence Between The Importance of Job Satisfaction and the Perceived Level of Achievement. *Journal of Management Development*, Vol. 15 No: 6, 18- 27.

Saylan, Tolga. (2008). Çalışanların İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Saylı, Halil ve Kızıldağ, Duygu (Yönetmelik Etik ve Yönetmelik Etigin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz). [www.etik.gov.tr/dosyagoster.ashx?id=123&sayfaid](http://www.etik.gov.tr/dosyagoster.ashx?id=123&sayfaid).

Sevimli F. ve İşcan. Ö.F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Akademik Bakış, Ekonomi, İşletme ve Uluslar arası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi*; C:5; S:1- 2, 55- 64.

Seyfikli. C. (2007). Hastane Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Personel Doyumuna Etkisi: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi SBE, Tokat.

Sherwood, R. M. (2007). The unseen elephant: What blocks judicial system improvement?. Working paper no. 050207- 11, 1- 29. University of California Berkeley Program in Law and Economics, Berkeley, CA.

Sıgı, Ü., Şişman, F.A., Gemlik, H.N. (2010). Çalışanların Kişilik Özellikleri ile Müzakerecilik Yetenekleri Arasındaki İlişkinin Analizi: Sigortacılık ve Lojistik Sektörlerinde Bir Araştırma. İnternati onal Journal of Economic and Administrati ve Studies, Sayı:5, 101- 121.

Silah, Mehmet (2005). Endüstri’de Çalışma Psikolojisi. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Social Crapital (2005). Posted by mtraven on Sept. 28 at Omniorthogonal. [omniorthogonal.blogspot.com/2005/09/social-crapital.html](http://omniorthogonal.blogspot.com/2005/09/social-crapital.html).

Solmuş, Tarık (2000), İş Yaşamında Kalite ve Kaliteyi Arttırmaya Yönelik Program. Türk Psikoloji Dergisi, 18, 37- 42.

Şahin, Faruk (2011). Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi. Ege Akademik Bakış, Cilt: 11, Sayı: 2, 277- 288.

Şahin, Nilüfer (2007). Personel Güçlendirme İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Bes Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Şimsek, M. Serif, Akgemci, Tahir ve Çelik, Adnan (2008). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Ankara: Gazi Kitabevi.

Tabak, A., Basım, N., Tatar, İ. ve Çetin, F. (2010). İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Rolü: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma. Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt: 10, Sayı:2, 539- 557.

Tarlan, Deniz ve Tütüncü, Özkan (2001). Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İşdoyumunu Analizi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 3, Sayı:2, 141- 162.

Taşkaya, Serap (2009). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamaları ile Örgüte Bağlılık Düzeylerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi SBE, Ankara.

Terzi, Y. (). [www2.omu.edu.tr/docs/dersnotu/1500.pdf](http://www2.omu.edu.tr/docs/dersnotu/1500.pdf), 27.07.2013

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, Issue:46, 259–293.

Toker, Boran (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. Doğu Üniversitesi Dergisi 8, 92- 107.

Tor, Serhat Sefa (2011). Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

Tümgan, C., (2007). Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve Tatmin. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.

Türk M. Sezai (2007). Örgüt Kültürü ve İş Tatmini. Ankara: Gazi Kitabevi.

Türkoğlu, Hasan (2011). İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ilişkisi ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Tütüncü, Özkan (2008). SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı ile İş Yaşamı Kalitesi Arasındaki ilişki. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt:10, Sayı:2, 169- 198.

Turgut, M. F. (1993). Eğitimde ölçme ve değerlendirme metotları. (Dokuzuncu Baskı). Ankara: Saydam Matbaacılık.

Turunç, Ö. (2009). İş Performansının Artırılmasında Adalet ve Motivasyonun Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Model Araştırması. 17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde Sunuldu, Eskişehir.

Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Örgütsel Özdeşleşme ve Kontrol Algılamalarının, Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansına Etkileri. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 3, 209- 232.

Turunç, Ö., Türkyılmaz, A. ve Kabak, M. (2009). Kontrol, güven ve Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkilerinin Kısmi En Küçük Kareler Yöntemi ile Modellenmesi.17. Ulusal yönetim ve organizasyon kongresinde sunuldu, Eskişehir.

Tusiad (2002). Kamu reformu araştırması, 12/335 nolu yayın Tümikom (Milletvekilleri ve seçilmişleri İzleme Komiteleri/Derneği). Türkiye Yolsuzluk Raporu, www.tumikom.org.

Türk Dil Kurumu (2011), Büyük Türkçe Sözlüğü, Ankara: TDK.

Türkiye Büyük Millet Meclisi (2006). Bir Olgular Olarak Yolsuzluk: Nedenler, Etkiler, Çözüm Önerileri. Ankara, TEPAV Yolsuzlukla Mücadele Kitapları-1.

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



Thierer, A. (2012). Cronyism: History, Costs, Case Studies& Solutions. <http://www.slideshare.net/Mercatus/cronyism-history-costs-case-studies-solutions#btnNext>, 22.01.2013

Ugboro, I. Ve K. Obeng; (2000), "Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, And Customer Satisfaction In Total Quality Management Organizations: An Empirical Study", Journal Of Quality Management, 5 (2), Ss.247- 272.

