



TÜRKİYE CUMHURİYETİ  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**HASTANELERDE KURUMSALLAŞMA AÇISINDAN  
KAYIRMACILIĞIN İŞE ADANMIŞLIK VE İŞE  
YABANCILAŞMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

FİKRİ GÜLSEVER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

DANIŞMAN

YRD. DOÇ. DR. EMRE İŞÇİ

2016 - İSTANBUL

## TEZ ONAYI

Kurum : Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü  
Programın seviyesi : Yüksek Lisans  
Anabilim Dalı : Sağlık Yönetimi  
Tez Sahibi : Fikri Gülsever  
Tez Başlığı : Hastanelerde Kurumsallaşma Açısından Kayırmacılığın İşe  
Adanmışlık ve İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi  
Sınav Yeri : Marmara Üniversitesi  
Sınav Tarihi : 30.12.2016

Tez tarafımızdan okunmuş, kapsam ve kalite yönünden Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

### Danışman (Unvan, Adı, Soyadı)

Yrd. Doç. Dr. Emre İŞÇİ

### Kurumu

Marmara Üniversitesi

### İmza

### Sınav Jüri Üyeleri (Unvan, Adı, Soyadı)

Doç. Dr. H. Nilay GEMLİK

Marmara Üniversitesi

Doç.Dr. Gülfer BEKTAŞ

Acıbadem Üniversitesi

Yukarıdaki jüri kararı Enstitü Yönetim Kurulu'nun 12.01.2017 tarih ve 26 sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Göksel ŞENER  
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

-Sınav evrakları 3 iş günü içinde ıslak imzalı tek kopya halinde Enstitüye teslim edilmelidir.

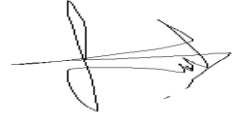
-Bu form bilgisayar ortamında doldurulacaktır.

## BEYAN FORMU

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün safhalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmayla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin çalışılması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığı beyan ederim.

Öğrencinin Adı, Soyadı: Fikri Gülsever

İmza:



## TEŞEKKÜRLER

Çalışmanın hazırlanmasında yardımcı olan ve tez çalışma süreci boyunca benden hiçbir zaman desteğini esirgemeyen tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Emre İŞÇİ' ye çok teşekkür ederim. Tez çalışmam süresince desteğini ve katkılarını unutamayacağım ve kendilerini her zaman minnetle anacağım aileme, arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.



## İÇİNDEKİLER

## Sayfa No

|                                             |     |
|---------------------------------------------|-----|
| Tez Onayı Formu                             | ii  |
| Beyan Formu                                 | iii |
| Teşekkürler                                 | vi  |
| İçindekiler                                 | v   |
| Tablolar                                    | ix  |
| Şekiller                                    | x   |
| Ekler                                       | xi  |
| Özet                                        | 1   |
| Summary                                     | 2   |
| <b>GİRİŞ VE AMAÇ</b>                        | 3   |
| <b>1. KURUMSALLAŞMA KAVRAMI</b>             | 5   |
| 1.1. Kurumsallaşmanın Tanımları ve Önemi    | 5   |
| 1.1.1. Kurumsallaşmanın Tanımları           | 5   |
| 1.1.2. Kurumsallaşmanın Gereği ve Önemi     | 6   |
| 1.2. Kurumsallaşmayı Oluşturan Kavramlar    | 8   |
| 1.2.1. Formalleşme                          | 8   |
| 1.2.2. Profosyonelleşme ve Otonomi          | 8   |
| 1.2.3. Kültürel Güç                         | 9   |
| 1.2.4. Saydamlık                            | 9   |
| 1.2.5. Sosyal Sorumluluk                    | 9   |
| 1.2.6. Tutarlılık                           | 9   |
| 1.3. Kurumsallaşma Yaklaşımları             | 11  |
| 1.4. Kurumsallaşma Süreci                   | 12  |
| 1.4.1. Kanunen Tanınma                      | 13  |
| 1.4.2. Varlığın Sürekli Kılınması           | 13  |
| 1.4.3. Bireysel ve Örgütsel Amaçların Uyumu | 13  |

|                                                  |           |
|--------------------------------------------------|-----------|
| 1.5. 1.4.4. Kurumsal Kimlik Kazanma              | 14        |
| <b>2. KAYIRMACILIK KAVRAMI</b>                   | <b>15</b> |
| 2.1. Kayırmacılık Kavramı                        | 15        |
| 2.2. Kayırmacılık Çeşitleri                      | 16        |
| 2.3. Kayırmacılığın Olumsuzlukları ve Yararları  | 17        |
| 2.3.1. Kayırmacılığın Olumsuzlukları             | 17        |
| 2.3.2. Kayırmacılığın Yararları                  | 19        |
| 2.4. Dünyada Kayırmacılık                        | 20        |
| 2.5. Türkiye’de Kayırmacılık                     | 21        |
| <b>3. İŞE ADANMIŞLIK KAVRAMI</b>                 | <b>23</b> |
| 3.1. İşe Adanmışlık Kavramının Tanımı            | 23        |
| 3.2. İşe Adanmışlık Sınıflamaları                | 24        |
| 3.2.1. Duygusal Adanmışlık                       | 24        |
| 3.2.2. Bilişsel Adanmışlık                       | 26        |
| 3.2.3. Fiziksel Adanmışlık                       | 27        |
| 3.3. İşe Adanmışlığı Etkileyen Başlıca Faktörler | 28        |
| 3.3.1. Bireysel Faktörler                        | 28        |
| 3.3.2. Örgütsel Faktörler                        | 28        |
| <b>4. İŞE YABANCILAŞMA KAVRAMI</b>               | <b>30</b> |
| 4.1. Yabancılaşma Kavramı                        | 30        |
| 4.2. İşe Yabancılaşma Kavramı                    | 32        |
| 4.3. Yabancılaşma Teorileri                      | 34        |
| 4.3.1. Hegel’e Göre Yabancılaşma                 | 34        |
| 4.3.2. Feuerbach’a Göre Yabancılaşma             | 35        |
| 4.3.3. Marx’a Göre Yabancılaşma                  | 35        |
| 4.3.4. Durkheim’in Göre Yabancılaşma             | 36        |
| 4.3.5. Seeman’a Göre Yabancılaşma                | 37        |
| 4.4. Yabancılaşmanın Boyutları                   | 37        |

|        |                                                                                 |    |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.4.1. | Güçsüzlük                                                                       | 37 |
| 4.4.2. | Anlamsızlık                                                                     | 39 |
| 4.4.3  | Kuralsızlık                                                                     | 39 |
| 4.4.4. | Topluma Yabancılaşma                                                            | 40 |
| 4.4.5. | Kendine Yabancılaşma                                                            | 40 |
| 4.5.   | Yabancılaşmaya Yol Açan Faktörler                                               | 40 |
| 4.5.1. | Örgütsel Faktörler                                                              | 41 |
| 4.5.2. | Çevresel Faktörler                                                              | 41 |
| 5.     | <b>KURUMSALLAŞMA, KAYIRMACILIK, İŞE YABANCILAŞMA VE İŞE ADANMIŞLIK İLİŞKİSİ</b> | 44 |
| 6.     | <b>GEREÇ VE YÖNTEM</b>                                                          | 46 |
| 6.1.   | Araştırmanın Türü ve Genelleme Düzeyi                                           | 46 |
| 6.2.   | Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi                                               | 46 |
| 6.2.1. | Görüşme Formu                                                                   | 47 |
| 6.2.2. | Kayırmacılık Ölçeği                                                             | 47 |
| 6.2.3. | İşe Adanmışlık Ölçeği                                                           | 48 |
| 6.2.4. | İşe Yabancılaşma Ölçeği                                                         | 48 |
| 6.3.   | Araştırmanın Evren ve Örneklemi                                                 | 48 |
| 6.4.   | Araştırmanın Sınırlılıkları                                                     | 48 |
| 6.5.   | Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler                                  | 49 |
| 6.6.   | Araştırmanın Modeli                                                             | 49 |
| 6.7.   | Araştırmanın Hipotezleri                                                        | 50 |
| 7.     | <b>BULGULAR</b>                                                                 | 51 |
| 7.1.   | Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikler                                  | 51 |
| 7.2.   | Görüşme Formuna Verilen Cevaplar                                                | 54 |
| 7.3.   | Araştırmanın Güvenilirlik Analizleri                                            | 58 |
| 7.4.   | Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Faktör Analizleri                             | 58 |
| 7.4.1. | Kayırmacılık Ölçeği Faktör Yapısı                                               | 58 |

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| 7.4.2. İŖe YabancılaŖma leği Faktör Yapısı | 60 |
| 7.4.3. İŖe AdanmıŖlık leği Faktör Yapısı   | 61 |
| 7.5. Hipotez Testleri                        | 62 |
| 7.5.1. Genel Puan Ortalamaları               | 62 |
| 7.5.2. Analizler                             | 63 |
| <b>8. TARTIŖMA VE SONUÇ</b>                  | 66 |
| <b>9. KAYNAKÇA</b>                           | 71 |
| <b>10. EKLER</b>                             | 82 |
| <b>11. ZGEMİŖ</b>                          | 89 |



## TABLÖLAR

|                                                                                                               | Sayfa No |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>Tablo 1:</b> Kurumsallaşmanın Unsurları                                                                    | 10       |
| <b>Tablo 2:</b> Kurumsallaşma Yaklaşımları                                                                    | 11       |
| <b>Tablo 3:</b> İşe Adanma Kavramı Tanımları                                                                  | 24       |
| <b>Tablo 4:</b> Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı                                              | 51       |
| <b>Tablo 5:</b> Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımı                                                         | 51       |
| <b>Tablo 6:</b> Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumu Dağılımı                                               | 52       |
| <b>Tablo 7:</b> Araştırmaya Katılanların Meslek Dağılımı                                                      | 52       |
| <b>Tablo 8:</b> Araştırmaya Katılanların İdari Görevli Dağılımı                                               | 53       |
| <b>Tablo 9:</b> Araştırmaya Katılanların Kurum ve Meslekte Çalışma Süresi Dağılımı                            | 53       |
| <b>Tablo 10:</b> Ölçeklerin Güvenilirliği                                                                     | 58       |
| <b>Tablo 11:</b> Kayırmacılık Ölçeği Faktör Yapısı                                                            | 59       |
| <b>Tablo 12:</b> İşe Yabancılaşma Ölçeği Faktör Yapısı                                                        | 60       |
| <b>Tablo 13:</b> İşe Adanmışlık Ölçeği Faktör Yapısı                                                          | 61       |
| <b>Tablo 14:</b> Nepotizm, İşe Adanmışlık ve İşe Yabancılaşma Kavramlarının Genel Puan Ortalamaları           | 62       |
| <b>Tablo 15:</b> Hastanelere Göre Nepotizmin İşe Yabancılaşma ve İşe Adanmışlık ile Korelasyonu               | 63       |
| <b>Tablo 16:</b> Araştırmaya Katılan Hastanelerin Kurumsallığına Göre Nepotizm Düzeyi Karşılaştırması         | 64       |
| <b>Tablo 17:</b> Araştırmaya Katılan Hastanelerin Kurumsallığına Göre İşe Adanmışlık Düzeyi Karşılaştırması   | 64       |
| <b>Tablo 18:</b> Araştırmaya Katılan Hastanelerin Kurumsallığına Göre İşe Yabancılaşma Düzeyi Karşılaştırması | 65       |
| <b>Tablo 19:</b> Hipotezlerin Kabul-Ret Durumu                                                                | 65       |

## ŞEKİLLER

Sayfa No

Şekil 1: Araştırmanın Modeli

49



## **EKLER**

|                               | <b>Sayfa No</b> |
|-------------------------------|-----------------|
| <b>EK 1:</b> Anket Formu      | 82              |
| <b>EK 2:</b> Görüşme Formu    | 87              |
| <b>EK 3:</b> Etik Kurul Onayı | 88              |



## **Hastanelerde Kurumsallaşma Açısından Kayırmacılığın İşe Adanmışlık ve İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi**

**Öğrencinin Adı:** Fikri Gülsever

**Danışmanı:** Yrd. Doç., Dr. Emre İşçi

**Anabilim Dalı:** Sağlık Yönetimi

### **ÖZET**

**Amaç:** Bu çalışmada Van ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerde; kurumsallaşma açısından kayırmacılığın işe adanmışlık ve işe yabancılaşma üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

**Gereç ve Yöntem:** Araştırma kesitsel ve tanımlayıcı bir çalışma olarak tasarlanmıştır. Çalışma Van ilinde faaliyet gösteren 2 özel hastaneden Ocak 2015-Şubat 2015 tarihleri arasında, araştırmaya katılmayı kabul eden toplam 291 hastane çalışanı ile gerçekleştirilmiştir. Veriler anket yöntemiyle, yüz yüze görüşme yapılarak toplanmıştır. Ayrıca ölçeklerde kalitatif sınıflamam olmaması nedeniyle kurumsallaşma durumunu belirlemek amacıyla, derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Veriler elektronik ortama aktarılarak SPSS 11.5 istatistik paket programında analiz edilmiştir. Verilerin normal dağılıma uygunlukları histogramların çizilmesi, merkezi ve yaygınlık ölçütlerinin incelenmesi One-Sample Kolmogorow-Smirnow testi ile sınanmış, normal dağılıma uygun olduğu belirlenmiştir. Analiz ve değerlendirmelerde sıklık tabloları, merkezi ve yaygınlık ölçütleri ile bağımsız gruplarda t testi ve Pearson korelasyon testi kullanılmıştır. İstatistiksel anlamlılık düzeyi olarak 0,05 alınmıştır.

**Bulgu ve Sonuçlar:** Araştırma sonucunda, kurumsallık durumuna göre hastaneler arasında kayırmacılık düzeyi farklılık göstermemiştir ( $p>,05$ ). Hem kurumsal hem de kurumsal olmayan hastane kayırmacılık ile işe yabancılaşma arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişki saptanmıştır ( $p<0,05$ ). Kurumsal hastanede kayırmacılık ile işe adanmışlık arasında pozitif yönde çok zayıf, kurumsal olmayan hastanede ise negatif yönde zayıf ilişki ortaya çıkmıştır ( $p<0,05$ ).

**Anahtar Kelimeler:** Hastane Yönetimi, İşe Adanmışlık, Kurumsallaşma, Kayırmacılık, Yabancılaşma

## **Effects of favoring on dedication to work and estrangement to work in terms of institutionalisation**

**Student's Name:** Fikri Gülsever

**Consultant:** Yrd. Doç, Dr. Emre İşçi

**Department:** Health Management

### **SUMMARY**

**Research's aim:** Study, which is done at the private hospitals in Van, it is aimed to show effects of favoring on dedication to work or alienation to work in terms of institutionalisation.

**Material and Method:** The research and the research was done at two private hospitals in city of Van between January, 2015 and February, 2015 with the attendance of 291 hospital workers who were volunteers. The data was collected face to face with the workers by survey. The data was analyzed at electronic environment SPSS 11.5 statistics programme. The suitability of data, drawing histogram, examination of central and common criterias were tested by One-Sample Kolmogorow-Smirnow test and they were seen to be suitable for common criterias. At analysis and assessment stages; frequency charts, medium and prevalence criteria and at independent groups T test and Person correlation tests were used Statistical significance level was considered as 0.05.

**Findings and Results:** As a result of the research, favoring differed according institutionalisation ( $p > 0,05$ ). Both at institutionalised, non- institutionalised hospitals it was realized that there was positive, medium and meaningful relation and dedication to work or estrangement work ( $p < 0,05$ ). At institutionalised hospitals there was a very weak, but positive and at the non- institutionalised hospitals there was weak and negative tie between favoring and dedication to work ( $p < 0,05$ ).

**Key words:** Hospital management, dedication to work, institutionalisation, nepotism, work alienation.

## GİRİŞ ve AMAÇ

Son zamanlarda işletmelerin faaliyet gösterdikleri çevrenin karmaşıklaşması, değişimin hızlanması, yoğun rekabet ortamı ve ekonomik dalgalanmalar gibi etkenler işletmeleri yeniden yapılanma, işbirlikleri kurma, çevreye uyum sağlama gibi durumlar ile karşı karşıya bırakmaktadır. Özellikle örgütün bulunduğu çevredeki meşrulaşma çabasının bir sonucu olan kurumsallaşma neredeyse her örgüt için olmazsa olmaz konumdadır. Kurumsallaşma ile örgütler çevresel beklentileri daha doğru olarak karşılayabilmekte, daha farklı bir deyişle çevre ile örgüt arasındaki stratejik açıklık azalmakta ya da tamamıyla ortadan kalkmaktadır (Yıldız, 2010).

Kurumsallaşma açısından bakıldığında kayırmacılık (nepotizm) olumsuz bir durumu ifade etmektedir. Tarihi, Rönesans dönemine kadar uzanan kayırmacılık insanlık tarihinde uzun yıllardır varlığını sürdürmektedir. Ayrıca kayırmacılık (nepotizm) kurumsal olmayan işletmelerde var olan ve var olmayı da sürdürecektir bir terim olarak karşımıza çıkmaktadır (Dökümbilek, 2010).

Başka bir açıdan bakıldığında ise günümüzde yaşamını sürdüren işletmelerin başarıları çalışanlarının örgütlerine karşı tutumları ve nitelikleriyle doğrudan ilişkilidir. Çalışanlar ne düzeyde örgütleriyle özdeşleşir ve kendilerini işlerine adanlarsa o düzeyde hem örgüt, hem de kendileri başarılı olurlar (Kutlay, 2012). Buna ek olarak günümüzde işletmelerin vazgeçilmez ögesi insandır. İşletmeler açısından bu öge başarıya ulaştıracak olan adanmışlığın yanı sıra işletmenin sürekliliği için tehlike oluşturabilecek işe yabancılaşma tehlikesiyle de karşı karşıyadır. Ayrıca teknolojik atılımlar toplum yapılarını etkilemekte, bu bağlamda bireyin topluma ve kendine uyumunda sorunlar oluşturmaktadır. İnsanın çevresi ile ilişkilerinde bozulmalar olmakta ve mutsuzluk hali her alanda yerini almaktadır. Günümüzde parasal olarak tatmin olmak insanlar için yeterli olmamakta, ruhsal olarak ise tatmin olamayan çalışanlar gittikçe yalnızlaşmakta ve yabancılaşmaktadır (Büyükyılmaz, 2007).

Buradan hareketle tasarlanan araştırmada, kurumsallaşma durumu bağlamında hastanelerde kayırmacılığın işe adanmışlık ve yabancılaşma üzerine etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan araştırma ile özellikle örgüt ikliminde

kayırmacılığın varlığında işe adanmışlık ve yabancılaşma gibi çok önemli iki örgütsel göstergenin düzeyinin ve durumunun ortaya konulması istenmektedir. Ayrıca hastane işletmeciliği yazınında kurumsallaşma, kayırmacılık, işe adanmışlık ve işe yabancılaşma ilişkilerinin ele alındığı araştırma sayısının kısmen yetersiz olması da çalışmanın alana katkısını arttırmakta ve araştırmanın önemini ortaya koymaktadır.



## **1. KURUMSALLAŞMA**

Değişken ekonomik, sosyal ve kültürel koşullar; örgütlerin sürekliliklerini koruyabilmeleri için değişimleri gerektiğini ortaya koymuştur. Bu nedenle varlıklarının sürekliliğini isteyen örgütler; performanslarını geliştirme, üretkenliklerini artırma, yönetsel etkinliklerini sağlamanın yollarını aramaya başlamışlardır. Örgütler, çevresel değişimlerin hızlanması ve örgüt faaliyetlerinde karmaşıklığın çoğalması ile de değişen çevre koşullarının gereklerini yerine getirmekte zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Bu zorlukları azaltmanın yollarından biri ise kurumsallaşmadır. Kurumsal bir yapı, örgüte ait olan değerlerin bir sisteme dönüşmesini sağlar. Bu yapı örgütlerin rekabet avantajı sağlaması ve sürekli başarı için gereklidir (Kaptanoğlu 2011).

### **1.1 Kurumsallaşmanın Tanımları ve Önemi**

Kurumsallaşmaya kavramsal bir çerçeve sunmayı amaçlayan bu bölümde, söz konusu kavramın yanı sıra kurumsallaşmanın önemi de açıklanacaktır.

#### **1.1.1. Kurumsallaşmanın Tanımları**

Kurumsallaşma; örgütsel devamlılık, meşruluk ve çevreye uyum sağlayabilmek için, kararlı ve sosyal açıdan kurumsal çevreye uyum sağlamış bir teşkilatlanmaya giderek, bunun özümsemesi ve tüm iş görenlerce belli algılama düzeyine ulaşıp, değişik ortam ve şartlarda, bu yapılanma ile bu yapılanmaya bağlı davranış türlerinin doğal olarak uygulanmasıdır (Apaydın, 2008a).

Kurumsallaşma; normlar, değerler ve yapıların mevcut kalıplarının içinde birleştirilen yeni normlar, değerler ve yapılar yoluyla oluşturulan süreçtir. Bu süreç, sosyal ilişkilere istikrar ve tahmin edilebilirlik kazandırıp, devamlı kılan bir süreçtir (Kimberly, 1979).

Kurumsallaşma açısından Selznick yaklaşımı bu kavramın bilinen en eski yaklaşımıdır. Selznick kurumsallaşmayı, düşünceleri ve değerleri yayma süreci olarak tanımlamış, örgüt ve şahıslarca sınırlandırmalar getirilebilen uygulamalı bir süreç olarak ifade etmiştir (Eryılmaz, 2000).

Kurumsallaşma; örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevreleriyle olan uyum sürecini ve bu örgütlerde meydana gelen değişmeyi açıklamaktadır (Selznick, 1996).

Kurumsallaşma; örgüt yapısının belli prensip ve standartlara göre yeniden oluşturulması, örgüt çalışanlarının işi bilen bireylerden oluşması ve örgütün bilgi merkezli bir felsefe içerisinde çalışabilmesi şeklinde açıklanabilir. Böylece örgütün işleyişine göre bir sistem oluşmakta ve örgüt bireylere bağlı olmak yerine, geliştirilen bilgi temeline dayanan yöntemler yoluyla varlığının sürekliliğini sağlayabilmektedir (Uzunçarşılı ve ark., 2000).

Bir başka tanıma göre kurumsallaşma; işletmede her kademedeki çalışan tüm bireyler tarafından özümsemiş, işletmenin özünü yansıtan, değerler, kurallar ve prosedürlerin uygulanması ve bu durumun işletmenin çevresi tarafından kabul edilmesini sağlayan değerler bütünüdür (Şahman ve ark., 2008).

Bir örgüt teorisi olarak kurumsallaşma; örgütlerin yapılarının ve davranışlarının yalnızca pazar şartları açısından değil kurumsal baskılar, beklentiler ve tutumlar açısından da etkilendiği anlamına gelmektedir (Grenwood, Hinings, 1996).

Buraya kadar yapılmış olan kurumsallaşma tanımlarından yola çıkarak kurumsallaşmayı; “Bir işletmenin, her kademesindeki her çalışanın özümsemiş olduğu belli değerler, kurallar ve normlarla yönetildiği ve bununla birlikte o işletmenin diğer işletmelerden farklı bir kimlik kazanması ve bunun bütün çevre tarafından kabul edilmesidir.” şeklinde tanımlayabiliriz (Dilbaz, 2005).

Özetle kurumsallaşma tanımları örgütü bir sistem olarak ele almakta, çevresel baskılar sonucunda örgütün çevrede meşrulaşması için örgüt yapısının yapılandırılmasını; kural, norm ve prosedürlerinin açık şekilde uygulandığı, kısaca sistemleşmesini sağladığı söylenebilmektedir.

### **1.1.2. Kurumsallaşmanın Gereği ve Önemi**

Dünyanın genelinde var olan ve Türkiye'de de son zamanlarda etkisini gittikçe arttıran küreselleşme kavramının yanında, teknolojinin hızla gelişmesi ve üst üste meydana gelen ekonomik krizler, işletmelerin baştan yapılanmalarını, başka bir ifade ile kurumsallaşmalarını gerekli kılmaktadır (Bilgen, 2011).

Geçmiş dönemlerde rekabetin sınırlı olması, yerel pazarlarda başarı sağlamanın hedef olması, başarı sağlayan güçlü lider veya patronun varlığı ve kişisel yeteneklerini baz alan işletme anlayışı, günümüzde kişiye veya lidere bağımlılığın en aza indirildiği yönetsel sistemlere sahip olan kurumlar olmaya çalışan girişimlere bırakmıştır. Bu düşüncedeki işletmeler gün geçtikçe artmakta, kurumsallaşma olarak isimlendirilen bu süreç, işletmeler için vazgeçilmez bir unsur haline gelmektedir (Karpuzoğlu, 2004).

Kurumsallaşmanın yararları şöyle sıralanabilmektedir;

- Kurumsallaşma ile işletmeler kamuoyuna ve çevreye olan sorumluluklarının gereğini yaparlar,
- Uluslararası pazarlara açılmak isteyen işletmelerin isteklerini gerçekleştirmeleri kolaylaşır,
- İşletmeler, kaynaklarını daha etkin kullanacakları için toplumsal bir fayda sağlamış olurlar,
- İşletmeler, kurumsallaşarak daha profesyonel kişilerle çalışma olanağı bulacağından, daha uzun vadeli planlar yapabilirler,
- Modern ve ileri teknolojilerden daha erken haberdar olup, daha fazla yararlanabilirler,
- Örgüt kültürünün oluşturulması ile çalışanların eğitilmesi ve örgüte bağlılıkları arttırılır,
- Kurumsallaşan işletmeler; özellikle fiyat, maliyet ve yatırım bazında daha dengeli kararlar almaya çalışacakları için, spekülative karar ve eylemlerden kaçınırlar, bu istikrarlı politikalar ulusal ekonomiyi olumlu etkiler,
- Müşterilerinin memnuniyetini arttırmak için, iyi ve yeni ürünler üretebilirler,
- Kurumsallaşmış işletmelerin yurt dışındaki başarıları ülke çıkarlarının geliştirilmesine katkı sağlayabilir.
- Uluslararası standartlarda, dinamik, esnek ve global bir şirket olunur.

- Kurum içerisindeki tüm süreç ve organizasyonel ilişkiler, yapısal bir hale gelir.
- Kurum içi bilgi entegrasyonu sağlanır. Dolayısıyla reel ve doğru bilgiye, hızlı bir şekilde ulaşılabilir.
- Zaman daha etkin bir şekilde yönetilebilir.
- Stratejik hedefler ve operasyonel planların alındığı anlık raporlarla, gerçek veriler ışığında kolaylıkla ilerlenebilir.
- Rutin işlerde sıyrıp, iş geliştirmeye, yeni pazarlar oluşturmaya, Ar-Ge çalışmalarına, yeni yatırımlara zaman ve enerji ayırmaya, fırsat bulunur.
- İş yaşamı kalitesi ve verimlilik artar (Savaş, 2011; Uzunçarşılı ve ark., 2000).

## **1.2. Kurumsallaşmayı Oluşturan Kavramlar**

Kurumsallaşmayı oluşturan kavramlar; formalleşme, otonomi, profesyonelleşme, kültürel güç, saydamlık, sosyal sorumluluk ve tutarlılıktır.

### **1.2.1. Formalleşme**

Formalleşme; örgütlerdeki yapıların, fiillerin ve ilişkilerin belirlenmesi ve iş görenlerin yetki, sorumluluk ve görevlerinin belirlenmesi ve yazılı hale getirilmesidir. Formalleşme, örgüt fiillerinin kurallar, standartlar ve normlarla belirlenip, örgüt içindeki görevlerin koordine edilerek örgüt yapılarının iyileştirilmesidir. Kurumsallaşma çalışmalarında önemli bir yere sahip olan formalleşme, faaliyetlerin bireysel inisiyatiften çıkarak belirli kurallara, standartlara ve prosedürlere bağlanmasıdır (Yıldız, 2010).

Çalışanların rolünün belirlenmesi de formalleşmenin bir bileşenidir. Hiyerarşik yapının oluşması için gerekli olan çalışanların rolünün belirlenmesi formalleşmenin bir gereğidir. Bütün bunlar merkezileşmenin dışında işletmenin kurumsallaşma düzeyini gösteren unsurlardandır (Adler, Borys, 1996).

### **1.2.2. Profesyonelleşme ve Otonomi**

İşletmelerin profesyonelleşmesi için işletme yönetiminde profesyonel yöneticilerin istihdamı, iş ortamının profesyonel çalışanların niteliklerine sağlayacak bir biçimde oluşturulması ve işletmenin sektördeki kurumlarla ilişki içerisinde

olmasıdır. Profesyonelleşmedeki kasıt sadece profesyonellerin istihdam edilmesi demek değildir. Profesyonellerden yeterli faydayı elde edebilmek için gereken iklimin oluşturulması da gerekmektedir (Yıldız, 2010).

### **1.2.3. Kültürel Güç**

Kültürel güç örgüt kültürünün kabul edilebilme seviyesi ve örgütte bu kültürün her kademedede paylaşılmasıdır. Kültürün güçlü olması performansa olumlu katkı sağlamaktadır. Bu da çalışan katılımını artırarak, çalışanlar arasındaki dayanışma olgusunu ve doğru karar vermeyi sağlayarak yapılabilmektedir. Güçlü kültürün bu parametreleri, işletmenin işlevselliğini arttırmasının yanında kurumsallaşmayı da kolaylaştırmaktadır (Uzunçarşılı ve ark., 2000).

### **1.2.4. Saydamlık**

Kurumsallaşma ilkelerinden biri de saydamlıktır. Saydamlık, örgütlerin eylemleriyle ilgili doğru, tam ve önyargısız bilgiyi toplumla ilişkili bireylere aktarılmasını sağlamasıdır. Böylece işletmeler topluma açık hale gelmektedir (Eryılmaz, 200).

### **1.2.5. Sosyal Sorumluluk**

Örgütlerin sosyal sorumluluğu; örgütlerin eylemlerini yaparken toplumun yararını da gözetmeleri sonucu yönetimin, örgütün ve çalışanlarının yapmış olduğu tüm faaliyetlerin sonuçlarını üstlenmesi olarak tanımlanabilir (Yıldız, 2010).

### **1.2.6. Tutarlılık**

Tutarlılık; sektördeki benzer faaliyetleri gerçekleştiren diğer örgütler ile birlikte bazı durumlar karşısında benzer tepkileri verebilmesi, örgütlerin verdiği sözü tutması; stratejisi, fiilleri ve misyonunun uyumlu olması şeklinde tanımlanmaktadır (Apaydın, 2008b).

Değişim olması kaçınılmaz olsa da işletme eylemlerinin uzun süreli olması tutarlılığın göstergesidir (Swait, Erdem, 2002).

Tutarlılık içsel ve dışsal tutarlılık olarak ikiye ayrılır. İçsel tutarlılık işletme fiilleriyle hedeflerinin uyum içinde olması ve belli koşullarda işletmenin o koşullara uygun tepkiler vermesi durumudur. Dışsal tutarlılık ise verdiği sözü tutması ve aynı sektördeki işletmelerle fiillerinde benzerlik olmasıdır (Dando, Swift, 2003).

**Tablo 1: Kurumsallaşmanın Unsurları**

| BOYUTLAR           | TANIMI                                                                                                                                                                                                            | TEMEL İŞLEVLER                                                                          |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| FORMALLEŞME        | Yazılı prosedürlerin olması, İşlerin prosedürlere uygunluğunun olması, Görev, sorumluluk ve iş tanımlarının yapılması.                                                                                            | Denge kazandırmakta, Kontrolü sağlamakta, Koordinasyonu sağlamakta.                     |
| PROFESYONELLEŞME   | Profesyonel yönetici istihdam edilmesi, Profesyonel ve mesleki örgütlere üye olma, Profesyonellerin otonom olması, Profesyonellerin meslek normlarına bağlılığı.                                                  | Adaptasyonu kolaylaştırmakta, Güvenilirlik oluşturmakta, Örgüt kapasitesini artırmakta. |
| HESAP VEREBİLİRLİK | Eylemlerin, çevresel kurumların prosedürlerine uygunluğunun bulunması, Saydamlık, Eylemlerin sektörel ve mesleki kurumlar tarafından kabul görmesi, Sosyal sorumluluk, Eylemlerin sonuçlarından sorumlu olunması. | Meşruluk kazandırmakta, Güvenilirlik kazandırmakta.                                     |
| KÜLTÜREL GÜÇ       | Etik kuralların, normların ve değerlerin kabul edilebilme düzeyi, Etik kuralların, normların ve değerlerin yaygınlığının bulunması.                                                                               | Kontrolü kolaylaştırmakta, Koordinasyonu kolaylaştırmakta.                              |
| TUTARLILIK         | Verilen sözün tutulması, Misyonlar, stratejiler ve eylemler arasındaki entegre, Aynı sektörde benzer işi yapan işletmelere benzeme, Benzer durumda benzer tepkileri verebilme.                                    | Meşruluk oluşturmakta, Güvenilirlik oluşturmakta.                                       |

**Kaynak:** Apaydın, 2008

### 1.3. Kurumsallaşma Yaklaşımları

Kurum ve kurumsallaşma terimleri tüm sosyal bilimlerce kullanılmış ve yapılan araştırmaların odak noktasını oluşturmuştur. Kurumsallaşmaya ekonomik, siyasal, toplumsal ve işletmecilik alanlarında farklı farklı yaklaşılmış ve kurumsallaşma tüm örgüt teorilerinde yerini korumuştur (Demirkan, 2008).

Kurumsallaşmayı açıklayan temel olarak beş yaklaşım bulunmaktadır (Tablo 2). Bu yaklaşımlar benzerlikler içermekle beraber genel özelliklerinde ise farklılıklar içermektedirler. Bu yaklaşımlardan birincisi Selznick ile öğrencileri tarafından yapılmış çalışmalara dayanmaktadır. Selznick kurumsallaşmayı uyum sağlama aracı ve örgütleri belli hedeflere ulaştırmak için teknik araçlar kapsamında görürken, kurumları ise teknik yapının da üstünde değer oluşturulan yapılar olarak açıklamaktadır (Demirkan, 2008).

**Tablo 2: Kurumsallaşma Yaklaşımları**

| Yıl  | Araştırmacılar      | Kurumsallaşma Yaklaşımları               | Kurumsallaşma şekli                                                                   | İşletme Amaçları                                  |
|------|---------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| 1957 | Selznick            | Uyum Sağlama Aracı                       | Değerler yaratarak                                                                    | İstikrar, Legallik                                |
| 1977 | Sucker              | Sosyal Düzenin Oluşması                  | Çevreyle birlikte ortak uygun ve anlamlı davranış oluşturup diğer bireylere aktararak | Uyumluluk, Meşruiyet                              |
| 1977 | Meyer ve Rowan      | Sosyal Düzenin Oluşması                  | Paylaşılan değerler sistemi oluşturarak                                               | Meşruiyet, Kaynakları Arttırma, Yaşamını Sürdürme |
| 1983 | Dimaggio ve Powell  | Uyum Sağlama Aracı                       | Başarılı işletmeleri taklit ederek                                                    | Belirsizlikten Kurtulma                           |
| 1987 | Friedland ve Alford | Bilinçsel ve normatif baskıları etkileme | Çıkarlarını koruma adına kurumsal çevreyi değiştirerek                                | Menfaatlerin takip edilmesi                       |

**Kaynak:** Demirkan, 2008

Bir organizasyon teorisi olarak kurumsallaşma, organizasyonların yapı ve davranış biçimlerinin, yalnızca pazar ve rekabet şartları tarafından değil kurumsal

beklentiler baskılar ve inançlar açısından da etkilendiğini söyler. Bu sebeple kurumsallaşma yaklaşımı, belirli bir çevrede faaliyet gösteren işletmelerin yapı ve işleyiş nitelikleriyle çevre özellikleri bir uyum göstermektedir. Benzer sektörde çalışan işletmeler benzer çevre baskılarıyla karşılaşacaklar ve çevrenin beklentilerine göre yapı ve işleyiş özellikleri kazanacaklardır. Bundan dolayı organizasyonda kurumsal eş şekillilik (izomorfizm) ortaya çıkacaktır (Selznick, 1996).

#### **1.4. Kurumsallaşma Süreci**

Kurumsallaşma organizasyonlar için süreç gerektiren bir kavramdır. Kurumsallaşma, sistem haline gelebilmek olarak ifade edildiğinde, bu sistemin varlığı gerek çevrede gerçekleşen sosyal, politik ve ekonomik gelişmelerin etkisiyle, gerekse işletmenin taşıdığı özellikleriyle biçimlenecektir (Ceylan, 2010).

Kurumsallaşma sürecinin oluşumu;

**a) Alışkanlıkların yerleşmesi (Habitualization);** Kurumsallaşma öncesi aşamada, teknolojik gelişmeler, yasal düzenlemeler, odaklanılan pazarların yapıları işletme için yenilik yapma konusunda itici bir güç olacak ve işletme bu aşamada daha ziyade taklitçi bir eğilimi tercih edecektir. Bu aşamada organizasyonun karşılaşacağı uygulamadaki değişime karşı uyumsuzluk düzeyi yüksek olabilecektir.

**b) Nesnelleştirme (Objectification);** Nesnelleştirme aşaması, toplumsal uzlaşma derecesinin gelişim gösterdiği, organizasyondaki karar vericilerin yapısal değerlerin oluşumu üzerinde önemli etkisinin olduğu ve organizasyonlarda fikir birliği temelinde uyumun arttırılmasını içeren bir aşamadır.

**c) Olgunlaşma (Sedimentation);** Bu süreç, esas olarak yapıların sürekliliğinin sağlandığı, organizasyonun nesiller boyu hayatta kalabilmeyi sağladığı zaman dilimini kapsamaktadır. Hayatta kalabilmenin sağlanmasıyla, yapıların boyutları hem derinlik hem de genişlik kazanmıştır. Yani organizasyon köklü bir kurum haline gelmiştir (Tolbert, Zucker, 1995).

#### **1.4.1. Kanunen Tanınma**

Örgütlerin kurumsallaşma adına yasal gereklilikleri ve sosyal yaşamın değişikliklerini dikkate alıp toplumun sürekliliği ve gelişmesi açısından ciddi öneme sahip olan din, örf, adet, töre, gelenek ve görenek gibi toplum ilişkilerini düzenleyen anayasa, yasa, tüzük ve yönetmeliklere uyma zorunlulukları vardır. Örgütler kurumsallaşabilmeleri adına yasal gereklilikleri ve sosyal yaşamın değişkenliklerini dikkate almalı ve bu şartlara uymalıdır (Şanal, 2011).

#### **1.4.2. Varlığın Sürekli Kılınması**

İşletme, varlığını tehdit eden bir çok tehlikeyle dolu bir piyasa ortamında faaliyet gösterir. Bu ortamın genellikle büyük değişmeler gösteren piyasa koşullarına göre yaşamını sürdürmesi ve büyüüp gelişmesi gerekmektedir (Mucuk, 1993).

İşletmelerin varlıklarını sürekli hale getirebilmeleri ve rekabet koşullarına ayak uydurabilmeleri için çevresiyle uyum içinde olmaları ve çevrelerinden destek almaları gerekmektedir. İşletmeler varlıklarını sürdürebilmeleri için günümüzün değişen şartlarına uyabilecek esnekliğe ve işletme ihtiyaçlarını karşılayabilecek güce sahip olmaları gerekmektedir (Bayer, 2005).

Sonuç olarak; değişmelere ayak uydurabilen ve varlıklarını sürekli kılabilen işletmeler, örgütsel ve bireysel hedeflerin bir uyum çerçevesinde gerçekleşmesini sağlayarak ekonomik, psiko-sosyal ve toplumsal durumlarını güçlendirirler (Kaptanoğlu, 2011).

#### **1.4.3. Bireysel ve Örgütsel Amaçların Uyum**

Örgütün temelini oluşturan bireydir. Birey sosyal bir varlık ve örgüt ise sosyal bir organizmadır. Örgütler devamlılıklarını korumak için örgüt ihtiyaç ve amaçlarıyla çalışan bireylerin ihtiyaç ve amaçlarının uyumunu gözetmelidirler (Atılğan, 2003).

Örgüt ve birey amaçlarının uyumunun olmadığı durumda bir etkinlikten ve verimlilikten bahsedilemez. Bu sebeple kurumsallaşmaya önem veren örgütlerin sorumluluklarının başında bireylerin amaçlarıyla örgüt amacı arasındaki uyumun sağlanması gelmelidir (Kobal, 2014).

#### 1.4.4. Kurumsal Kimlik Kazanma

Kurumsal kimlik, bir örgütün uzun vadede stratejik açıdan hedeflerine ulaşılabilmesi ve istenilen imaj oluşturabilmesi için kendisini ve örgüt felsefesini çalışanlara, müşterilere, ortaklara ve halka benimsetmek için kullandığı metotların toplamının tek bir güç oluşturacak şekilde birleştirilmesi ve kullanılmasıdır (Kaptanoğlu, 2011).

Buraya kadar açıklamaya çalıştığımız "Kurumsallaşma" kavramı; değişen rekabet koşulları, küreselleşme, teknolojik gelişmelerde süreklilik, çevresel değişimlerin hızlanması gibi örgütlerin varlığının sürekliliğini etkileyen faktörlere bağlı olarak belli politikalar, kurallar, kalıplar ve sistemler oluşturarak değişken olan bu faktörlere ayak uydurma çabası olarak tanımlanabilir.

Günümüz koşullarında Dünya'da ve Türkiye'de etkisini gittikçe arttıran globalleşmeyle beraber aynı sektörde faaliyet gösteren örgütlerin benzer durumlarda benzer tepkiler vermesini ve değişen rekabet koşullarına ayak uydurmaları için kurumsallaşmaları zorunlu hale gelmiştir. Ancak bu durum izomorfizmi bir çelişki olarak ortaya çıkarabilmektedir. Zira örgütler bir yandan birbirlerinden son derece farklı amaçlar için yapılandırılırken, bir yandan taklitçi, zorlayıcı ve kuralcı şekillerde birbirlerine benzemektedir. Bu da ciddi bir tartışma konusudur.

İşletmelerin yapmış olduğu bu kurumsallaşma faaliyetlerini; çalışanların görev ve sorumluluklarının net bir şekilde birbirinden ayrılması, etkin kontrol mekanizmasının oluşturulması, profesyonel yöneticiler tarafından yönetilme, belli kural ve prosedürlerin varlığı, bireysel ve örgütsel amaçların uyumu, değişen koşullara hızlı ve etkin cevap verebilmesi ve kurum amaçlarının açık anlaşılır şekilde belirlenmesi olarak sıralanabilir.

## 2. KAYIRMACILIK (NEPOTİZM)

Bu bölümde kayırmacılık kavramı, kayırmacılık çeşitleri, örgüt açısından kayırmacılığın olumsuzlukları, yararları ve dünyada kayırmacılık kavramı üzerinde durulacaktır.