Uyguç, N., Arbak, Y., Duygulu, E. ve Çıraklar, N. (1998). İş ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin Üç Temel Varsayım Altında İncelenmesi. D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi Cilt:13, Sayı: II, 193-204.

Uyguç, Nermin ve Çımrın, Dilek (2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler, D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi Cilt:19 Sayı:1, 91- 94.

Uslu, S ve Demirel, Y. (2002). Kobilerde Çalışanların Sorunları Üzerine Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı: 12, 173- 184.

Ülker, H. (1995). Siyasi İktidar Bürokrasi İlişkisi. Kamu Yönetimi Disiplin Sempozyumu Bildirileri. Ankara: TODAİE Yayınları 2.

Ünsar, S. ve Karahan, D. (2011). Yabancılaşmanın İşten Ayrılma Eğilimine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 362- 378. [www.iibf.selcuk.edu.tr/iibf\\_dergi/dosyalar/261348090241](http://www.iibf.selcuk.edu.tr/iibf_dergi/dosyalar/261348090241).

Van Dick, R., Christw, O., Stellmacherw J., Wagnerw U., Ahlswedew, O., Grubbaw, C. Hauptmeierw, M., Ho C., Hfeldw, K. M. ve Patrick, A. T. (2004). Should I Stay Or Should I Go? Explaining Turnover Intentions With Organizational Identification and Job Satisfaction. British Journal of Management, Vol. 15, 351–360.

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

Wayne, S. C., Shore, L. M. and Liden, R. C. (1997). "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective", Academy of Management Journal, February, 40 (1): 82- 111.

Weiss, H. M. (2002), "Deconstructing Job Satisfaction Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences", Human Resource Management Review, Vol: 12, ss. 173-194.



Willims, B. (2012). Cronyism, Nepotism and Favoritism in a Small Town Courthouse. <http://www.examiner.com/article/cronyism-nepotism-and-favoritism-a-small-town-courthouse>, 23.01.2013

Xin-Zhi, Z., Xu, H., ve Fei, C. (2010) The Normative Study of Cronyism on Chinese Family Business, 2010 International Conference on E-Business and E-Government, 1049-1052.

Yapıcı, Nuray (2008). İşyerinde Sistemik Yıldırma (Mobbing), Algılanan Nedenleri ve İş Tatmini ile İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Antalya İli Tarım Sektöründe Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi SBE, Antalya.

Yavuzer, H. (1994). Ana-Baba ve Çocuk, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Yavuz, Sinem (2010). Örgütsel Adalet Algısının İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yan, Yang ve Bei, Hu (2009). The Antecedents of Organizational Cronyism. Management and Service Science, 1-4.

Yazıcıoğlu, İrfan (2009). Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan araştırması. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C:8, S:30, 235-249.

Yazıcıoğlu, Yahşi ve Samiye Erdoğan. (2004). SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yelboğa, A. (2007). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkinin Finans Sektöründe İncelenmesi. Sosyal Bilimler Dergisi, 4(2), 1-18.

Yeniçeri, Ö. Demirel, Y. Ve Seçkin, Z. (2009). Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. KMU İİBF Dergisi Yıl:11, Sayı:16, 83- 99.

Yenipınar, Uysal (2005). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeler ve Uygulamalar. Demir, Cengiz (editör). Ücretleme. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Yıldırım, Fatma (2007). İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 62(1), 254-272.

Yıldız, S. (2008). Örgüt Kültürünün, İşten Ayrılma Eğilimi ve Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Destek Algısı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.



Yılmaz, A. ve Kılavuz, R.(2002). Türk Kamu Bürokrasisinin İşlemsel Sorunları Üzerine Notlar. C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı:2, 17- 31.

Yılmaz, Ali Sırrı (2007). İformel İlişki Şekillerinin Kurumsal Yapılara Yansımaları (Elazığ'daki Kamu Görevlileri Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma). Yayımlanmamış Doktora Tezi., Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

Yüksel, İlhan (2004). Çalışma Yaşamı Kalitesinin Tipik ve Atipik İstihdam Açısından İncelenmesi, Doğu Üniversitesi Dergisi, 5 (1), 47- 58.

Yürür, Senay ve Ünlü, Onur (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi, "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 2, 81- 104.

Zaim, Sebahattin (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. Bursa: Ezgi Yayınları.

#### İNTERNET KAYNAKLARI

<http://www.cassknowledge.com/sites/default/files/article-attachments/beyond-cronyism-cass-knowledge.pdf>, 23.03.2013

<http://www.pilates.org.pl/?pilates=Cronyism>, 26.03.2013

<http://www.citadel.edu/citadel>,26.09.2012

<http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayınlar/dergi/dergi06/tutuncu.html>, 07.01.2013

[www.akademikdestek.net/kutuphane/anket/an/Anket\\_guven.doc](http://www.akademikdestek.net/kutuphane/anket/an/Anket_guven.doc), 26.06.2013

<http://en.wikipedia.org/wiki/Cronyism>, 26.09.2012

<http://www.muglakulturturizm.gov.tr/belge/1-96189/isletme-ve-yatirim-belgeli-tesisler-oda-yatak-kapasites-.html> 14.03.2013

<http://www.worldwidewords.org/topicalwords/tw-cro1.htm>, 26.03.2013