### 2.1 Kayırmacılık Kavramı

Kayırmacılık (nepotizm), hem kamunun hem de özel sektörün maruz kaldığı önemli sorunların başında gelmektedir. Kayırmacılık, genel itibariyle bir olumsuzluk durumu olarak anlaşılmaktadır. Kayırmacılık teriminin Latince’de “Nepot” kelimesinden türetildiği ve bu kelimenin İngilizce karşılığının Nephew (yeğen) olduğu bazı araştırmalarda ifade edilmektedir (Asunakutlu, Avcı, 2010).

Kayırmacılık kavramı; bir bireyin beceri, yetenek, başarı, eğitim düzeyi vb. özellikleri kıstas alınmadan veya iş için gerekli özelliklere sahip olmayan şahısların yalnızca akrabalık veya eş-dost yakınlığı kıstas alınarak işe yerleştirilmesi veya terfi ettirilmesi kayırmacılık olarak tanımlanabilir (Dökümbilek, 2010).

“Kin selection” yani diğer adıyla “akraba kayırmacılığı” insanlarda bulunan içgüdüsel bir davranıştır. Sosyal bilimler içerisinde bulunan biyolojik ve ekolojik yaklaşımlar ise, kayırmacılığın rasyonel davranışlar grubuna girdiğini ifade etmektedirler. Bir başka deyişle kayırmacılık davranışı; keyfi, duygusal veya içgüdüsel değil, rasyonel ve istenmiş bir davranış olarak kabul edilmektedir (Büte, 2011a).

Bir başka tanıma göre ise kayırmacılık; yakın ilişkilerin bulunduğu kişilerin bir pozisyon veya bir teklif ile ödüllendirilmesi durumudur. Sadece örgüt içerisinde bir pozisyon için değil, ödemeler, burslar gibi durumlarda da yapılan ödüllendirmeler ve ayrıcalıklar kayırmacılık olarak ifade edilmektedir. Kayırmacılık, uygulayan ve kayırılanın ilişkilerini kuvvetlendirirken, ekip içerisindeki diğer çalışanlar ile ilişkileri zayıflatmaktadır (Ekmekci, 2014).

Kayırmacılık, geleneksel bağların ve ilişkilerin yoğun olduğu ve piyasa koşullarının ise yeterli kadar gelişmediği ülkelerde daha çok görülmekle birlikte

gelişmiş ülkelerin de aile işletmelerinde yaşayan olgulardan biridir (Özsemerci, 2003).

İş dünyasında kayırmacılık faaliyetleri genellikle kayırılan için bir zafiyete; iş ortamında ise istihdam edilmeye başarı, eğitim ve beceri kriteri olarak aranmadığından iş kaybı ve başarısızlığa sebep olmaktadır. Örgütler iş gören seçimi yaparlarken adayın iş için gerekli niteliklere sahip olması, eğitim düzeyi, tecrübesi, sektör bilgisi, kabiliyetleri gibi özellikleri göz önünde bulundurmaya mecburiyetindedir. Fakat iş gören adayının işletmenin üst düzey idarecilerinden biriyle veya işletme sahibiyle kan bağı ya da eş-dost yakınlığı bulunması, iş gören seçimini yapan işletmenin nesnelliğini kaybetmesine sebep olmaktadır (Büte, 2011b).

Günümüzde kayırmacılık, bulunduğu makamını ailesi yararına kötüye kullanan bireylerin tutumunu anlatmak için kullanılmaktadır (Abdalla ve ark., 1998). Kayırmacılık kavramının genellikle olumsuz algılanmasının asıl sebebi, Rönesans Dönemi'nde bazı papaların yeğenlerini yüksek makamlara yerleştirme eğilimleridir. Bu dönemdeki kayırma faaliyetleri kiliselerin halk üzerindeki etkinliği ile akraba olmayan fakat kiliseye mensup olan diğer bireylerin morallerini negatif yönde etkilemiştir (Ciulla, 2005). Buradan hareketle anlaşılabileceği üzere kurumlar içerisindeki kanunsuz kayırmacılık yıllar öncesindeki gibi günümüzde de bazı kurumlarda var olmaya devam etmektedir (Düz, 2012).

Sonuç olarak kayırmacılıkta, şahısların işletmeye yerleştirilmesinde ve terfi uygulamalarında liyakat (beceri, yetenek, başarı, eğitim düzeyi, tecrübe vb.) prensipleri dikkate alınmamakta, yalnızca akraba olma veya eş-dost yakınlığı gözetilmektedir.

## **2.2. Kayırmacılık Çeşitleri**

Büte 2011'deki çalışmasında kayırmacılığın üç türü olduğunu ifade etmiştir. Bunlar nepotizm, favorizm ve kronizmdir. Bu kavramlar aşağıda açıklanmıştır.

a) *Nepotizm*: Akraba kayırmacılığı anlamına gelen nepotizm genellikle aile şirketlerinde görülmektedir.

b) *Favorizm*: Favorizm'in iki çok az farklı anlamı mevcuttur. Bunlardan birincisi, bir şahıs veya grubu kayırmaya yönelmiş olan genel bir temayüldür. İkinci anlam ise, bireysel ilişkilerde arkadaş, komşu veya diğer tanıdıklara ayrıcalıklı davranma durumudur.

İşletmelerde işe yerleştirme süreci, iş görenleri ilgilendiren kararlar ve terfi uygulamalarında eş-dost, arkadaş veya ahabapları ayrıcalıklı olarak değerlendirmeye favorizm adı verilmektedir. Nepotizmde kayırılan şahıs ile kayıran yönetici arasında akrabalık ilişkisi varken; favorizmde kayırılan şahıs eş-dost, arkadaş veya ahabap olmaktadır.

c) *Kronizim*: Bir bireye beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi gibi iş için gerekli özelliklere sahip olmadan yalnızca çok eski tanıdıklarına özellikle de politik tercihe yakın olma gibi sebeplerle ayrıcalıklı olarak davranmadır.

Kronizm, genellikle yakınları kayırmanın bir türü şeklinde açıklanabilir. Ancak bu kayırma türünde ahabap-çavuş ilişkileri göz önünde olmakla beraber, daha çok politik tercihe yakın olma söz konusudur. Kronizm ülkemizde yalnızca kamu alanlarında ele alınırken, yabancı literatürde daha geniş perspektifte araştırılmaktadır. Crony Capitalism olarak adlandırılan bu kavram büyük holding veya işletmelerin, milyar dolarlık büyük ölçekli şirketlerin iflas etmesine kadar ciddi sonuçlar doğurabilmektedir (Büte, 2011b).

### **2.3. Kayırmacılığın Olumsuzlukları ve Yararları**

Bu bölümde kayırmacılığın olumsuzluklarından ve azda olsa yararlarından bahsedilecektir.

#### **2.3.1. Kayırmacılığın Olumsuzlukları**

Ichniowski (1988) ve Büte (2011) kayırmacılığın olumsuzluklarını şu şekilde açıklamaktadır;

- Üst kademedeki yöneticilerin ödül, terfi ve iş gören istihdamında alenen önceliği eş dost, akrabaya v.s. vermeleri, kayırılan iş görenlerin ve diğer iş görenlerin motivasyonlarını negatif yönde etkilemektedir.

- Gereksiz yere yapılan kayırmacılığa göz yummak, örgüt yönetim kademelerinde çatışmalara meydan verdiği gibi ortak karar almayı da engellemektedir.
- Şirketle ilgili verilecek önemli kararların çoğunu aile büyükleri verir.
- Hem aile üyelerinin, hem de aileden olmayan çalışanların görev tanımları, sorumluluk alanları ve yetkileri net değildir.
- Yönetimde aile üyeleri dışında kişiler bulunsa bile, karar alma durumunda aileden olan kişilerin kararları sonucu belirlemeye daha yakındır.
- Şirkette çalışan aile üyelerinin nitelikleri göz ardı edilir. Bu aslında iki taraf için de kötü bir durumdur.
- Yönetime katılma veya terfi durumlarında aileye olan yakınlık dereceleri önemlidir. Daha yakın olanın terfi ettirilmesi, daha uzak bir akrabanın yönetime alınmaması gibi.
- Başarısızlık durumunda aile bireyleri kendilerine suç aramaz, aileden olmayan kişiler günah keçisi olarak gösterilir.
- Bazı durumlarda aile ilişkileri ile iş ilişkileri ayırt edilemez. Aile problemleri ile şirket problemlerinin özdeşleştirilmesine sebep olur. Şirket ise genellikle bundan olumsuz etkilenmektedir.
- Kayırmacılık yaşanan şirketlerde otorite ailenin belli bir grubunun elindedir. Tüm kararlar aynı otoriteden çıkar. Bu mekanizma şirketin gelişmesi, güçlenmesi ve büyümesi ile eski geçerliliğini yitirir. Ancak bu kişiler, insan doğasının sonucu olarak itibarlarını kaybetmek istemezler ve bu şirketin gelişmesini yavaşlatabilir.
- İş dışında aile bağları olan kişiler arasında doğabilecek husumetlerden de genellikle işletme ve yürümekte olan işler etkilenmektedir
- Çalışan kendisini yeteneksiz ama kayırılan bir yöneticinin astı olarak çalışırken bulduğunda rahatsız olur, yaptığı katkı ile aldığı sonuç arasındaki

eşitsizlik adaletsiz bir çalışma ortamında olduğunu fark etmesine sebep olur. Güveni ve motivasyonu olumsuz etkilenir.

- Bilinçli bir işveren çalışanlarını seçerken objektif bir bakış açısıyla işe alacağı kişinin tüm yetkinliklerini, eğitimini ve başarılarını dikkate almak zorundadır. Eğer işveren aile bağları dolayısıyla birini işe alıyorsa, kişinin eğitimi ve özellikleri ne olursa olsun işe alacaktır ve verdiği karar tamamen subjektif bir karardır. Bu da profesyonellikten, kurumsallıktan ve verimli çalışma ortamı gibi olgulardan uzaklaşmak anlamına gelmektedir.
- Kayırmacılık çalışanlar açısından yoğun iş stresine ve iş stresinin artmasının da iş tatminsizliğine yol açtığı görülmektedir. İş stresi üzerine olumsuz etkilerden, en etkilisinin kayırmacılık olduğu söylenmektedir.
- Kayırmacılık insan kaynakları bölümünün, objektif çalışmasına engel olmaktadır. Bu da şirketin kendi yetenekli yöneticilerini çıkarmasına engel olmaktadır.
- Kayırılan çalışanın elde ettiği başarılar kendi yetkinliklerinden dolayı elde ettiği başarılar olsa da, sadece ilişkiler sayesinde edindiği başarılar olduğu algısı kişi üzerinde haksız bir baskı oluşturur. Bu da aile üyelerinin yeterince kendini gösteremedikleri duygusunu ve bunun ezikliğini yaşamalarına sebep olur (Ekmekçi, 2014; Abdalla ve ark., 1998).

### **2.3.2. Kayırmacılığın Yararları**

Kayırmacılık kavramı olumsuz olarak algılsa bile olumlu görülen kısımları da olduğu iddia edilmiştir. Ancak bu iddialar genellikle çalışan açısından değil, sadece şirket açısından bakıldığında olumlu olarak nitelendirilen iddialardır (Asunakutlu, Avcı, 2010)

Kayırmacılığın yararları şu şekilde sıralanabilir;

- Şirket açısından devamlılığın sağlanması gibi olumlu yönleri belirtilirken, çalışanlar için alışık oldukları yüzler veya isimler duymalarının onların güvende ve rahat hissetmelerini sağladığı söylenmiştir.

- Aile üyelerinin başka şirketlerde çalışma eğilimi yoktur. Günümüzde bir çok şirket üst düzey yöneticilerinin farklı şirketlere geçmesiyle sıkıntılar yaşamaktadırlar. Ancak kayırmacılık uygulanan şirketlerde bu üst düzey yöneticiler aile bireyidir ve bu risk yoktur.
- Günümüzde birçok çalışan, yeterince işi sahiplenmemektedir, zira patron değillerdir. İşini yapıp gitmekle, işine değer katmak arasında bir fark görememektedir. Ama aile üyelerinin olduğu bir işletmede daha istekli ve daha verici bir şekilde iş yapılır. Bu da verimliliği artırır.
- İnsanlar özel hayatlarında olduğu gibi iş hayatlarında da güven duygusu ile ilgili kaygılar yaşarlar. İnsanların en çok güvendiği kişiler genellikle aileden olan kişilerdir. Kişinin güvendiği bu kişileri iş hayatında yanında görmesi güven duygusunun artırır.
- İşletmelerin sürekliliğin sağlayan en önemli etken karlılığıdır. Ancak tek başına karlılık şirketi ayakta tutmaya yetmez. Çalışanların da kendilerini işletmenin parçası, fayda sağlayan ve önemli birer yapıtaşı olarak görmeleri verimlilikleri için önemlidir. Her kıdem için çalışan kendisini işin ve şirketin ayrılmaz parçası gibi hissedebiliyorsa aidiyet duygusu ve şirkete sadakati artar.
- Kayırmacılık daha kısa sürede iş oryantasyonu, yüksek örgüt bağlılığı, düşük risk, yüksek performans ve işgücü devrinde azalma gibi durumları sağlamaktadır (İyışeroğlu, 2006; Ekmekci, 2014).

#### **2.4. Dünyada Kayırmacılık**

Kayırmacılık, monarşi ya da hanedanlığa benzer bir yönetim biçimidir ve bu yönetim biçiminin de her sistemde olduğu gibi yararları ve olumsuzlukları mevcuttur. Her kültürde nepotizm faaliyetleri olmasına karşın, bu davranışın niteliklerini belirleyen kriterler, gelenekler, gereklilikler ve normal olarak da uygulamada farklılıklar oluşturmaktadır. Bu nedenle Amerikan kayırmacılığı ile İtalyan kayırmacılığı ve Türk kayırmacılığı arasında farklı uygulamalar oluşturabilmektedir. Örneğin Osmanlı'da yöneticilik, kabiliyet, cesaret ve bilgelik

gibi faktörlerde en ileride olan hanedan üyesinin tahta geçtiği nispeten kurumsallaşmış fakat kayırmacılık ve rekabet ortamı olan bir saltanat düzeninin uygulandığı gibi, saltanatın zamanla sayılan özelliklerce yeterlilik düzeyi olmayan hanedan üyelerine de saray içi entrikalarla tahta geçme hakkının verildiği dönemlere de rastlanmaktadır (Gümüştekin ve ark., 2006).

Kamu personeli istihdam edilirken akraba ilişkileri, siyasi tarafları gözetilmeksizin, sadece teknik yetkinlikleri, beceri ve işe uygunlukları gibi kriterlere dikkat edilerek yapılması gerekmektedir. Bütün ülkeler yağmalama haline gelen kamu istihdamından uzaklaşma eğilimindedirler. Bu konuda en yüksek oranlara sahip olan ABD’de bile oranlar aşağıya çekilmiş durumdadır. Artık dünyanın bu konudaki genel eğilimi memurların yetkinliklerinin artması ve liyakat bürokrasisinin oluşturulmasıdır. Arap ülkelerinde yaşanan ‘Arap Baharı’, neredeyse hayatları boyunca diktatörlerin iktidardan düşmeleri, olumlu etkiler yaratmıştır. Fakat özgürlük ve demokrasiden maalesef tam anlamıyla bahsedilememiştir. Sebebi kayırmacılık geleneğinin ülke yönetiminin tüm alanlarında etkin şekilde görülmesidir. Ayrıca gelişmiş ülkelerde de kayırmacılık izleri ve bu uygulamaları durdurmak için uyguladıkları profesyonel bir çok uygulama da mevcuttur (Ekmekçi, 2014).

## **2.5. Türkiye’de Kayırmacılık**

Liyakat kuralları mevcut yasalarda oldukça kesin hatlarla belirlenmiş olsa da uygulamada ciddi sorunlar olduğu açıkça görülmektedir. İktidar değişiklikleri direkt olarak yandaş diye adlandırılan kesimden memur atamaları yapılmakta ve sıkça değişen iktidar partileri sebebiyle memur kadroları gerekenin çok üzerinde olmaktadır. Bununla birlikte birçok kamu kuruluşu da eleman yetersizliğinden şikâyet etmektedir. Bunun sebebi de farklı kurumlarda, farklı ücret politikalarının izlenmesidir (Yıldırım 2013).

Türkiye’de liyakat sorunu ile ortaya çıkan kayırmacılık (nepotizm) daha işe alım sırasında kendini göstermektedir. Çünkü çalışanlar uzmanlık ve yetenekleri ile değil, genel kültüre dayalı sınavlarla istihdam edilmektedir. Türkiye’nin yaşadığı sorunlar sadece bürokrasinin politika ve siyasetten arındırılarak liyakate dayalı

olması ile aşılabilecek problemler değildir. Bunun yanında tarafsız bir hükümet de bulunması gerekmektedir (Yıldırım 2013).

Buraya kadar açıklamaya çalıştığımız "Kayırmacılık" kavramı; işe alım süreçlerinde geçerli olan kriterlerin bilgi, beceri, kabiliyet, yetenek ve yapılan kişilik ve mesleki testlerin ışığında yapılmamasıdır. İşe alım durumlarında bağlayıcı olan faktörlerin başında başvuruda verilen referanslar, tanıdık, akraba veya yakınlığın olmasıdır.

İnsanlık tarihine bakıldığında kayırmacılık faaliyetlerinin Rönesans dönemine kadar dayanmaktadır. Rönesans döneminde papaların akrabalarını kilisede yüksek makamlara yerleştirmesiyle kayırmacılık faaliyetlerinde bulundukları görülmektedir. Bu durumun sonucunda halkın kiliseye olan güveninin azalması durumu gözlenmiştir. Başka bir deyişle kayırmacılık faaliyetlerinin insanlık tarihine girmesiyle beraber olumsuz bir durum olarak algılanmasını da beraberinde getirmiştir. Buradan hareketle kayırmacılık kavramının olumsuz bir olgu olarak algılanması insanın doğasında var olan ve var olmaya da devam edeceği söylenebilir.

Günümüzde özel ve kamu kuruluşlarında görülen kayırmacılık faaliyetleri, aile şirketlerinde daha fazla karşılaşılmaktadır. İnsanın doğasında olumsuz bir durum olarak algılanmasına rağmen aile şirketlerinde yapılan nepotizm çalışanlar arasında sinerji oluşturabilmekte, çatışma yönetiminde etkin çözümler sunabilmekte, çalışanların geneli akraba veya tanıdık olduğundan sorunlar karşısında daha hızlı ve etkili çözüm olanaklarını beraberinde getirebilmektedir.

Kısacası akraba ve tanıdıklara işe alımlarda öncelik verme anlamına gelen ve genel itibariyle olumsuz bir durumu ifade eden kayırmacılık kavramı; etkin ve profesyonelce yapıldığı zaman örgütler için maliyet harcanmadan yüksek çalışan performansı, örgüte bağlılık, hızlı iş oryantasyonu sağlayabilmekte ve örgüt için olumsuz görünen bir durumu büyük bir fırsata dönüştürebilecek etkin bir kontrol mekanizması olarak uygulanabilmektedir.

### 3. İŞE ADANMIŞLIK

Bu bölümde işe adanmışlık kavramının tanımı, önemi ve işe adanmışlık kavramının sınıflamaları konuları üzerinde durulacaktır.

#### 3.1. İşe Adanmışlık Kavramının Tanımı

İşveren markasının oluşturulmasının en önemli amaçlardan birinin rakip işletmelere karşı rekabet avantajı oluşturmaktır. Rekabet avantajı oluşturmak ve mevcut çalışanlardan maksimum faydanın sağlanması konularının birbirleri ile ilişkili olduğu; işe adanmışlık düzeyi yüksek olan işletme çalışanlarının çalıştıkları işletmeye rekabet avantajı sağladıkları yapılan çalışmalarda ortaya çıkartılmıştır. Yabancı yazında “job-work-employee-organizational engagement” şeklinde ifade edilen kavram Türkçe çalışmalarda işe cezbolma, işe gönülden adanma, işle bütünleşme, işe bağlanma, işe adanma gibi değişik şekillerde adlandırılmaktadır (Terlemez, 2012).

İşe adanmışlık konusunda literatürde kullanılan en yaygın tanım Kahn (1990)’a aittir. Bu tanıma göre işe adanmışlık; çalışanların hem fiziksel hem zihinsel hem de duygusal olarak tam anlamıyla kendilerini yaptıkları işe adanmaları olarak tanımlanmaktadır (Kahn, 1990).

Schaufeli ve Bakker’e (2001) göre ise işe adanmışlık; enerji, adanma ve işe gömülme özelliklerine sahip iş ile ilgili pozitif ve tatmin edici bir olgu şeklinde tanımlanmaktadır (Maslach ve ark., 2001).

Maslach ve Leiter ise, işe adanmışlığı, tükenmişliğin üç bileşeni olan bitkinlik, işe yabancılaşma ve düşük seviyede profesyonel yetkinliğin genellikle tersi olarak niteliyorlardı. Bu araştırmacılara göre, bir iş görenin işe adanmışlık seviyesini ölçmek için tükenmişlik seviyesini ölçmek yeterliydi bir diğer ifadeyle, düşük düzeydeki tükenmişlik, yüksek düzeydeki adanmışlığı ifade etmekteydi. Fakat ilerleyen zamanlarda yapılan araştırmalar, işe adanmışlığın tükenmişlikten apayrı bir kavram olarak ölçülmesi gerektiği anlaşılmıştır (Bal, 2009).

Literatürde işe adanma, işe cezbolma, işe gönülden adanma, işe gömülme gibi çeşitli isimlerde adlandırılan işe adanmışlık kavramı için çeşitli tanımlar yapılmıştır (Tablo 3).

**Tablo 3:İşe Adanma Kavramı Tanımları**

| <b>İşe Adanma Kavramı Tanımları</b>                                           |                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kahn 1990, devamında May ve arkadaşları (2004) da bu tanımı desteklemektedir. | Çalışanın üstlendiği rolde performans gösterirken kendini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak o rolde tanımlamasıdır. İşe adanmayı etkileyen 3 faktör vardır; anlamlılık, psikolojik güven ve elverişlilik. |
| Maslach&Leiter 2001                                                           | Tükenmişlik sendromunun antitezidir. 3 temel göstergesi enerji, bağlılık ve yeterlilik.                                                                                                                       |
| Schaufeli ve diğ. 2002                                                        | İşle ilgili canlılık, kendini işe adama ve absorpsiyon ile tanımlanan pozitif ve tatmin edici bir durumdur.                                                                                                   |
| Roberts&Davenport 2002                                                        | Kişinin yaptığı işle ilgili bağlılık ve coşku hissi                                                                                                                                                           |
| Saks 2006                                                                     | Kişinin işyerinde rol performansını etkileyen bilişsel, duygusal ve davranışsal kısımlardan oluşsan bir yapı.                                                                                                 |
| Catsouphe&Costa 2009                                                          | İş ile ilgili pozitif, heyecan verici ve duygusal bir ilişki olarak tanımlanmaktadır.                                                                                                                         |
| Macey ve diğ. 2009                                                            | Bireyin enerjisini ve amaçlarını başkaları tarafından görünür şekilde bireysel inisiyatif, uyumluluk, efor ve karlılık şeklinde organizasyon hedeflerine yönlendirmesidir.                                    |

**Kaynak:** Bakalcı (2010)

### **3.2. İşe Adanmışlık Sınıflamaları**

İşe adanmışlık sınıflamaları duygusal adanmışlık, bilişsel adanmışlık ve fiziksel adanmışlık olmak üzere 3 sınıfa ayrılır.

#### **3.2.1. Duygusal Adanmışlık**

Çalışanlar, duygusal anlamda işlerine, çalıştıkları ortam ve çevreye bağlı bireyler olmalıdırlar. Ya da başkaları (çalışma arkadaşları, yöneticiler v.b.) ile anlamlı ilişkiler kurmak, başkalarının duygularıyla ilgilenmek ve empati kurabilmek olarak da açıklanabilir (Esen, 2011).

Çalışma alanlarında çevreleriyle, çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle daha iyi iletişim halinde olan çalışanlar işe gitmek konusunda daha istekli olurlar. Bu

adanmışlık düzeyine ulaşıldığı zaman örgütlerin çalışanlarından maksimum faydayı elde ederek rekabet avantajı sağlayabilecekleri düşünülmektedir (Terlemez, 2012).

Duygusal adanmışlık; örgütsel hedeflere ve örgütsel kurallara karşı saygı, idarecilere karşı ise sevgi ve saygı, duygusal bağlılık, örgütsel vizyon ve misyonun paydaşlara bölünmesi sonucu ortaya çıkan adanmışlık çeşididir (Tutar, 2007).

Başka bir tanıma göre ise duygusal adanmışlık; benzer amaçlar gütmekten kaynaklanan pozitif etkiye dayanan bir adanmışlık çeşididir ve kişilerin örgütle özdeşleşmesini, örgüte duygusal yönden bağlanmasını ifade etmektedir (Kutlay, 2012).

Allen ve Meyer (1990) çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konulan duygusal adanmışlığa etki eden faktörleri aşağıdaki gibi belirtmişlerdir;

- **İşin Zor Oluşu:** İşgörenin çalışma yerindeki görevinin, zor ve mücadeleyi gerektiren bir iş olması,
- **Rol Açıklığı:** Örgütün ve yönetimin işgöreninden neler beklediğini ve görevinin neler olduğunun açıkça ortaya konulması,
- **Yönetimin Öneriye Açıklığı:** Örgütteki üst yönetimin astlardan gelen her türlü öneriye açık olması ve bu tür önerilere değer vermesi,
- **Amaç Açıklığı:** İş görenlerin örgütteki görevi ve yaptığı işleri niçin yaptığı konusunda açık bir fikre sahip olması,
- **Arkadaş Bağlılığı:** Örgütteki her düzeyde işgören insanlar arasında samimi ilişkilerin olması,
- **Eşitlik ve Adalet:** Örgütsel görev ve kaynakların dağıtımında adaletin olması,
- **Kişisel Önem:** İşgörenin ortaya koyduğu işin örgütün hedeflerine önemli katkılar sağladığı duygusunu güçlendirmeye yönelik teşviklerin olması,
- **Geri Bildirim:** İşgörene performansı hakkında sürekli geri bildirim verme,

- **Katılım:** İşgörenin örgüt ve işle ilgili her türlü konu ve karara katılmasını sağlamadır (Kutlay, 2012).

### 3.2.2. Bilişsel Adanmışlık

İş görenlerin işletmelerine yaptıkları yatırımların sonucunda oluşan bir adanmışlık türü olarak açıklanmaktadır. Buna göre bilişsel adanmışlık, işletmedeki çalışanların, çalıştıkları süre zarfında verdikleri emek, zaman ve çabayla birlikte kazandığı makam, para gibi kazanımlarını, işletmeden ayrılmasından sonra kaybedeceği düşüncesiyle meydana gelen bir adanmışlık türüdür (Yalçın, İplik, 2007).

Çalışanlar işletmelerinden ayrıldıkları zaman kaybedecekleri maliyet ve karşılıklarına çıkabilecek zorluklara örnek olarak başka bir işletmenin koşullarına uyum göstermek, farklı bir işe taşınmak veya hakkı olan tazminatları alamama konusunda uğrayacağı zararlar gösterilebilir. Karşılaşılabilecek en ciddi sonuç ise, çalıştığı işletmeden ayrılan bir iş görenin işsiz kalabilme durumudur (Çöl, Gül, 2005).

Bilişsel adanmışlığa etki eden faktörler şunlardır (Allen ve Meyer, 1990),

**Yeteneklerin Transferi:** Çalışanın sahip olduğu yetenekleri ve tecrübeleri bir başka örgüte transfer edip edemeyeceği,

**Eğitim:** Çalışanın sahip olduğu eğitimin bir başka örgütte yararlı olup olamayacağı.

**Kendine Yatırım:** Çalışanın zaman ve çabasının büyük bir bölümünü mevcut örgüte yapmış olması.

**Yeniden Yerleşme:** Çalışanın örgütten ayrılması halinde bir başka örgüte ve şehre yerleşmesi ile görüşleri.

**Emeklilik Primi:** Çalışanın mevcut örgütünden ayrılması halinde başta emeklilik primi olmak üzere hak ettiği çeşitli kazanımları kaybedeceği korkusu,

**Alternatif İş İmkânları:** Çalışanın örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin benzerini veya daha iyisini bulup bulamayacağı şeklinde özetlenebilir (Kutlay, 2012).

### 3.2.3. Fiziksel Adanmışlık

Meyer ve Allen'in 1984 yılındaki duygusal ve bilişsel adanmışlıklarına ek olarak Weiner ve Vardi (1980) tarafından ortaya atılan fiziksel adanmışlık boyutunu da örgütsel bağlılık modeline eklemişlerdir. Fiziksel adanmışlıkta çalışan, örgütüne adanmışlığın bir görev olduğunu düşünmektedir. Fiziksel adanmışlık çalışanların, örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duymalarını yansıtmaktadır (Kutlay, 2012).

Fiziksel adanmışlık (Physical commitment), örgüt üyeliğinin sürekliliği konusunda iş görenlerin hissettikleri yükümlülük duygusu olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2007)

Fiziksel adanmışlık, iş görenin kendisini çalıştığı örgüte karşı sorumlu hissetmesi ve bu sorumlulukları itibariyle yapması gerekenleri idrak etmesi ve bununla beraber iş görenin örgüte karşı üyeliğini devam ettirme zorunluluğunu hissettiği bir adanmışlık türü olarak tanımlanmaktadır. Fiziksel adanmışlıkla bilişsel adanmışlık arasındaki fark, bu adanmışlık türünde iş görenin duyduğu üyeliğin devamlılığı zorunluluğunun örgütün sağlayacağı maddi faydalarla bir alakasının bulunmaması durumudur. İş görenin geçmiş yaşamı, alışmışlıkları, toplumsal değerleri, diğer iş görenlerin uzun süreler yalnızca bir örgütte çalışmış olması ve bu iş görenlerin övülmesi gibi faktörler, örgüte karşı adanmışlığı iş görenin bir erdemlik şeklinde düşünmesine sebep olur. Bu da çalışanın örgüte adanmışlığını artırır. (Kaya, Selçuk, 2007).

Fiziksel adanmışlığı, kişinin örgütüne psikolojik adanmışlığı olarak değerlendiren O'Reilly III ve Chatman (1986), bir örgüte adanmışlığı üç boyutta ele almaktadırlar. Bu boyutlar:

**1. Uyum:** Bu boyutta temel amaç, belli dış ödüllere ulaşmaktır. Bireyler tutum ve davranışlarını, belli kazanımları elde etme ve belli cezaları savuşturma temeline oturtarak gerçekleştirirler.

**2. Özdeşleşme:** Diğerleriyle yakın ilişkiler kurma isteğine dayanır. Bireyler tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek, doyum sağlamak için diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir.

**3. İçselleştirme:** Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar, bireyler, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşir (Demirtaş, 2010).

### **3.3. İşe Adanmışlığı Etkileyen Başlıca Faktörler**

Çalışanların örgütlerine olan adanmışlıklarını etkileyen çok sayıda faktör bulunduğu, konuyla ilgili yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur. Bu faktörler bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki alt başlıkta incelenmektedir.

#### **3.3.1. Bireysel Faktörler**

İşe adanışlığı etkileyen başlıca bireysel faktörlerin başında yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, örgütte çalışma süresi, kişilik özellikleri ve medeni durum gösterilebilir.

#### **3.3.2. Örgütsel Faktörler**

İşe adanmayı etkileyen başlıca örgütsel faktörler ise örgüt büyüklüğü, işin niteliği ve özellikleri, yönetim tarzı ve liderlik, ücret, örgütsel ödüller, takım çalışması, rol belirsizliği ve çatışması olarak gösterilebilir (Karahana, 2008).

Buraya kadar açıklamaya çalıştığımız “İşe Adanmışlık” kavramı; çalışanların görevini sahiplenmesi, yaptığı işten zevk alması, çalıştığı ortamda mutlu olması, yaptığı işle ilgili bağlılık hissinin bulunmasıdır. Kısacası çalışanın kendini işine adanması ve çalıştığı işle bütünleşmesi olarak tanımlanabilir.

Küreselleşme ile birlikte işveren markasının oluşturulması ve bu sayede rekabet avantajı yakalanabilmektedir. Bu markanın oluşmasındaki en hızlı ve verimli yolun ise iş görenlerin işlerine adandıkları ve işlerini sahiplendikleri örgütlerde görülmektedir. Kendilerini işlerine adanmış çalışanlara sahip olan işletmelerin rekabet avantajı yakaladıkları yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur.

İşe adanmışlık kavramı duygusal adanmışlık, bilişsel adanmışlık ve fiziksel adanmışlık olarak üçe ayrılmaktadır. Bu adanmışlık türlerini kısaca tanımlayacak olursak; duygusal adanmışlık, çalışanın örgütle ve diğer çalışanlarla duygusal bağ

kurmasıyla oluşur. Bilişsel adanmışlık, çalışanın emek, çaba ve zamanla kazandıkları makam ve paranın kaybedileceği korkusuyla oluşan adanmışlık türüdür. Fiziksel adanmışlık ise iş görenin hissettiği sorumluluk duygusundan doğan adanmışlık türüdür.

Ulusal ve uluslar arası literatürde işe gömülme, işe cezbolma, işe adanma, işe gönülden adanma gibi farklı isimlerle adlandırılan işe adanmışlık kavramı işletmeler için vazgeçilmezler arasında yerini almakta ve zorlu rekabet koşullarının olduğu bölgelerde etkin bir şekilde uygulanmaktadır.



## 4. İŞE YABANCILAŞMA

Bu bölümde yabancılaşma kavramı, işe yabancılaşma kavramı, yabancılaşma teorileri, yabancılaşmanın teorileri ve yabancılaşmaya yol açan faktörler açıklanacaktır.

### 4.1. Yabancılaşma Kavramı

İşe yabancılaşma kavramını açıklamadan önce, uzun bir geçmişi olan yabancılaşma kavramını açıklamak gerekmektedir. Yabancılaşma kavramı, başta felsefe olmak üzere, psikoloji, sosyoloji ve siyaset bilimlerinde yüzyıllar boyu ele alınmıştır. Bu kavram işletmelerde 1950'lerden sonra kullanılmaya başlamıştır. (Sayü, 2014).

İnsanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahip olan ve ilk kullanıldığında dini bir özellik taşıyan yabancılaşma kavramı esrime, kendinden geçme, benliğin dışına çıkma gibi anlamlara gelmektedir (Develioğlu, Tekin, 2013).

İlk örneklerine Eski Ahid'de putlara tapmayla ilgili olarak rastlanan yabancılaşma kavramı, kişilerin kendilerinin oluşturdukları nesnelere kendilerinde bulunan nitelikleri aktararak, onlara boyun eğmeleri ve tapmaları olarak kullanılmıştır (Kılçık, 2011).

Türk Dil Kurumu bilim ve sanat terimleri sözlüğüne göre ise yabancılaşma; belli tarihsel şartlarda insan ve toplum etkinlikleri ürünlerinin (emeğin, paranın, toplumsal ilişki sonuçlarının, insan özelliklerinin ve kabiliyetlerinin) bu etkinliklerden bağımsız ve bunlara egemen ya da özlerinde olduklarından değişik biçimde kavranması olarak tanımlanmıştır ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr), Erişim Tarihi: 18.03.2015).

Yabancılaşma ile ilgili pek çok tanım vardır. Bir tanıma göre yabancılaşma; insanın kendisini bütün olarak hissedememesine ve bilince yönelik parçalanmalara sebep olan eylemler ve tecrübeler şeklinde açıklanabilir (Özbek, 2011).

Yabancılaşma; insanın toplumsal bir olguya katılımında kendisini öz değerleriyle birlikte gözden geçirmesi ve bu değerler ile toplumsal değerlerin farklı olması şeklinde ifade edilebilir (Shepard, 1972).

Bir başka deyişle yabancılaşma; kişilerin dışa bakışları ve kendi benlikleriyle ilgili düşüncelerinden meydana geldiği, iç ve dış dünyanın uyumuyla ilgili olduğu ifade edilmekte ve kişinin toplumsal hayata ve kendisine olan inancını yitirmesi ile yaşadığı tecrit duygusu olarak tanımlanmaktadır (Kohn, 1976).

Disiplinler açısından yabancılaşma kavramına bakacak olursak;

1. Felsefe disiplininde yabancılaşma; bir kimsenin, kendi emeğinin ürünlerinden kopması, yaşama kayıtsız kalması ile sonuçlanan toplumsallıktan ayrı düşme,
2. Sosyoloji alanında yabancılaşma; bireyin içinde bulunduğu topluma, kültür değerlerine ve rol dağılımına karşı ilgisiz olması, değer ve normları anlamsız görmeye başlaması, kendisini güçsüz ve yalnız görme durumu,
3. Psikoloji alanında yabancılaşma; bireyin dünyayı ve kendisini pasif biçimde görmesi ve bu doğrultuda davranışlarda bulunması,
4. Sosyal Psikoloji alanında yabancılaşma; toplumsal, örgütsel veya bireyler arası problemlerin birey üzerinde oluşturduğu etki nedeniyle meydana gelen güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, yalıtılmışlık ve kendine yabancılaşma duyguları,
5. Siyaset alanında yabancılaşma; siyasal sistemden uzaklaşma ya da siyasal katılıma kayıtsızlık,
6. Hukuk alanında yabancılaşma; hukuk kurallarının artması, karmaşıklaşması birbirine uymayan ve zıt yönde iten özelliklerde olması, iş gereklerine uymaması ve ihtiyaçlara cevap verememesi gibi durumlarda çalışanların işlerinden soğumaları, uzaklaşmaları,
7. Ekonomi alanında yabancılaşma; ekonomi politikalarının ekonomik sorunları çözmede yetersiz kalışı, para ve sermaye piyasası arasındaki istikrarsızlıklar, enflasyonun yarattığı, çözümsüzlüğün dayattığı baskılar gibi durumlarda ortaya çıkan kayıtsızlık durumu,
8. Teoloji alanında yabancılaşma; Tanrıdan kopma veya koparılma, onun bilgisinden veya merhametinden kopma, uzaklaşma,

9. Eğitim alanında yabancılaşma; okul eğitiminin parasal ve kültürel yönde üretim yapamaması veya birey hakları ve özgürlüklerini çoğaltma özelliğini kaybetmesi; kişiyi toplum eşitliğinden ve özgürlüklerden uzaklaştırması sonucunda yönetici, eğitici, öğrenci ve velinin, eğitim etkinliklerini anlamsız bulması; kendisini yetersiz ve güçsüz hissetmesi; kendisini kuldan soyutlaması sonucu olarak da eğitime karşı negatif tutumlar beslemesidir (Kılçık, 2011 ).

#### **4.2. İşe Yabancılaşma Kavramı**

Sanayileşmenin hızla geliştiği günümüzde modern işletmeler her geçen gün yaşamımızı daha fazla etkilemektedir. Örgütlerin bireylerin sosyalleşmesinde olumlu etkilerinin olmasının yanı sıra, yaşamının büyük bir bölümünü örgüt içerisinde geçiren bireyler üzerinde olumsuz birtakım etkileri de olabilir ve bireyler çok farklı sorunlarla karşılaşabilirler. İş ortamı, iş doyumsuzluğu, güvenememe, kötü çalışma şartları, bürokrasi gibi sebeplerle çalışan, işletme içerisinde sıkışmışlık duygusu yaşar ve bireyin ruhsal ve sosyal dünyasında yıkıcı etkiler yaparak; zihinsel bütünlük kaybı, denge problemleri, psikomatik reaksiyonlar, sapma ve kaçış eğilimlerine sebep olmaktadır. Bürokratik baskısının hissedilmeye başlanması, iş görende depresif eğilimler, temel güven noksanlığı, öfke-nefret atakları, anlamsızlık duyguları vb. görülmeye başlanır (Aytaç, 2005). İşleteler tarafından sadece üretim yapan bir robot gibi görülen iş gören, örgütsel beklentilere adaptasyon sorunu yaşamasının yanında yöneticilerin kuralları, olumsuz davranışlarıyla karşılaştığında ise kendini yabancılaşma gibi tepkisel tutumlarda bulunmak zorunda hisseder (Parsak, 2010).

Sanayileşmiş toplumlarda, işyerlerinde kullanımı artan teknolojinin, birçok işçinin işlerini sıkıcı, monoton görmesine ve güçsüzlük duygusunun oluşmasına neden olmaktadır. Üretkenlik ve motivasyonun azalması, örgüte bağlılığın düşmesi, iş stresindeki artış, işe ilginin ve iş tatmininin düşmesi ile birlikte iş gücü devrinin yükselmesi yabancılaşmanın iş görenler üzerindeki etkileri olarak gösterilebilir (Tüzün, 2014).

Yaşantısı genellikle iş yerinde geçen iş görenler, yaptıkları işe uyum sağlamalarının yanında belirli bir süreden sonra ise işlere karşı yabancılaştıkları ve görevlendirildikleri yerlerde mutsuz oldukları görülmüştür. İş görenlerin çoğunluğu

kapasitelerinin yarısını işe yansıtmaları sonucu kendilerinde engellenme ve yeterli olmama duyguları oluşmaktadır (Karahana, Ünsar, 2010).

Yabancılaşma, günümüz insanın sosyo-psikolojik sorunlarının başında gelmektedir ve özellikle çalışan birey üzerinde negatif etkileri vardır. Örgütsel açıdan da yabancılaşmayla birlikte İşe Yabancılaşma kavramı kullanılmaya başlanmıştır (Şirin, 2010).

İşe yabancılaşma ile ilgili pek çok tanım mevcuttur. Yapılan bu tanımlardan bir kaçına bakacak olursak işe yabancılaşma; “çalışanın yaptığı işi anlamsız bulması; işyerinde kurduğu ilişkilerde tatmin olamaması; kendisini yalnız, yetersiz, güçsüz görmesi; gelecek hayallerinin yok olması ve kendisini sistemin basit bir ögesi olarak görmesi” şeklinde tanımlamıştır (Aksu, Güneri, 2011).

İşe yabancılaşma; bireyin işletmedeki istihdam konumuyla ilgili yaşadığı hayal kırıklığının oluşturduğu duyguların yansımasıdır (Hoy ve ark., 1983).

İşe yabancılaşma; iş görenin kendi içinde yaşadığı psikolojik bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanın işe karşı ilgi göstermemesi veya kariyer hedeflerinden uzaklaşması, olarak tanımlanmaktadır. Çalışanın yaptığı işe karşı güçsüzlük hissini ve işi üzerindeki kontrolü kaybetme duygusunu ifade etmektedir (Tüzün, 2014).

İşe yabancılaşma; işe karşı sorumluluk, toplumsal etkiler ve kendini gerçekleştirebilme gibi bireyin insan olarak değerini belirleyen şartların oluşturulamaması durumudur. (Ayaydın, 2012)

Başka bir tanıma göre ise işe yabancılaşma; iş görenlerin örgütün amaçlarına, yaptığı işin gereğine göre kural ve prensiplere, çalışma ortamlarına, iş arkadaşlarına ve bazı örgüt olgularına karşı tepkisiz kalmaları durumudur (Gücenmez, 2007). Bu tanımlardan hareketle en basit anlamıyla işe yabancılaşma; iş görenin çalışmaya karşı ilgisizliği olarak tanımlanabilir (Hirschfeld, Field , 2000).

İşletmelerde yabancılaşma düzeyi artıkça yöneticilerin konuya eğilimleri artmalıdır. Yabancılaşmaya karşı önlemler alınmalı, çalışma yaşamının kalitesi artırılmalıdır. İş görenlerin yaptıkları işten, bulundukları çevreden veya

benliklerinden ayrılmaları ya da uzaklaşmaları sonucu oluşan duyguyu ifade eden yabancılaşma; daha çok iş görenin bireysel olarak kurumlardan, benliğinden, değerlerinden, toplumsal oluşumlardan uzaklaşması olarak ifade edilebilir (Şimşek ve ark., 2006).

#### **4.3. Yabancılaşma Teorileri**

Yabancılaşmayla ilgili literatüre bakıldığında, kavramın oluşumunun Hegel ile başladığı fakat kavramı geliştiren ve bilimselliğe taşıyanın Karl Marx olduğunu söylenmektedir (Taş, 2007).

##### **4.3.1. Hegel’e Göre Yabancılaşma**

Yabancılaşma kavramını dini bir olgudan çıkartıp ona felsefik ve bilimsel bir anlam kazandıran Hegel’dir. Hegel, “Tin’in Görüngübilimi” adlı eserinde bahsederek modern felsefe literatürüne soktuğu yabancılaşma kavramıyla insan ve doğa ilişkisini sorgulamaktadır. İnsanı tarihsel bir varlık olarak görür ve bütün varlıklar gibi insan varlığını da mutlak tinde (bilinçte) bulur. Hegel bilinci üç aşamayla açıklar. Bunlar “Us, Ruh ve Bilinç Bireşimi”dir. Kendini aşma uğraşısındaki bilinç, varlığını arayabildiği gibi yokluğunu da arayabilir (Sarpkaya, Yılmaz, 2009).

Hegel’e göre yabancılaşma ruhta olması gereken bir özelliktir. Fakat, ruh genel itibariyle geliştiğinde birey yabancılaşmış benliğinin sorunlarıyla baş edebilecektir. Yabancılaşma, mutlak ruh açısından kaçınılmaz bir durumdur. Ruh, bu durumdan diyalektik süreç içerisinde kendi kendine kurtulmaktadır. Doğal olarak yabancılaşma, Mutlak Ruh’un kendisini dışsallaştırabilmesi için zorunlu olan ve Mutlak Ruh’un kendine dönme aşamasında aşılacak bir olgudur (Sayers, 2003)

Hegel’e göre yabancılaşma öteki varlıktır, bilincin ve öz bilincin, nesne ve öznenin zıtlığıdır. Bütün yabancılaşma serüveni ve bu serüvenin onarımı soyut, mutlak, kurgusal, mantıksal düşüncelerin üretilmesi sürecidir (Tüzün, 2014).

Hegel’de yabancılaşma kavramının iki büyük ve ilişkili anlamının olduğu ifade edilmektedir. Bu anlamlardan ilki; insanın normalde farklı olmayan ve geçmişte birleşik bulunduğu bir olgudan ayrıldığına farkına varması. Diğer anlam ise, bireyin normalde farklı olmadığı ve geçmişte birleşik bulunduğu bir olgudan ayrılmış

benliğinden kasten vazgeçiş veya teslimiyeti; yani yabancılaşmadaki özünü, bu ayrılık zemininin yok edilmesi için feda edişidir.

Özetle, Hegel yabancılaşma sürecini, tekil tinin kendi farkındalığı içinde yeniden bütünleşmek için bireyselleşmesi şeklinde tanımlamaktadır (Tüzün, 2014).

#### **4.3.2. Feuerbach’a Göre Yabancılaşma**

Feuerbach yabancılaşmayı köken olarak dine dayandırır ve Tanrı yabancılaşmanın gerçek sebebidir. Yabancılaşma sorunu, bireylerin bilinçlerinin Tanrı ve maddiyata dayalı düzen arasında tecrit hali sonucunda meydana gelmektedir (Ofloğlu, Büyükyılmaz, 2008).

Feuerbach, Hegel’in yabancılaşma için savunduğu düşünce sistemini tamamıyla tersine çevirmiştir. Hegel’de benliğine yabancılaşmış “Mutlak Ruh”, kendisini insan ve doğada ortaya çıkarmaktaydı. Feuerbach ise Mutlak Ruh’u yani Tanrı’yı, Hegel’in savunduğunun tersine bireyin yabancılaşmasının sonucunda meydana geldiğini savunmaktadır. İnsan öznel olanı, farklı bir deyişle sadece hayal ve düşüncesinde olanı, düşünce ve hayal dışında bir olgu haline dönüştürmektedir. Feuerbach’a göre birey kendi yeteneklerini tümüyle kaybederse ve bunları Tanrı’ya olan inanca teslim ederse gerçekten yabancılaşmış demektir (Büyükyılmaz, 2007).

Feuerbach, yabancılaşmanın aşılabilmesi için, bireyin kendini birey olarak kavramasının gerekliliğini ifade etmektedir. Bireyin birtakım nitelikleri vardır. Bunlar, akıl, irade ve sevgidir. Bu üç nitelik aynı zamanda bireyin gelişmesi için gerekli araçlardır. Birey, bu niteliklerini birey olarak kendisinde topladığı zaman yabancılaşmaktan kurtulacaktır (Ofloğlu, Büyükyılmaz, 2008).

#### **4.3.3. Marx’a Göre Yabancılaşma**

Karl Marx, yabancılaşma kavramını açıklarken etkilenmiş ve Hegel’den farklı olarak yabancılaşmayı sosyo-ekonomik yönden ele almıştır. Yabancılaşma kavramına “iş” ve “yabancılaşmış emek” merkezli bir açıklama getirmiştir (Sayü, 2014).

Yabancılaşma kavramını ayrıntılı olarak düşünerek ve tartışarak tanımlayıp kullanan ilk düşünür Karl Marx'dır. Yabancılaşma kavram olarak, sosyal bilimlerde kullanımını Marx'a borçludur. Karl Marx'a göre yabancılaşma, bireyi, kendi etkinliği sonucundaki ürettiklerine, üretkenliğinin kendisine, yaşadığı çevreye, kendisine, insanlığına ve diğer insanlara yabancılaştıracak olan eylemlerdir (Tüzün, 2014).

Marx, yabancılaşma sonucunda işletmelerde iş görenlerin iş sürecindeki karar verme inisiyatiflerindeki kısıtlanmalara ve iş görenlerin iş sürecinde kontrol sağlayamamalarına sebep olduğunu savunmaktadır (Ferguson, Lavalette, 2004).

Yabancılaşma sürecini ele aldığımızda insanın kendisini insan yapan niteliklerini kaybettiği bir süreç olduğu anlaşılır. Bu süreci Marx, insanın benlik ve bütünlüğünü bozan, onu tek fonksiyonlu bir düzeye indiren özel mülkiyetle birlikte başlayan bir süreç olarak ifade etmektedir (Köksal, 2010).

Marx'a göre, yabancılaşma insan hayatında şu üç temel görünümüyle tezahür eder: Emeğin (ürünün) işçiye yabancılaşması, üretim fiilinde işçinin kendisine yabancılaşması ve neticede de insanın bir bütün olarak kendi doğasına yabancılaşması (Sezgül, 2010).

#### **4.3.4. Durkheim'in Göre Yabancılaşma**

Durkheim, yabancılaşma kavramını tam olarak kullanmasa da, yabancılaşma ile yakın ilgisi olan *anomi* kavramını yazına katmıştır. Durkheim'e göre, toplumda dayanışma ve düzenin kaynağı, uzmanlaşma ve iş bölümüdür. İş bölümü arttıkça insanların birbirlerine olan bağlılığı da olumlu yönde etkilenmektedir. Durkheim "Toplumsal İşbölümü" adlı çalışmasında işbölümünü iki farklı şekilde tanımlamaktadır. Bunlardan ilki, benzeşmeye dayalı basit bir işbölümünün olduğu, geleneksel toplumlarda rastlanan mekanik iş bölümüdür. Mekanik dayanışma daha çok sanayi öncesi toplumlarda görülür. Organik dayanışma ise farklılaşmaya dayanan karmaşık bir uzmanlaşma ve iş bölümünün olduğu modern toplumlarda görülür, organik dayanışmaya daha çok günümüzün sanayi toplumlarında rastlanmaktadır. Toplumsal bir iş bölümünün olmaması durumunda, diğer bir

deyişle, insanlar arası bir dayanışmanın sağlanamadığı durumda, anomi meydana gelecektir (Suğur ve ark., 2012)

Durkheim, “İntihar” adlı eserinde özellikle modern toplumlarda artış gösteren intihar tipleri ve artış oranlarıyla ilgilenmekteydi. Ona göre intiharların en önemli sebebi, kolektif bilincin modern toplumlarda bireyselleşme ve farklılaşma gibi sebeplerle zayıflamasıydı (Sayü, 2014). Ayrıca, toplumda kolektif bilinci sağlayan ahlaki kuralların olmayışının, anomi ortamı oluşturacağını, toplumsal kuralların insan üzerindeki uyumlaştırmaya olumlu bir girdi oluşturduğunu söylemektedir (Büyükyılmaz, 2007).

#### **4.3.5. Seeman’a Göre Yabancılaşma**

Seeman; işe yabancılaşmanın, sanayi toplumu veya endüstriyel düzen içerisinde tipik bir kavram olduğunu ifade etmektedir. Bununla birlikte Seeman, sanayi toplumu içinde yabancılaşmış iş gören miktarının fazla olması, yabancılaşma kavramının sadece bireysel olarak incelenmesinin olanaksız olduğunu savunmaktadır. Seeman yabancılaşmanın, politik ayrımcılık, ırkçılık, zaman israfı, toplumsal hareketlilik gibi pek çok toplumsal sonucu da doğurabileceğini ifade etmektedir (Büyükyılmaz, 2007).

Seeman yabancılaşmanın beş farklı boyutunun bulunduğunu söylemektedir. Yabancılaşmanın boyutları adlı bölümde açıklanacak olan bu boyutlar şunlardır; Güçsüzlük, Anlamsızlık, Kuralsızlık, Topluma Yabancılaşma ve Kendine Yabancılaşma’dır.

#### **4.4. Yabancılaşmanın Boyutları**

Yabancılaşmanın boyutlarını literatüre kazandıran Seeman yabancılaşmayı 5 ayrı boyutta açıklamaktadır. Bunlar; Güçsüzlük, Anlamsızlık, Kuralsızlık, Topluma Yabancılaşma ve Kendine Yabancılaşma şeklindedir.

##### **4.4.1. Güçsüzlük**

Seeman (1959) bu kavramı, “ bireylerin kendi ürettikleriyle, üretildiği zaman kullandıkları araçların doğurabileceği sonuçlar üzerinde denetleme hakkının

bulunmaması” biçiminde açıklamıştır. Seeman bu terimin Marksist açıdan bireyin üretim araçlarıyla bağlantısının kesilmesi türünden nesnel bir terim şeklinde değil de, bireyin ruhsal sorunlarını anlamayı amaçlayan öznel bir terim olarak ele alınması gerektiğini ifade etmiştir.

Hoy (1983) güçsüzlük terimini; “birey açısından şans, kader ve diğer bireylerin kasıtlı davranışları gibi dış faktörlerin birey üzerinde etkinliği; bireyin kendi davranışlarının oluşturulan çıktılar üzerinde çok az bir etki yaptığına; bireysel denetiminin çok sınırlı olduğuna inanması” şeklinde ifade etmektedir. Daha farklı bir ifadeyle birey, iş yaşamının bütün koşullarının başkaları tarafından belirlendiğine inanmakta ve bunun doğal bir sonucu olarak da bu duyguları yaşamaktadır.

Blauner’e (1964) göre “güçsüzlük” biçimindeki yabancılaşma;

- Ürünün kendisinden ayrılma,
- Genel yönetsel politikaları etkilemede yetersizlik,
- Çalışma koşulları üzerindeki denetim yetersizliği,
- Doğrudan doğruya çalışma süreci üzerindeki denetim yetersizliğinden kaynaklanmaktadır.

Blauner’in (1964) güçsüzlükle ilgili ortaya attığı sebepler incelendiğinde, teknoloji ile örgüt yapısının karşısında iki önemli gereksinmesinin, -kontrol etme ve özerklik (otonomi) - gereksinimlerinin tatmin edilmesinden yoksun olma durumu dikkat çekmektedir. Bununla birlikte iş görenin yetersizlik duygusu, çalışma sürecinde her türlü yönetsel ve denetimsel etkilerden mahrum kalma, kararlara katılmada kontrol ve denetim eksikliği, örgütteki prensip ve kurallardaki sık değişimler, teknolojinin gelişim sürekliliği, iş görenin sorunlar çözüm yolu bulmada yetersiz kalması, becerilerin, kabiliyetlerin işin gerektirdiğinin dışında kalması, yönetimi etkileyebilme yollarının eksik olması, üretilen ürün veya hizmet sonucunda dışlanabilme korkusu, üretilen ürünün niteliksel ve niceliksel değerinin belirlemede çalışanın herhangi bir etkisinin olmaması, işçinin işin yapılış hızına ya da biçimine müdahale edememesi, işçinin kararların yönetenler tarafından verilmesiyle verilen

kararlara katılamaması gibi durumlar modern endüstri çalışanlarında güçsüzlük duygusunun belirginleşmesine neden olmaktadır (Kılçık, 2011).

#### **4.4.2. Anlamsızlık**

Seeman (1959) anlamsızlığı ise, bireyin neye inanıp inanmaması konusunda yeteri kadar aydınlanamaması ve kişisel karar verme aşamasında bireyin doğrularıyla, toplum doğrularının bütünleşememesi olarak tanımlamaktadır. Buna göre birey, doğruyla yanlışın ayrımını yapamamakta, hangi doğrulara inanacağı ve güveneceğini bilememektedir (Sayü, 2014).

Bireyin doğru ya da yanlış arasında ayrım yapamamaktan dolayı yaşadığı anlamsızlaşmanın temelindeki yabancılaşma ayrıca, iş görenin yapmış olduğu işin bütün içerisindeki yerini ve işlevini göremiyor olmasından da kaynaklanabilmektedir. Anlamsızlık boyutunda, iş gören yerine getirdiği görevin örgüte katkısının ve öneminin ne olduğunu anlayamamaktadır. İş gören yerine getirdiği göreve bir anlam verememekte, diğer işgörenlerin yaptığı işle kendisinin yaptığı işin bağlantısını anlayamamakta, örgütteki önemini idrak edememektedir (Mottaz, 1981).

#### **4.4.3. Kuralsızlık**

Yabancılaşma kapsamındaki bu boyut, anlamsızlığın kuralsızlığa dönüştüğü anı ifade etmekte ve Durkheim'in anomi teriminden türetilen bir kavramdır. Seeman yabancılaşmanı sosyo-psikolojik bir durumu anlattığını ifade etmekte, bununla birlikte kuralsızlığın ise kişisel yönden araştırılması gerektiğini söylemektedir. Seeman'ın kuralsızlık boyutunu, Durkheim'in anomi teriminden farklı kılan da budur. Bu sebeple de Seeman, kuralsızlık boyutunu Merton'un anomi açıklamasına göre yorumlamakta ve kuralsızlığı “önceden belli olan başarı hedeflerine ulaşabilme adına, bireyin toplumca kabul edilmeyen davranışları benimsemesi” şeklinde tanımlamaktadır. Kuralsızlık genellikle, kabul görülen toplum standartlarının yok olması ve bireydeki çıkarıcı, kendi yararını gözetten davranışların artış göstermesi sonucu oluşmaktadır.

Dean ise kuralsızlığı, Durkheim’ın anomi kavramından hareketle yorumlamıştır. Kuralsızlık duygusunun kişide huzursuzluk veya endişe, amaçsızlık ya da belirli bir hedefi olmama şeklinde ortaya çıkabileceğini söylemektedir. Ayrıca Dean kuralsızlığın, amaçsızlık ve kişisel normlar ile toplumsal normların çatışması şeklinde iki ayrımı olduğunu belirtmektedir. Amaçsızlığı kişinin hayatına yön veren değerlerin yokluğu şeklinde tanımlamaktadır. Kişisel normlarla toplumsal normların çatışmasını ise, kişide var olan rekabet duygusu ile işbirlikçi yapı arasındaki uyumsuzluğun artması şeklinde yorumlamaktadır (Büyükyılmaz, 2007).

#### **4.4.4. Topluma Yabancılaşma**

Toplumca yüksek değerde görülen durumların bireyce değersiz algılanması durumudur. Topluma yabancılaşma; toplumun belirli norm ve amaçlarına yabancılaşması olarak tanımlanır. Topluma yabancılaşma; bireyin sosyal ve organizasyonel istek ve hedeflere kendini kapaması, kabul etmemesi ve toplumca kabul görmüş konularda düşük beklentileri olması ve yaygın olan toplum değerlerini reddetmesi durumlarında oluşan bir olgudur (Parsak, 2010).

#### **4.4.5. Kendine Yabancılaşma**

Seeman kendine yabancılaşma ve güçsüzlük boyutlarını Marxist yabancılaşma olgusuna dayandırarak oluşturmuştur. Kendine yabancılaşma bireyin davranışlarına objektif olarak öz değerlerini, ihtiyaç ve isteklerini yansıtamamasıdır. Kendine yabancılaşma, bireyin işe ilgi duymamaya başlaması, işle meşgul olmaması ve kendi kavrayış ve düşüncelerine yabancılaşması durumudur. Bireyin belirli bir davranışının geleceğe yönelik beklentileriyle örtüşmemesi, kendi varlığına yabancılaşmasıyla sonuçlanabilir (Parsak, 2010).

#### **4.5. Yabancılaşmaya Yol Açan Faktörler**

Yabancılaşmaya yol açan faktörler örgütsel ve çevresel faktörler olarak iki sınıfta incelenmektedir.

#### 4.5.1. Örgütsel Faktörler

Yabancılaşmaya yol açan örgütsel faktörler aşağıda verilmiştir.

- Yönetim biçimi.
- Geçmişteki olay ve tecrübeler.
- Örgütün büyüklüğü (denetleme alanı, yetkinin devredilebilmesi, algılanan örgütsel destek, uzmanlaşmış personel, merkezleşme ya da merkezleşmeme).
- Bilgi akışı.
- Rollerin belirsizliği
- Bireyler arası çatışma
- Sorumluluk düzeyi
- Yönetime katılabilme
- İş güvenliği
- Yönetimsel anlayış
- Fiziki mekân ve çevre şartları
- Kariyer engelleri
- Grupsal özellikler (gruplarındaki farklı toplumsal yapılar, grupların rolleri, grupların normları, grup içindeki dayanışma, gruplardaki liderlik).
- Modül ilişkileri (örgüt bağı vb. sebeplerle kurulan yapmacık, geçici ve yüzeysel ilişkiler).
- Üretimin şekli (birimsel imalat, seri imalat, sürekli imalat, sipariş üzerine imalat).
- İş bölümü.
- Çalışma şartları
- İnançlar ve tutumlar (Tüzün, 2014).

#### 4.5.2. Çevresel Faktörler

Yabancılaşmaya yol açan çevresel faktörler aşağıdaki şekildedir.

- Ekonomik yapılar (ekonomi politikalarındaki etkisizlik, para ve sermaye piyasasındaki sürekliliğin olmaması, enflasyon baskıları).

- Teknolojik yapı (teknolojini gelişmesiyle birlikte yeni üretilmiş mal ve hizmetlerden faydalanamama).
- Toplum ve kültür yapısı (toplum değerleri, beklentiler ve yaşam tarzındaki sürekli değişimler, gelenekler, görenekler, farklı aile yapıları, eş, çocuk veya diğer aile bireyleriyle yaşanan sorunlar).
- Sanayileşme, kentleşme ve sosyal çözülme (çarpık kentleşme; kentlerdeki altyapı ve arıtma tesislerdeki sorunlar, göçle birlikte oluşan sorunlar)
- Politik ve hukuki yapılar (siyasi iktidarın yeterli olmaması, kirli siyasi ortam, merkezi ya da yerel yönetimlerin etkisizliği, yasa uyumsuzlukları)
- Sendika örgütlenmeleri (sendika örgütlenmelerin azlığı, toplu iş sözleşmelerindeki uyumsuzluklar, öngörülemeyen grev veya lokavtlar).
- Kitlesel iletişim araçları (medya kirlenmeleri, basın ve yayındaki haberler, medyadaki sürekliliğin takip edilememesi, medyaya karşı duyarsızlık) (Şimşek ve ark., 2006).

Özetle, “İşe Yabancılaşma” kavramı; çalışanın yaptığı işten tatmin olmaması, çalıştığı ortamda kurduğu ilişkileri anlamsız bulması ve çalıştığı işe karşı ilgi duymaması olarak tanımlanabilir. Bireyin kendine yabancılaşmasıyla başlayan bu süreç git gide bireyin topluma ve yaptığı işe yabancılaşmasıyla devam eder ve işletme için ciddi sorunlar doğurabilir.

Yapılan çalışmalarda daha çok felsefik açıdan ele alınan yabancılaşma, iş görenin örgütteki çalışma şartlarından kaynaklanmayabilir. Kişisel sorunlarıyla başlayan yabancılaşma git gide bireyin hayatının tümünü kapsayabilmektedir. Örgütlerin bu durumdan etkilenmemesi için çalışanlarının yaptığı işe yabancılaşmaması için etkin çözümler üretmek ve uygulamak zorundadır.

Sanayileşmenin artmasıyla beraber hayatımıza giren teknolojik gelişmeler çalışanların yaptığı işteki monotonlaşma ile birlikte işe yabancılaşmayı da beraberinde getirebilmektedir. Yabancılaşma ile birlikte işe ilginin ve iş tatminin düşmesi sonucu daha vahim sonuçlar doğurabilmektedir.

Kısacası yoğun rekabet koşullarındaki işletmelerin varoluş mücadelelerinde işe yabancılaşmanın büyük bir tehdit oluşturmaları, işletmelerin bu durum karşısında çeşitli çözümler üretmelerini zorunlu hale getirmiştir.



## 5. KURUMSALLAŞMA, KAYIRMACILIK, İŞE YABANCILAŞMA VE İŞE ADANMIŞLIK İLİŞKİSİ

Çalışmanın değişkenlerinden olan kurumsallaşma düzeyinin daha çok çalışan tutumları, örgüte bağlılık, iş tatmini, örgütün finansal yapıya etkisi, çalışan performansına etkisi, örgütsel performansa etkisi araştırılmıştır (Kaptanoğlu, 2013; Apaydın, 2007; Apaydın 2008; Demirkan, 2008).

Araştırmanın diğer değişkenlerinden olan kayırmacılık (nepotizm) düzeyinin yapılan çalışmalarda çalışan performansı, aile işletmelerinde nepotizm düzeyinin belirlenmesi, kayırmacılık düzeyinin çalışanların iş stresi üzerindeki etkisi, olumsuz söz söyleme ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi, aile işletmelerinde nepotizm düzeyinin iş tatmini, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. ( Eken, 2015; Kolay, 2014; Büte, 2011; Asunakutlu, Avcı, 2010; Düz, 2012; Sookoo, 2014; O'Donohue, Nelson, 2012; Tummers, Dulk, 2013; Farahmand, 2013; Rurkkhum, 2010)

Araştırmanın açıklayıcılığını arttıracak farklı araştırmalara bakacak olursak; araştırmaya yönelik yapılan literatür araştırmasında çalışmaların kurumsallaşma ile kayırmacılık arasındaki ilişkiler saptanmaya çalışılmıştır.

İşçi, Taştan ve Kozal'ın (2013) "*Örgütlerde Kurumsallaşma Düzeyinin Nepotizm Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği*" adlı çalışmasında kurumsallaşma ile nepotizm arasında yapılan korelasyonda negatif yönde anlamlı zayıf ilişki saptanmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarının, Türkiye'de işletmelerin kurumsallaşma düzeyinin artmasına bağlı olarak nepotizm tutumunda önemli bir değişikliğin olmadığını ve kurumsallaşmanın artmasıyla nepotizmde önemli bir azalmanın meydana gelmediğini işaret ettiği görülmektedir. Başka bir deyişle, işletmelerde kurumsallaşmanın artması nepotizmi çok fazla azaltmamakta ve kurumsallaşma olmasına rağmen nepotizm de görülmektedir (İşçi ve ark., 2013).

Turhan'ın (2016) "*Nepotizm, Kronizm ve Patronaj Eğilimlerinin Kurumsallaşma Algısı Bağlamında Analizi*" adlı çalışması incelendiğinde; Kurumsallaşma ve Nepotizm ölçekleri arasında yapılan korelasyon analizinde negatif yönde anlamlı orta düzeyde ilişki saptanmıştır. Bu araştırmanın sonucuna göre;

değişkenlerden biri artarken diğeri azalmaktadır. Başka bir deyişle kurumsallaşma düzeyinin artması durumunda kayırmacılık faaliyetlerinin azaldığını söylemek mümkündür (Turhan, 2016).

Yücel ve Özkalan'ın (2012) "*Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma ve Nepotizm*" adlı çalışmasında aile işletmelerinin vazgeçilmezi haline gelen nepotizmin kurumsallaşma açısından olumsuz bir durum olduğu ifade edilmektedir. Nepotizm, işletmede iç müşteriler tarafından tehdit unsuru olarak algılandığı saptanmış ve patronun daha fazla sorumluluk verdiği görevlere akrabaların gelmesi diğer çalışanlarda huzursuzluğa neden olduğu ifade edilmektedir. Nepotizm, akraba olan çalışanlarda iş tatminini sağlarken, diğer çalışanlarda iş stresine ve verimsizliğe neden olduğu vurgulanmaktadır ( Yücel, Özkalan, 2012).

Özler, Özler ve Gümüştekin'in "*Aile İşletmelerinde Nepotizme Kurumsal Bir Bakış*" (2006) ve "*Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma*" (2007) adlı çalışmalarında Türkiye'deki aile işletmelerinde karşılaşılan problemlerin nedenleri, genel olarak aile bağları ve ilişkileri içinde aranmasının ve çözüm olarak da, aile işletmelerinin bir sonraki nesle devrinin nasıl gerçekleştirilmesi gerektiği konusunda çeşitli önerilerde bulunulmasının yanlış olduğu belirtilmiştir. Asıl sorunun aile ve işletmenin iç içe olması ve mülkiyet, iş ilişkileri, risk alma ve karar verme gibi konularda bu iki alan arasında yaşanan farklı rasyonellerin ve çıkarların çatışması olduğu vurgulanmıştır. Buradan hareketle nepotist davranışların aile işletmelerinde çatışmaya neden olduğu açıklanmıştır (Özler ve ark., 2006-2007)

Araştırmanın modelinde bulunan değişkenlerden olan kurumsallaşma, kayırmacılık, işe adanmışlık ve işe yabancılaşma değişkenleri arasında yapılan çalışma sayısının yetersiz olması çalışmanın özgünlüğünü güçlendirmekte ve literatüre katkısını arttırmaktadır.

## **6. GEREÇ VE YÖNTEM**

### **6.1. Araştırmanın Türü ve Genelleme Düzeyi**

Araştırma kesitsel tipte tanımlayıcı olarak tasarlanmıştır ve Van İlinde faaliyet göstermekte olan özel hastanelerde gerçekleştirilmiştir. Bu açıdan bakıldığında çalışmanın özel hastanelerde ve yalnızca Van ilinde yapılıyor olması, araştırmanın genelleme düzeyi olarak özel-kamu olarak tüm hastane çalışanları ve Türkiye için geçerli olduğunu söylemeyi olanaklı kılmamaktadır. Bu nedenle araştırmanın genelleme düzeyi olarak özel hastane çalışanları ve Van ili olarak alınmıştır.

### **6.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmada, veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi ve derinlemesine görüşme (indepth-review) formu kullanılmıştır. Araştırmanın verileri Ocak 2015-Şubat 2015 tarihleri arasında toplanmıştır.

Onam belgesi her katılımcıya sözlü olarak ifade edilmiş ve ölçme aracının (anket) üzerinde yazılı olarak katılımcıya sunulmuştur.

Araştırmada anketler ve görüşme formu yüz yüze görüşme ile uygulanmış ve uygulama biasını azaltmak amacıyla ölçme araçları katılımcılara zarflar içerisinde verilmiş, kesinlikle bilgiler 3. kişilerle paylaşılmayacağı ifade edilmiştir.

Araştırmanın evrenini Van İli'nde faaliyet gösteren özel girişim hastanelerinden oluşturmaktadır. Araştırmadaki hastanelerin faaliyet verilerine ilişkin bilgiler Sağlık Bakanlığı'nın Yataklı Tedavi Kurumları İstatistik Yıllığından alınmıştır. Araştırmanın yapıldığı dönemde faaliyeti durdurulmuş olanlar ile faaliyet verileri bulunmayan hastaneler araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Araştırmada örneklem yöntemi olarak gelişigüzel (randomize) örnekleme yöntemi kullanılmıştır. 3 özel hastaneden ikisi seçilmiş ve örneklem büyüklüğü olarak 350 kişi hedeflenmiş, ancak mali ve zaman kısıtı ile birlikte dağıtılan 400 anketten 291 (%83,14) inin geri dönüşü ve geçerli sayılması nedeniyle araştırmanın örnekleme 291 kişiden oluşmuştur. Daha açık bir ifadeyle araştırma verisi toplanan ve değerlendirme sonucu kurumsal olduğu belirlenmiş hastane, 201 yataklı 450 çalışanı olan A grubu hastanedir. Bu hastaneden araştırmaya katılmayı kabul eden 214 çalışana anket

uygulanmıştır. Araştırmada yer alan diğer hastane ise değerlendirme sonucunda daha az kurumsal olduğu belirlenen B grubu bir hastanedir. 76 yataklı olan bu hastanenin 206 çalışanı bulunmaktadır. Bu hastanede ise araştırmayı kabul eden 77 çalışana anket uygulanmıştır. Katılımcıların tümünün anketleri geçerli sayılmıştır.

### **6.2.1. Görüşme Formu**

Araştırmada kurumsallaşma durumu modelde kurumsal ve az kurumsal olarak sınıflanmak istenmiştir. Yapılan değerlendirmelerde mevcut çalışmalar arasında kullanılan kurumsallaşma ölçeklerinde bu nitelikli bir kesim (cut off) noktasının olmaması nedeniyle, nitel araştırma yöntemiyle bu tür bir sınıflama yapılabileceği kabul gören bir görüştür (Baş, Akturan, 2013; Yıldırım, Şimşek, 2003; Geray, 2006).

Bu amaçlarda Eryılmaz'ın (2000) “Özel Hastanelerde Kurumsallaşma Düzeyi ile Algılanan Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiyi Ele Alan Bir Araştırma“ adlı çalışmasındaki ölçme aracından 9 temayı içeren bir görüşme formu oluşturulmuş ve araştırmadaki hastanelerin ulaşılabilen en üst düzey yöneticisine (Hastane Müdürü ve Hastane Müdür Yardımcısı) derinlemesine görüşme yoluyla (in-depth review) uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda açıklık, şeffaflık, koordinasyon mekanizması, profesyonelleşme, biçimselleşme, kontrolün durumu, kararlara katılım (yönetişim), amaç, hedef, vizyon, misyon, değer paylaşımı, iş rutinlerinin uygulanması açısından iki hastane kendi içerisinde “kurumsallaşmış” ve “az kurumsallaşmış” olarak sınıflanmıştır.

### **6.2.2. Kayırmacılık Ölçeği**

Kayırmacılık ölçeği, kayırmacılık ile ilgili çalışmalarda sıkça kullanılan 14 sorudan oluşan bir ölçektir. Araştırmada kullanılan kayırmacılık ölçeği Asunakutlu ve Avcı'nın (2010) Abdalla vd.(1998) ile Ford ve McLaughlin'in (1985) çalışmalarından yararlanarak geliştirdiği ölçektir.

Ölçekte sorular 1-6 arasında puanlandırılmıştır. Puan arttıkça kayırmacılık düzeyi artmaktadır.

### **6.2.3. İŖe Adanmışlık leği**

Araştırmada kullanılan işe adanmışlık leği Rich, Lepine ve Crawford (Rich ve Crawford, 2010) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe evirisi Baş (2011) tarafından yapılmıştır. Ölçek 18 maddeden oluşmaktadır. Ölçek maddeleri 1 ile 6 arasında puanlanmış, puan arttıkça işe adanmışlık düzeyi de artmaktadır.

### **6.2.4. İşe Yabancılaşma leği**

İşe Yabancılaşma leği Hirschfeld ve Field tarafından 2000’de geliştirilen 10 soruluk ölçektir. Ölçeğin Türkçe evirisi zbek (2011) tarafından yapılmıştır. Ölçekteki sorular 1 ile 6 arasında puanlanmakta ve puan arttıkça yabancılaşma artmaktadır.

## **6.3. Araştırmanın Evren ve rneklemi**

Araştırmanın evrenini Van İlinde faaliyet gösteren özel hastanelerde görev yapan sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini daha önce belirtilen 2 hastanede görev yapan ve araştırmaya katılmayı kabul eden meslek grubu farkı gözetilmeksizin (yönetici, hekim ve hemşire mesleklerinden ve diğer sağlık mesleklerinden (acil tıp teknisyeni, sağlık memuru, hasta kabul yetkilisi) tüm çalışanlar oluşturmaktadır, dolayısıyla araştırmada gelişigüzel (randomize) rnekleme yöntemi kullanılmıştır.

## **6.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma için; sağlık meslek gruplarından, yönetici, hekim ve hemşire mesleklerinden ve diğer sağlık mesleklerinden olmak üzere hastane çalışanları seçilmiştir. Çalışmanın yapıldıkı hastanelerde araştırmaya katılmayı kabul eden çalışanlar örnekleme dahil edilmiştir.

Araştırmada yer almayı kabul eden hastanelerdeki çalışanlardan izinli, raporlu olanlar ile araştırmaya katılmayı kabul etmeyenler çalışma dışında tutulmuştur.

Ayrıca nitel yöntemlerin genel olumsuz tarafı olan genellenebilirlik sorunu araştırma için de geçerlidir. Dolayısıyla bulguların değerlendirilmesinde bu duruma dikkat edilmelidir.

## 6.5. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırmadan elde edilen veriler elektronik ortama aktarılarak SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 11.5 istatistik programında analiz edilmiştir.

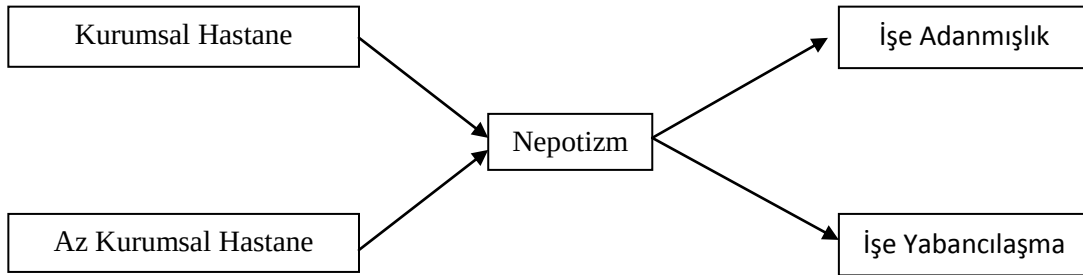
Analiz ve değerlendirmeler yapılmadan önce puanlar histogramları çizilerek, merkezi ve yaygınlık ölçütlerinin değerlendirilmesi ile One Sample Kolmogorow-Smirnow; Shapiro-Wilk testleri ile normal dağılıma uygunluğu sınanmış ve normal dağılım özelliğine sahip olduğu saptanmıştır. Bu sebeple çalışmanın tamamında parametrik önemlilik testleri kullanılmıştır.

Araştırmaya katılanların kişisel ve demografik özellikleri ile ilgili tanımlayıcı istatistiksel analizler için sıklık tabloları kullanılmıştır.

Analiz ve değerlendirmelerde, sıklık tabloları ve merkezi yaygınlık ölçütleri ile Bağımsız gruplarda t testi ve Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. İstatistiksel anlamlılık düzeyi olarak 0,05 alınmıştır.

## 6.6. Araştırmanın Modeli

Araştırmada aşağıdaki model düşünülmüş ve bu modele yönelik hipotezler ortaya konulmuştur.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

## 6.7. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın modeli ve amacına uygun olarak test edilmek üzere geliştirilen hipotezler aşağıda belirtilmiştir.

**H<sub>1</sub>:** Kurumsallaşmış hastanelerde kayırmacılık işe adanmışlık üzerinde etkilidir.

**H<sub>2</sub>:** Kurumsallaşmış hastanelerde kayırmacılık işe yabancılaşma üzerinde etkilidir.

**H<sub>3</sub>:** Az kurumsallaşmış olan hastanelerde kayırmacılık işe adanmışlık üzerinde etkilidir.

**H<sub>4</sub>:** Az kurumsallaşmış olan hastanelerde kayırmacılık işe yabancılaşma üzerinde etkilidir.

Tezin amacı dışında yalnızca çalışmanın açıklayıcılığını arttırmak için ise aşağıdaki hipotezler kurulmuş ve analiz edilmiştir.

**H<sub>5</sub>:** Kurumsallaşmış ve az kurumsallaşmış olan hastanelerin kayırmacılık düzeyleri anlamlı farklılık gösterir.

**H<sub>6</sub>:** Kurumsallaşmış ve az kurumsallaşmış olan hastanelerin işe adanmışlık düzeyleri anlamlı farklılık gösterir.

**H<sub>7</sub>:** Kurumsallaşmış ve az kurumsallaşmış olan hastanelerin işe yabancılaşma düzeyleri anlamlı farklılık gösterir.

## 7. BULGULAR

### 7.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

**Tablo 4: Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı**

| Cinsiyet      | n          | %            |
|---------------|------------|--------------|
| Erkek         | 137        | 47,1         |
| Bayan         | 152        | 52,2         |
| Cevapsız      | 2          | 0,7          |
| <b>Toplam</b> | <b>291</b> | <b>100,0</b> |

Tabloda da görüldüğü üzere araştırmaya katılanların %47,1'i erkek, %52,2'si bayan katılımcılardan oluşmaktadır. Ayrıca katılımcıların %0,7'si cevap vermemiştir.

**Tablo 5: Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımı**

| Yaş           | n          | %            |
|---------------|------------|--------------|
| 20-30 Yaş     | 193        | 66,3         |
| 31-40 Yaş     | 68         | 23,4         |
| 41-50 Yaş     | 25         | 8,6          |
| 50+ Yaş       | 4          | 1,4          |
| Cevapsız      | 1          | 0,3          |
| <b>Toplam</b> | <b>291</b> | <b>100,0</b> |

Araştırmaya katılanların yaş dağılımı incelendiğinde; %66,3'ünün 20-30 yaş aralığında, %23,4'ünün 31-40 yaş aralığında, %8,6'sının 41-50 yaş aralığında, %1,4'ünün ise 50 yaş ve üzerinde olduğu anlaşılmaktadır. Yaş dağılımı sorusunu cevaplamayanların oranı da %0,3'tür.

**Tablo 6: Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumu Dağılımı**

| <b>Eğitim Durumu</b> | <b>n</b>   | <b>%</b>     |
|----------------------|------------|--------------|
| Lise Mezunu          | 129        | 44,3         |
| Yüksekokul Mezunu    | 92         | 31,6         |
| Lisans Mezunu        | 38         | 13,1         |
| Yüksek Lisans Mezunu | 6          | 2,1          |
| Doktora Mezunu       | 18         | 6,2          |
| Cevapsız             | 8          | 2,7          |
| <b>Toplam</b>        | <b>291</b> | <b>100,0</b> |

Araştırmaya katılanların eğitim durumu dağılımlarına baktığımızda; %44,3'ünün lise mezunu, %31,6'sının yüksekokul mezunu, %13,1'inin lisans mezunu, %2,1'inin yüksek lisans mezunu, %6,2'sinin de doktora mezunu olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların %2,7'si eğitim durumu sorusuna yanıt vermemiştir.

**Tablo 7: Araştırmaya Katılanların Meslek Dağılımı**

| <b>Meslek</b>         | <b>n</b>   | <b>%</b>     |
|-----------------------|------------|--------------|
| Doktor                | 22         | 7,6          |
| Hemşire               | 69         | 23,7         |
| Yrd. Sağlık Personeli | 61         | 21,0         |
| İdari Görevli         | 10         | 3,4          |
| Diğer                 | 126        | 43,3         |
| Cevapsız              | 3          | 1,0          |
| <b>Toplam</b>         | <b>291</b> | <b>100,0</b> |

Katılımcıların meslek dağılımı incelendiğinde; %7,6'sının doktor, %23,7'sinin hemşire, %21'inin yardımcı sağlık personeli, %3,4'ünün idari görevli, %43,3'ünün ise diğer meslek gruplarında olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların %1'i ise meslek durumu sorusuna yanıt vermemiştir.

**Tablo 8: Araştırmaya Katılanların İdari Görevli Dağılımı**

| İdari Görev | n   | %     |
|-------------|-----|-------|
| Var         | 48  | 16,5  |
| Yok         | 236 | 81,1  |
| Cevapsız    | 7   | 2,4   |
| Toplam      | 291 | 100,0 |

Araştırmaya katılanların idari görevli olup olmama dağılımına bakıldığında; %16,5'inin idari görevinin olduğu, %81,1'inin ise idari görevinin olmadığı görülmektedir. Katılımcıların %2,4'ünün ise soruya cevap vermediği görülmektedir.

**Tablo 9: Araştırmaya Katılanların Kurum ve Meslekte Çalışma Süresi Dağılımı**

| Çalışma Süresi | Kurumda |       | Meslekte |       |
|----------------|---------|-------|----------|-------|
|                | n       | %     | n        | %     |
| 0-1 Yıl        | 104     | 35,7  | 82       | 28,2  |
| 1-5 Yıl        | 141     | 48,5  | 130      | 44,7  |
| 6-10 Yıl       | 39      | 13,4  | 50       | 17,2  |
| 11+ Yıl        | 5       | 1,7   | 24       | 8,2   |
| Cevapsız       | 2       | 0,7   | 5        | 1,7   |
| Toplam         | 291     | 100,0 | 291      | 100,0 |

Katılımcıların kurumda çalışma süresi dağılımı incelendiğinde; %35,7'sinin 0-1 yıl aralığında, %48,5'inin 1-5 yıl aralığında, %13,4'ünün 6-10 yıl aralığında, %1,7'sinin ise 11 yıl ve üzerinde değiştiği görülmektedir. Ayrıca araştırmaya katılanların %0,7'si ise soruya yanıt vermemiştir.

Araştırmaya katılanların meslekte çalışma süresi dağılımı incelendiğinde ise; %28,2'sinin 0-1 yıl aralığında, %44,7'sinin 1-5 yıl aralığında, %17,2'sinin 6-10 yıl aralığında, %8,2'sinin ise 11 yıl ve üzerinde değiştiği görülmektedir. Ayrıca araştırmaya katılanların %1,7'si ise soruya yanıt vermemiştir.

## 7.2. Görüşme Formuna Hastanelere Göre Verilen Cevaplar

**S1:** Hastanenizin hedefleri, amaçları, vizyonu ve misyonu açık şekilde yazılı ve her çalışan bunu bilir mi? Bu parametreler kimler tarafından ve kimlerin katılımıyla belirlenir?

*KURUMSAL HASTANE:*

*Müdür (S.Ç.) :* Evet yazılı ve panolarda da yer almakta. Çalışanlarımıza da performans değerlendirme ve oryantasyon uyum eğitimlerinde hatırlatılmaktadır. Her birimin sorumluları ve üst yönetim tarafından bölge şartları ele alınarak , şeffaf ve açık bir şekilde belirlendi.

*Müdür Yrd. (A.K.) :* Evet yazılı şekilde, kalite ve halkla ilişkiler birimimiz konuyla ilgilenmekte. Her yönetim kademesinden bir temsilci ile birlikte ele alınarak belirlendi.

*AZ KURUMSAL:*

*Müdür (B.Ş.) :* Yazılı şekilde yer almakta fakat üst yönetim dışında çalışanlar özellikle vizyon ve misyonu pek bilmezler. Hastane sahibi ve hastane kuruluşuna büyük desteği olan Ankara'dan gelen çok değerli bir yönetici tarafından belirlendi.

*Müdür Yrd. (N.Ö.) :* Yazılı şekilde kalite birimimizde bulunmakta. Ancak çalışanların birebir bildiğini zannetmiyorum. Hastane sahibi ve kurucu müdür tarafından belirlendi.

**S2:** Hastanenizde iş kuralları, politika ve iş akışları tüm çalışanlar tarafından bilinir mi?

*KURUMSAL:*

*Müdür (S.Ç.) :* Evet tüm çalışanlar tarafından bilinir ve rutin eğitimlerde tekrarlanır.

*Müdür Yrd. (A.K.) :* Evet genel itibari ile bilinir.

*AZ KURUMSAL:*

*Müdür (B.Ş.):* Üst yönetim dışında diğer çalışanlar tarafından genelde bilinmez.

*Müdür Yrd. (N.Ö.)* : Hayır, sadece olması gerektiği için yazılı şekilde bulunur.

**S3:** İş akışları ve organizasyon şeması bilinir ve açık-anlaşılır şekilde mi?

*KURUMSAL:*

*Müdür (S.Ç.) - Müdür Yrd. (A.K.)* : Genel hatlarıyla baktığımız zaman açık ve anlaşılır şekilde

*AZ KURUMSAL:*

*Müdür (B.Ş.):* Evet, açık ve anlaşılır şekilde.

*Müdür Yrd. (N.Ö.)* : Açık ve anlaşılır. Fakat bir birim sorumlusu değiştiği zaman sistem genel itibariyle değişir.

**S4:** Herbir bölüm diğer bölümün amaçlarını bilmekte mi?

*KURUMSAL:*

*Müdür (S.Ç.)- Müdür Yrd. (A.K.)* : Evet bilmekte.

*AZ KURUMSAL:*

*Müdür (B.Ş.) - Müdür Yrd. (N.Ö.)* : Evet bilmekte.

**S5:** İşe alım ve terfilerde yetenek, kişilik testleri, mesleki testler uygulanıyor mu?

*KURUMSAL:*

*Müdür (S.Ç.) - Müdür Yrd. (A.K.)* : İnsan Kaynakları birimimiz tarafından ön eleme mülakatında belli pozisyonlar için yapılıyor. Örneğin; Hemşire, Radyoloji Teknisyeni, Tıbbi Sekreter, Birim Sorumluları gibi.

*AZ KURUMSAL:*

*Müdür (B.Ş.):* Genelde uygulanmaz.

*Müdür Yrd. (N.Ö.)* : Hayır uygulanmaz. Bölge şartlarından dolayı bizim için daha çok referans önemli.

**S6:** Hastanede performans değerleme, kariyer yönetimi, oryantasyon eğitimleri verilir mi?

*KURUMSAL:*

*Müdür (S.Ç.) :* Tüm eğitimlerimiz rutin olarak verilir.

*Müdür Yrd. (A.K.) :* Kariyer yönetimi eğitimi nadir olmakla beraber tüm eğitimlerimiz periyodik olarak verilir.

*AZ KURUMSAL:*

*Müdür (B.Ş.):* Sadece oryantasyon eğitimi verilir.

*Müdür Yrd. (N..) :* Oryantasyon eğitimi verilir. Fakat o eğitimi de, eğitimin verildiği belli olması amacıyla sadece çalışanlardan imza alınarak değerlendirme yapılır.

**S7:** Hastanede performans değerleme, kariyer yönetimi, oryantasyon eğitimleri verilir mi?

*KURUMSAL:*

*Müdür (S.Ç.) - Müdür Yrd. (A.K.) :* Hayır, fazla zorlaştırmaz. Herşey yazılı ve oturmuş bir sistem olduğundan herhangi bir sıkıntı oluşturmaz. Her işlem elektronik ortamda saklandığından ve sistemin açıkları büyük oranda giderildiğinden dolayı herhangi bir sorun karşısında kontrol mekanizması hızlı bir sorun çözücü haline geliyor.

*AZ KURUMSAL:*

*Müdür (B.Ş.):* Birimler içerisinde pek fazla rastladığımız bir sorun değil. Fakat birimler arası genellikle karşılaştığımız bir sorun. Bu sorunlar karşısında kontrol mekanizması bazen yetersiz veya yavaş olabiliyor.

*Müdür Yrd. (N..) :* Evet genelde zorlaştırır. Kontrol mekanizması yetersiz.

**S8:** Hastanede çeşitli amaçlarla toplantılar yapılır mı? Toplantılara kimler daha çok katılır?

*KURUMSAL:*

*Müdür (S.Ç.) :* Evet her birim kendi içinde yapmakla birlikte sorumlular, yöneticiler ve alt kademe çalışanlarla rutin toplantılar yapılır. Örneğin; temizlik personelleriyle haftada bir defa olmakla birlikte hastane müdürü ve başhekimin katılımıyla toplantılar yapılır. Fakat tüm toplantılara bakıldığında daha çok yöneticiler ve sorumlular katılır.

*Müdür Yrd. (A.K.) :* Evet hemen hemen tüm birimlerin toplantıları olur. Özellikle kalite birimimizin oluşturduğu çeşitli komiteler var ( Afet Komitesi, Acil Durum Komitesi, Risk Yönetimi Komitesi...). Bu komitelerde her birimden çalışanlar bulunur. Fakat tüm toplantıları ele aldığımızda genel katılımı yöneticiler ağırlıktadır.

*AZ KURUMSAL:*

*Müdür (B.Ş.):* Evet yapılır. Fakat genellikle yönetim seviyesinde olur ve yöneticiler katılır.

*Müdür Yrd. (N.Ö.) :* Evet sadece yöneticilerce yapılır.

**S9:** Bilgi işlem alt yapısı birimler arası iletişim ve koordinasyon için uygun mu?

*KURUMSAL:*

*Müdür (S.Ç.) :* Evet uygundur. Kullanmış olduğumuz otomasyon sistemi ve her bilgisayarda bulunan intranet sayesinde herhangi bir duyuru veya acil durum bildirileri anında maillere ve intranet üzerinde bilgisayarlara düşmekte ve her kademedeki çalışanın haberi olmaktadır. Bu sayede birimler arası iletişim ve koordinasyon da kolaylaştırmaktadır.

*Müdür Yrd. (A.K.) :* Evet genel itibariyle bilgi işlem alt yapısı uygundur.

*AZ KURUMSAL:*

*Müdür (B.Ş.):* Uygundur. Otomasyon sistemimiz mevcut.

*Müdür Yrd. (N.Ö.):* Uygundur.

### 7.3. Araştırmanın Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach  $\alpha$  değeri hesaplanmıştır. Tüm ölçeklerde bu değer 0,70'den büyük olarak ölçülmüştür. Bundan dolayı anketlerin güvenilir olduğu söylenilebilir. Aynı zamanda analizlerde ölçeğin güvenilirliğini olumsuz yönde etkileyen madde olup olmadığı incelenmiş, böyle bir madde saptanmamıştır (Kaptanoğlu, 2013).

**Tablo 10: Ölçeklerin Güvenilirliği**

| Ölçek                   | Cronbach $\alpha$ |
|-------------------------|-------------------|
| Kayırmacılık Ölçeği     | 0,92              |
| İşe Yabancılaşma Ölçeği | 0,89              |
| İşe Adanmışlık Ölçeği   | 0,95              |

Tabloda görüldüğü üzere araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayılarına baktığımızda kayırmacılık ölçeğinde 0,92 olduğu, işe yabancılaşma ölçeğinde 0,89 olduğu, işe adanmışlık ölçeğinde ise 0,95 olduğu görülmektedir.

### 7.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Faktör Analizleri

Araştırmada açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör değerleri ölçülmüş ve madde yük değerleri 0,40'ın altında değer çıkmadığından uygulanan ölçeklerden herhangi bir madde çıkarılmamıştır (Kaptanoğlu, 2013).

#### 7.4.1. Kayırmacılık Ölçeği Faktör Yapısı

Kayırmacılık ölçeğindeki 14 maddenin genel güvenilirliği  $\alpha=0,92$  olarak bulunmuştur. Yapılan faktör analizi sonucunda herhangi bir madde 0,5'in altında kalmadığından madde çıkarma işlemi yapılmamıştır. Uygulanan faktör analizi ile birlikte KMO ve Bartlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,92 olarak Bartlett

değerinin ise 0,05 den küçük olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı %58,65 olan 2 faktör oluşmuştur. Ancak oluşan 1. faktörün varyans açıklama oranı %30'dan fazlasını açıkladığından araştırmanın amacı açısından tek faktörlü yapı olarak alınmıştır. Oluşan faktör yükleri Tablo 11'de görülmektedir.

**Tablo 11: Kayırmacılık Ölçeği Faktör Yapısı**

| Madde                                                                                                                    | Faktör Yüğü |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Bu işletmede yetki öncelikle tanıdıklara devredilmektedir                                                                | 0,808       |
| Bu işletmede çalışanların terfi etmesinde bilgi, beceri ve kabiliyetler ikinci planda kalmaktadır                        | 0,776       |
| Bu işletmede tanıdığı olanlar işletmenin kaynaklarından daha kolay yararlanmaktadır                                      | 0,772       |
| Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde akrabalık ve yakınlık ilişkileri öncelikle dikkate alınır                 | 0,761       |
| Bu işletmede her ne kadar başarılı olursam olayım, işletme yöneticilerinin tanıdıklarının önüne geçemem                  | 0,739       |
| Bu işletmede işletme yöneticilerinin tanıdıklarının terfi etmesinin daha kolay olduğunu düşünüyorum                      | 0,719       |
| Bu işletmeye eleman alımında tanıdıklara öncelik verilmektedir                                                           | 0,700       |
| Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde, işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler ön planda tutulmaktadır | 0,698       |
| Bu işletmeye eleman alımında tanıdığı olanlar seçim sürecinde zorlanmazlar                                               | 0,693       |
| Bu işletmede alt ve orta kademe yöneticiler, tanıdığı olan çalışanlara daha farklı davranmaktadır                        | 0,690       |
| Bu işletmede yöneticilerin tanıdıklarını işten çıkarmanın veya onlara ceza vermenin oldukça zor olduğunu düşünüyorum     | 0,630       |
| Bu işletmede yöneticilerin tanıdığı olan kişilerden çekinirim                                                            | 0,578       |
| Bu işletmeye eleman alımında yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir                           | 0,538       |
| Bu işletmenin yönetim kadrosunda tanıdığı olan çalışanlar diğer kişilerden itibar görmektedir                            | 0,535       |

#### 7.4.2. İşe Yabancılaşma Ölçeği Faktör Yapısı

İşe Yabancılaşma ölçeğindeki 10 maddenin genel güvenirliği  $\alpha=0,89$  olarak bulunmuştur. Yapılan faktör analizi sonucunda herhangi bir madde 0,5'in altında kalmadığından madde çıkarma işlemi yapılmamıştır. Uygulanan faktör analizi ile birlikte KMO ve Bartlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,90 olarak Bartlett değerinin ise 0,05 den küçük olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı %51,76 olan tek faktör oluşmuştur. Oluşan faktör yükleri Tablo 12'de görülmektedir.

**Tablo 12: İşe Yabancılaşma Ölçeği Faktör Yapısı**

| Madde                                                                                                                      | Faktör Yüğü |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Ne kadar sıkı çalıştığının bir önemi yok, nasıl olsa istediklerini elde edemeyeceksin.                                     | 0,802       |
| Olağan çalışma çok gayret göstermek için oldukça sıkıcıdır.                                                                | 0,777       |
| İnsanların sıkı çalışmasının bir önemi yok, sadece çok az bir kısmı gerçekten istediğini elde edebilir.                    | 0,768       |
| İş ile ilgili büyük bir heves göstermeyi hayal etmek çok zor buluyorum.                                                    | 0,744       |
| İş yaşamının çoğu anlamsız aktivitelerle heba olmaktadır.                                                                  | 0,701       |
| İş elimden geldiğince en iyi şekilde yapmak için pek kendimi zorlamak istemiyorum, nasıl olsa bu bir şeyi değiştirmeyecek. | 0,694       |
| İnsanların çalışmalarının asıl nedeninin topluma faydalı bir iş yapma düşüncesinin olduğuna pek inanmıyorum.               | 0,687       |
| Çalışmanın ne işe yaradığını merak ediyorum.                                                                               | 0,674       |
| Yaşamak için çalışan kişiler, idareciler tarafından çıkar amaçlı kullanılmaktadırlar                                       | 0,668       |
| İşten keyif almıyorum, onu sadece verdiğim zaman karşılığında aldığım para olarak görüyorum.                               | 0,664       |

### 7.4.3. İşe Adanmışlık Ölçeği Faktör Yapısı

Tablo 13: İşe Adanmışlık Ölçeği Faktör Yapısı

| Faktör                           | Madde                                                               | Faktör Yüğü | Varyans | Cronbach $\alpha$ |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------|---------|-------------------|
| Fiziksel Adanmışlık              | Enerjimin çoğunu işyerinde harcarım                                 | 0,882       | %55,30  | 0,94              |
|                                  | Çalışırken tüm gayretimi işe ayırırım                               | 0,878       |         |                   |
|                                  | İşimle yoğun bir şekilde meşgul olurum                              | 0,865       |         |                   |
|                                  | İşimde başarılı olmak için elimden geleni yaparım                   | 0,850       |         |                   |
|                                  | İşimi tamamlayabilmek için mümkün olan en yüksek çabayı sarf ederim | 0,752       |         |                   |
|                                  | Çalışırken tüm enerjimi işime aktarırım                             | 0,741       |         |                   |
| Duygusal Adanmışlık              | İş yaparken kendimi enerji dolu hissederim                          | 0,795       | %12,39  | 0,91              |
|                                  | İşim hakkında pozitif düşüncelere sahibim                           | 0,760       |         |                   |
|                                  | İşim beni heyecanlandırır                                           | 0,745       |         |                   |
|                                  | İşime çok fazla ilgi gösterir, merak duyarım                        | 0,725       |         |                   |
|                                  | İşime tutkuyla bağlıyım                                             | 0,710       |         |                   |
|                                  | Yaptığım işle gurur duyarım                                         | 0,687       |         |                   |
| Bilişsel Adanmışlık              | İşyerinde tüm dikkatimi yaptığım işe veririm                        | 0,764       | %5,58   | 0,89              |
|                                  | İşyerinde sadece işime konsantre olurum                             | 0,747       |         |                   |
|                                  | İşyerinde, yaptığım işe çok fazla dikkat harcarım                   | 0,703       |         |                   |
|                                  | İşyerinde dikkatimin çoğunu işime ayırırım                          | 0,701       |         |                   |
|                                  | İşyerinde çalışırken işime dalar kendimden geçerim                  | 0,668       |         |                   |
|                                  | İşyerinde zihinsel olarak işime odaklanırım                         | 0,609       |         |                   |
| Toplam Varyansı Açıklama: %73,28 |                                                                     |             |         |                   |

Adanmışlık ölçeğindeki 18 maddenin genel güvenirliği  $\alpha=0,95$  olarak bulunmuştur. Yapılan faktör analizi sonucunda herhangi bir madde 0,5'in altında kalmadığından madde çıkarma işlemi yapılmamıştır. Uygulanan faktör analizi ile birlikte KMO ve Bartlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,93 olarak Bartlett değerinin ise 0,05 den küçük olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı %73,28 olan 3 faktör oluşmuştur. Oluşan faktör yapısı, faktör yükleri, varyans açıklama oranları ve faktörlere ait güvenirlik katsayıları Tablo 13'te görülmektedir.

## 7.5. Hipotez Testleri

### 7.5.1 Genel Puan Ortalamaları

Araştırmada kullanılan ölçeklerin genel puan ortalamaları alınmadan önce cevapsız bırakılan sorular ortalamaya çekilmiştir.

**Tablo 14: Kayırmacılık, İşe Adanmışlık ve İşe Yabancılaşma Kavramlarının Genel Puan Ortalamaları**

| Hastane Türü               |           | Kayırmacılık | İşe Adanmışlık | İşe Yabancılaşma |
|----------------------------|-----------|--------------|----------------|------------------|
| <b>Kurumsal Hastane</b>    | Ortalama  | 3,79         | 4,87           | 3,19             |
|                            | St. Sapma | 1,34         | 1,14           | 1,43             |
| <b>Az Kurumsal Hastane</b> | Ortalama  | 4,12         | 5,01           | 3,34             |
|                            | St. Sapma | 1,46         | 1,17           | 1,41             |

Tablo 14 incelendiğinde, kurumsallaşmış hastanede kayırmacılık ortalaması  $3,79\pm(1,34)$ , işe adanmışlık ortalaması  $4,87\pm(1,14)$ , işe yabancılaşma ortalaması ise  $3,19\pm(1,43)$  olarak belirlenmiştir.

Az kurumsal olan hastanede ise kayırmacılık ortalaması  $4,12\pm(1,46)$ , işe adanmışlık ortalaması  $5,01\pm(1,17)$ , işe yabancılaşma ortalaması ise  $3,34\pm(1,41)$  olarak belirlenmiştir.

### 7.5.2. Analizler

Araştırmadaki değişkenlerle ilgili yapılan korelasyon testleri aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 15: Hastanelere Göre Nepotizmin İşe Yabancılaşma ve İşe Adanmışlık ile Korelasyonu (Pearson Korelasyon Testi Kullanılmıştır).**

| Hastane Türü        |              |   | İşe Yabancılaşma | İşe Adanmışlık |
|---------------------|--------------|---|------------------|----------------|
| Kurumsal Hastane    | Kayırmacılık | r | 0,485*           | 0,172*         |
|                     |              | p | 0,000            | 0,012          |
|                     |              | n | 214              | 214            |
| Az Kurumsal Hastane | Kayırmacılık | r | 0,589*           | -0,245*        |
|                     |              | p | 0,000            | 0,032          |
|                     |              | n | 77               | 77             |

Yapılan korelasyon analizi incelendiğinde;

Kurumsallaşmış hastanede kayırmacılığın işe adanmışlık üzerindeki etkisi incelendiğinde, kayırmacılık ve işe adanmışlık pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı çok zayıf ilişki göstermiştir ( $p<0,05$ ) (Hipotez 1).

Kurumsallaşmış hastanede kayırmacılığın işe yabancılaşma üzerindeki etkisi incelendiğinde, kayırmacılık ve işe yabancılaşma pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı orta düzeyde ilişki göstermiştir ( $p<0,05$ ) (Hipotez 2).

Az kurumsal hastanede kayırmacılığın işe adanmışlık üzerindeki etkisi incelendiğinde, kayırmacılık ve işe adanmışlık negatif yönde istatistiksel olarak anlamlı zayıf ilişki göstermiştir ( $p<0,05$ ) (Hipotez 3).

Az kurumsal hastanede kayırmacılığın işe yabancılaşma üzerindeki etkisi incelendiğinde, kayırmacılık ve işe yabancılaşma pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı orta düzeyde ilişki göstermiştir ( $p<0,05$ ) (Hipotez 4).

**Tablo 16: Araştırmaya Katılan Hastanelerin Kurumsallığına Göre Kayırmacılık Düzeyi Karşılaştırması (Bağımsız Gruplarda T Testi Kullanılmıştır).**

| Hastane     | n   | Ortalama | S.S. | t Değeri | p Değeri |
|-------------|-----|----------|------|----------|----------|
| Kurumsal    | 214 | 3,79     | 1,34 | 1,825    | 0,069    |
| Az Kurumsal | 77  | 4,12     | 1,46 |          |          |

Yapılan bağımsız gruplarda t testi incelendiğinde; kurumsal ve az kurumsal olan hastanelerin kayırmacılık düzeyleri anlamlı farklılık göstermemiştir ( $p>0,05$ ) (Hipotez 5).

**Tablo 17: Araştırmaya Katılan Hastanelerin Kurumsallığına Göre İşe Adanmışlık Düzeyi Karşılaştırması (Bağımsız Gruplarda T Testi Kullanılmıştır).**

| Hastane     | n   | Ortalama | S.S. | t Değeri | p Değeri |
|-------------|-----|----------|------|----------|----------|
| Kurumsal    | 214 | 4,87     | 1,14 | 0,862    | 0,389    |
| Az Kurumsal | 77  | 5,01     | 1,17 |          |          |

Yapılan bağımsız gruplarda t testi incelendiğinde; kurumsal ve az kurumsal olan hastanelerin işe adanmışlık düzeyleri anlamlı farklılık göstermemiştir ( $p>0,05$ ) (Hipotez 6).

**Tablo 18: Araştırmaya Katılan Hastanelerin Kurumsallığına Göre İşe Yabancılaşma Düzeyi Karşılaştırması (Bağımsız Gruplarda T Testi Kullanılmıştır).**

| Hastane     | n   | Ortalama | S.S. | t Değeri | p Değeri |
|-------------|-----|----------|------|----------|----------|
| Kurumsal    | 214 | 3,19     | 1,43 | 0,788    | 0,432    |
| Az Kurumsal | 77  | 3,34     | 1,41 |          |          |

Yapılan bağımsız gruplarda t testi incelendiğinde; kurumsal ve az kurumsal olan hastanelerin işe yabancılaşma düzeyleri anlamlı farklılık göstermemiştir ( $p>0,05$ ) (Hipotez 7).

**Tablo 19: Hipotezlerin Kabul-Ret Durumu**

| HİPOTEZ | DURUMU |
|---------|--------|
| H1      | Kabul  |
| H2      | Kabul  |
| H3      | Kabul  |
| H4      | Kabul  |
| H5      | Ret    |
| H6      | Ret    |
| H7      | Ret    |

## 8. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmanın amacı emek yoğun sağlık işletmelerinde, kurumsallaşma açısından kayırmacılık düzeylerinin belirlenmesi ve belirlenen bu kayırmacılık düzeyinin işe adanmışlık ve işe yabancılaşma üzerindeki etkisinin saptanmasıdır. Bu amaç doğrultusunda araştırmada değerlendirmeler kurumsallaşmış ve az kurumsallaşmış olan hastaneler karşılaştırılarak yapılmıştır.

Yücel ve Özkalan'ın (2012) çalışmasında aile işletmelerinin vazgeçilmezi haline gelen nepotizmin kurumsallaşma açısından olumsuz bir durum olduğu belirtilmiştir. Nepotizm, işletmede iç müşteriler tarafından tehdit unsuru olarak algılandığı saptanmış ve patronun daha fazla sorumluluk verdiği görevlere akrabaların gelmesi diğer çalışanlarda huzursuzluğa neden olduğu ifade edilmektedir. Nepotizm, akraba olan çalışanlarda iş tatminini sağlarken, diğer çalışanlarda iş stresine ve verimsizliğe neden olduğu özellikle vurgulanmaktadır ( Yücel, Özkalan, 2012).

Araştırmaya katılan hastanelerin kayırmacılık genel puan ortalamaları incelendiğinde, kurumsallaşmış hastanede kayırmacılık puan ortalamasının  $3,79 \pm (1,34)$ , az kurumsal olan hastanede ise kayırmacılık ortalamasının  $4,12 \pm (1,46)$  olarak saptanmıştır (Tablo 14). Elde edilen sonuca göre az kurumsal hastanede kayırmacılık puanının yüksek olduğu görülmektedir. Az kurumsal hastanelerin temel özellikleri arasında ölçek olarak nispeten küçük olduğu ve araştırmanın varsayımları arasında da yer alan kurumsallaşmaya yönelik özelliklerin düşük olduğu bilinmektedir (Yazıcıoğlu, Koç, 2009).

İşçi, Taştan ve Kozal'ın (2013) araştırması doğrultusunda kayırmacılık puan ortalamasının  $3,74 \pm (1,23)$  olduğu saptanmıştır. Yine aynı çalışmada kurumsallaşma ve kayırmacılık arasında yapılan korelasyon analizinde negatif yönde anlamlı zayıf ilişki saptanmaktadır ( $p < 0,05$ ) (İşçi, Taştan, Kozal, 2013). Turhan'ın (2016) çalışması incelendiğinde; kurumsallaşma ve nepotizm arasında yapılan korelasyon analizinde negatif yönde anlamlı orta düzeyde ilişki saptanmıştır ( $p < 0,05$ ) (Turhan, 2016). Araştırmamızda kurumsallaşma durumu nitel olarak değerlendirildiğinden bu iki grup ortalamasının karşılaştırması olarak değerlendirilmiştir.

Araştırmanın hipotezlerinde de sınanmış olan her iki hastane arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemiş olsa da ( $p>0,05$ ) (Tablo 16) az kurumsal hastanede kayırmacılık puanı ortalaması  $4,12\pm(1,46)$  kurumsal olmayan hastanenin kayırmacılık puanı ortalamasına  $3,74\pm(1,23)$  göre daha yüksektir. Bu durumun nedeni olarak, az kurumsal hastanenin yönetim ve idari birimlerinin çoğunlukla yönetimin ve hastane sahiplerinin yakınları-tanıdıklarından kaynaklanması nedeniyle olduğu söylenebilmektedir. Dolayısıyla elde edilen sonuç araştırmanın hipotezi ile örtüşmektedir.

Araştırmaya katılan hastanelerin işe adanmışlık genel puan ortalamalarına bakıldığında, kurumsallaşmış hastanede işe adanmışlık ortalamasının  $4,87\pm(1,14)$ , az kurumsal olan hastanede ise işe adanmışlık ortalamasının  $5,01\pm(1,17)$  olarak saptanmıştır (Tablo 14). Burada yer alan puanlar arttıkça hastanelerin işe adanmışlık düzeyleri artmaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda iki hastanede de çalışanların işe adanmışlık düzeylerinin yüksek olduğu ancak az kurumsallaşmış olan hastane çalışanlarının işlerine daha fazla adandıkları görülmektedir. Özellikle daha küçük ölçekli olan beşeri ilişki alanının çok daha yakın olduğu az kurumsal hastane çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinin de daha yakın olduğu düşüncesi sonucunda işe adanmanın da yüksek olması sonucunu ortaya çıkarmış olabilir. Zira yakın ilişkilerden kaynaklı pozitif yönlü örgüt ikliminin işe adanmayı da arttırdığı söylenebilmektedir. Ancak araştırma kapsamında pozitif yönlü örgüt iklimi dinamikleri ele alınmadığından yapılacak farklı tasarlanmış araştırmalarla da bu sonuçlar karşılaştırılmalıdır.

Araştırmaya katılan hastanelerin işe yabancılaşma genel puan ortalamaları incelendiğinde ise kurumsallaşmış hastanede işe yabancılaşma ortalamasının  $3,19\pm(1,43)$ , az kurumsallaşmış olan hastanede ise işe yabancılaşma ortalamasının  $3,34\pm(1,41)$  olarak saptanmıştır (Tablo 14). Ancak bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Tablo 18) ( $p>0,05$ ). İşe yabancılaşma, iş doyumu ve motivasyon gibi örgütün durumu hakkında oldukça açık bilgi veren ve sonuç oluşturan dinamik ve göstergelerden birisidir. Özellikle çalışanın beklentilerinin karşılanmadığı, işinin yeterince anlamlı olmadığının ortaya çıktığı, motivatörlerin doğru şekilde kullanılmadığı ve iş genişletme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu gibi yöntemlerin

uygulanmaması durumunda işe yabancılaşmanın artması beklenen bir sonuçtur. Az kurumsal işletmelerdeki profesyonelleşme düzeyinin düşüklüğünün bu uygulamaların yeterli düzeyde yapılmamasına ve dolaylı olarak işe yabancılaşmanın daha yüksek olarak ortaya çıkmasına neden olduğu söylenebilmektedir.

Çalışmada kullanılan hipotezler incelendiğinde; kurumsallaşmış hastanede kayırmacılık, işe adanmışlık ile pozitif yönde çok zayıf ( $p<0,05$ ), işe yabancılaşma ile ise pozitif yönde orta düzeyde ( $p<0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır (Tablo 15). Örgütlerde kurumsallaşmaya bağlı olarak norm, kural ve politikaların daha açık ve şeffaf şekilde uygulanıyor olması kayırmacılığın daha düşük olarak ortaya çıkarmaktadır. Yapılan analiz sonucunda işletme kurumsal olsa da belli düzeyde kayırmacılık olduğu ve kurumsal bir yapının içinde eğer kayırmacılık söz konusu ise işe yabancılaşmanın arttığı görülmektedir. Öte yandan kayırmacılık sonucunda işe adanmışlığı zayıf güçte de olsa pozitif yönde ilişki göstermiş olması araştırmanın önemli sonuçlarındandır. Zira kayırmacılığın olduğu durumda çalışanların bu durumdan olumsuz etkilenecek işe adanmışlıklarının düşmesi, başka bir deyişle negatif yönde bir ilişki beklenmektedir. Ancak araştırma sürecinde elde edilen izlenim çalışanların kayırmacılığı işe yerleşmenin bir unsuru olarak gördükleri, kayırmacılığı da kayırmacılık olarak değil de eş-dost-tanındık ya da yalnızca referans olarak tanımladıklarını düşündürebilmektedir. Ayrıca bu şekilde işe yerleşen kişinin referans olan ya da eş-dost-tanındık rolünde olan kişinin referans ve takdirini boşa çıkarmamak amacıyla işine daha bağlı, daha adanmış olarak çalışıyor olabileceği akla gelebilmektedir. Buna ek olarak araştırmanın yapıldığı bölge koşulları düşünüldüğünde (Van Bölgesi), bu durumun daha da rasyonalize edilmesi mümkündür.

Az kurumsallaşmış olan hastanede ise kayırmacılık, işe adanmışlık ile negatif yönde zayıf ( $p<0,05$ ), işe yabancılaşma ile ise pozitif yönde orta düzeyde ( $p<0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır (Tablo 15). Hem kurumsal olan hem de kurumsal olmayan hastanede yapılan analiz sonucunda kayırmacılık ile işe yabancılaşma arasında pozitif yönde orta düzeyde ilişkinin saptanmış olması önemli bir sonuçtur. Dolayısıyla örgütler ister kurumsal olsun ister olmasın eğer kayırmacılık söz konusu ise işe yabancılaşma pozitif yönde bu durumdan

etkilenmektedir. Az kurumsal hastanede kurumsal olan hastaneden farklı olarak kayırmacılık ile işe adanmışlık arasında negatif yönlü zayıf ilişki ortaya çıkmıştır. Bu durum araştırmanın hipotezleriyle uyumludur. Zira bir örgütte kayırmacılık düzeyi arttıkça motivasyon, iş doyumunu gibi unsurlar düşmekte, işe yabancılaşma, işten ayrılma gibi unsurlar ise artmaktadır (Büte 2011a). Araştırmada da benzer şekilde az kurumsallaşmış hastanede kayırmacılık arttıkça birbiriyle ilişki içerisinde olan iş doyumunun, motivasyonun azalmasına bağlı olarak işe adanmışlığında düştüğü görülmüştür. Bu durumda araştırmanın kayda değer bulgularındandır.

Araştırmanın amacı dışında yalnızca çalışmanın açıklayıcılığını arttırmak için kurulan hipotezler ve bu hipotezler doğrultusunda yapılan istatistiksel karşılaştırmalar incelendiğinde; araştırmaya katılan hastanelerin kurumsallığına göre kayırmacılık düzeyleri karşılaştırmasında, kurumsallaşmış ve az kurumsallaşmış olan hastanelerin kayırmacılık düzeyleri anlamlı farklılık göstermemiştir ( $p>0,05$ ) (Tablo 16). Araştırmaya katılan hastanelerin kurumsallığına göre işe adanmışlık düzeyleri karşılaştırmasında, kurumsallaşmış ve az kurumsallaşmış olan hastanelerin işe adanmışlık düzeyleri anlamlı farklılık göstermemiştir ( $p>0,05$ ) (Tablo 17). Araştırmaya katılan hastanelerin kurumsallığına göre işe yabancılaşma düzeyleri karşılaştırmasında, kurumsallaşmış ve az kurumsallaşmış olan hastanelerin işe yabancılaşma düzeyleri anlamlı farklılık göstermemiştir ( $p>0,05$ ) (Tablo 18).

## Öneriler

- Hastane kurumsal olsun olmasın kayırmacılık belli bir düzeyde görüleceğinden yöneticilerin bu konuların olumsuz sonuçları hakkında önceden önlem alması gerekmektedir.
- Kurumsal hastanede kayırmacılık düzeyinin işe adanmışlık üzerinde pozitif yönde bir etki yaptığı görülmüştür. Bölgesel koşullar düşünüldüğünde çalışanların kayırmacılığı işe alım sürecinin bir parçası olarak algıladığı söylenebilir. Bu fırsatı yöneticiler etkili bir rekabet avantajı olarak kullanabilirler.

- Kurumsal olan ve olmayan hastanede kayırmacılığın işe yabancılaşmayı pozitif yönde orta düzeyde etkilemesinin kurum kültürünü zedeleneyeceği ve çalışan motivasyonunu olumsuz yönde etkileyeceği söylenebilir. Hastanenin bu bağlamda çeşitli kontrol mekanizmalarının etkin olması gerekmektedir.
- Örgütlerde özellikle yöneticilerin işe adanmışlık, kayırmacılık ve işe yabancılaşma gibi konuların etkileri ve sonuçları konusunda önlemler alması, değerlendirmeler yapması gerekmektedir. Böylece örgütsel açıdan iş doyumunu, motivasyonu gibi çok önemli bir gösterge olan işe adanma ve işe yabancılaşma istenilen düzeye getirilebilecektir.
- Ayrıca yapılan detaylı yazın incelemesinde araştırmadaki değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyen yabancı ve ülkemiz yazınında çalışmaların çok az olması ya da hiç olmaması konunun başka çalışmalarda incelenmesini gerektirdiği ortaya çıkarmaktadır.

### **Sınırlılıklar**

Araştırmadan elde edilen sonuçlar göstermiştir ki, kurumsal olsun, kurumsal olmasın hastanelerde kayırmacılık, işe yabancılaşma ve işe adanmışlık düzeyleri benzer şekilde oluşmaktadır. Bu durumda kayırmacılığın çalışanlar tarafından kabul gördüğü hatta kayırmacılık şeklinde algılanmadığını düşündürebilmektedir. Önemli olan kayırmacılığın algılanmasında bölgesel koşullar ve örgüt kültürünün etkisinin unutulmamasıdır. Zira kabul gören bir kayırmacılığın örgütte olumsuz sonuçlar doğurmayacağı düşünülebilir. Araştırmada nitel araştırma yöntemiyle ve 2 hastanenin kendi içerisinde sınıflanmış olması da sonuçların dikkatli yorumlanması gerektiğini göstermektedir.

## 9.KAYNAKÇA

Abdalla, H. F., Maghrabi, A.S., Raggad, B.G. (1998). “Assessing the Perceptions of Human Resource Managers Toward Nepotism, A Crosscultural study”, International Journal of Manpower, 19(8), ss.554- 570.

Adler P.S, Borys B, (1996), “Two Types Of Bureaucracy: Enabling And Coercive”, Administrative Science Quarterly, 41(1), 61-89.

Aksu T, Güneri B. (2011) Öğretim Elemanlarının Maruz Kaldıkları Yıldırma Davranışlarının İşe Yabancılaşmaları Üzerine Etkisi. E-İnternational Journal Of Educational Research,2(4):1253-1284.

Apaydın F, (2007). “Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri”, Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Gebze, (Danışman: Doç. Dr. Cengiz Yılmaz)

Apaydın F. (2008), Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Performansına Etkileri, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:4 Sayı:7 S.1-22

Asunakutlu, T. Ve Avcı, U. (2010), “Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı Ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y.2010, C.15, S.2 S.93-109.

Atılğan, T. (2003). “Tekstil sektöründe aile işletmelerinden kurumsallaşmaya doğru giden süreç”, Türkiye VI. Pamuk, Tekstil ve Konfeksiyon Sempozyumu Bildirileri, 100–114, Antalya.

Ayaydın Ç. (2012), “İşyerinde Psikolojik Şiddetin İş Tatmini, İşe Yabancılaşma ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi”, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. M. Ferhat Özbek)

Aydın A. (2012), “Arap Baharı Ve Suudi Arabistan”, II. Bölgesel Sorunlar ve Türkiye Sempozyumu, 1-2 Ekim 2012, Kahramanmaraş, S. 32-40

Aytaç, Ö. (2005). Modern bürokratik kurumlar ve baskı düzenleri. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 15(1), 249-278

Bakalcı H. (2010), “İşe Gönülden Adanma ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Olay”, Başakşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Doç. Dr. V. Lale Tüzüner)

Bal E. (2009), “Bir Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak İşe Gönülden Adanma (Work Engagement) ve İnsan Kaynakları Açısından Önemi”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir, S. 546-552

Baş T, Akturan U. (2013), Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayınları, 2. Baskı, Ankara

Baş T. (2011), “İK Profesyonelleri İçin Anket Hazırlama ve Uygulama Kılavuzu”, İstanbul

Bayer E.(2005) “İşletmelerde Kurumsallaşmanın Sorunsal Haline Gelmesi ve Kurumsallaşma Nedenlerinin Belirlenmesi”, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi C:7, S:3, s.128.

Bilgen B. (2011), “Kurumsallaşma Üzerine Bir Karar Destek Sistemi Oluşturulması - Türk İnşaat Sektöründe Örnek Uygulama (Kural Tabanlı Kds Modeli)”, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ufuk Cebeci)

Büte M, (2011), “Nepotizm Ve İş Tatmini İlişkisinde İş Stresinin Aracı Rolü Var Mıdır?”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:29, S.175-184

Büte M. (2011), “Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri İle İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2011, 15 (1): 383-404

Büyükyılmaz O. (2007), “İşletmelerde Yabancılaşmanın Sosyo-psikolojik Etkileri ve Türkiye Taşkömürü Kurumunda Bir Uygulama”, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Gökhan Ofloğlu)

Ceylan İ, (2010). “İç Denetim ve Kurumsallaşma”, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale, (Danışman: Prof. Dr. Ekrem Yıldız)

Ciulla, J. B. (2005), In Praise Of Nepotism. Business Ethics Quarterly, Cilt:15, Sayı:1, Sf:153-160.

Çöl G, Gül H.(2005) “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri Ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 19, Sayı 1, S.293-306.

Dando N,Swift T. (2003), “Transparency And Assurance: Minding The Credibility Gap”, Journal Of Business Ethics, 44(2/3), 195-200.

Demirkan M, (2008), “Türkiye’deki Özel Diş Kliniklerinin Kurumsallaşma Düzeyinin Finansal Yapılarına Etkileri ve Anket Çalışması”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. İbrahim Yüngül)

Demirtaş H. (2010) “Dershane Öğretmenlerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu”, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 11, Sayı 2, s. 177–206, 2010.

Develioğlu K, Tekin Ö. (2013), “Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y.2013, C.18, S.2, S.15-30.

Dilbaz, S. (2005), “Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Aile Şirketlerinde Yönetim. Karaman Örneği”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya, (Danışman: Doç. Dr. H. Bahadır Akın)

Dökümbilek F, (2010), “Aile Şirketlerinde Nepotizm ve Bir Araştırma”, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, (Danışman: Doç. Dr. Yonca Gürol)

Düz, S. (2012), “ Konaklama İşletmelerinde Nepotizm İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Afyon, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Sabri Çelik)

Eken Y. (2015), “Nepotizm ve Kronizmin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi”, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Erkut Altındağ)

Ekmekçi M, (2014), “Değişim Mühendisliği, Nepotizm Ve Mobbingin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi”, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Erkut Altındağ)

Eryılmaz F.A. (2002), “Özel Hastanelerde Kurumsallaşma Düzeyi İle Algılanan Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiyi Ele Alan Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Prof. Dr. Tanıl Kılınç)

Esen, E. (2011). Çalışanların Örgüte Cezbolması. Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Yıl 2011 sayı 1, 377-390

Farahmand N. (2013), Impact of Nepotism on Turnover Intention and Service Recovery Performance; The Case of Private Hospitals in TRNC, Eastern Mediterranean University Institute of Graduate Studies and Research in partial fulfillment of the requirements for the Degree of, Master of Arts in Marketing Management, Gazimağusa, North Cyprus (Prof. Dr. Elvan Yılmaz, Director)

Ferguson I, Lavalette M, (2004); “Beyond Power Discourse: Alienation and Social Work,” British Journal of Social Work, Cilt: 34, Sayı: 3, s. 297–312.

Ford, R. ve McLaughlin, F. (1985). “Nepotism”, Personnel Journal (pre-1986), September, 64, ss.57-61.

Geray H. (2006), Toplumsal Araştırmalarda Nicel ve Nitel Yöntemlere Giriş, Siyasal Kitabevi, 2. Baskı, Ankara

Greenwood R, Hinings G. (1996), Understanding Radical Organizational Change : Bringing Together The Old and The New Institutionalism, Academy of Management Review, October, (1996), ss. 110-1028.

Gücenmez S. (2007), Psikolojik Şiddet ve Psikolojik Şiddetle Mücadele Aracı Olarak Çalışan İlişkileri Yönetimi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Yüksek Lisans Tezi, İzmir. (Prof. Dr. Gönül Budak)

Gümüştekin G, Özler D, Özler H. (2006), “Aile İşletmelerinde Nepotizme Kurumsal Bir Bakış”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları S.271-279

Hirschfeld, Robert R. ve Hubert S. Field (2000), Work Centrality and Work Alienation: Distinct Aspects of a General Commitment to Work, Journal of Organizational Behavior, Cilt:21, Sayı:7, s: 789-800.

Hoy, W. K. ve diğerleri (1983), “Bureaucracy and Alienation: A Comparative Analysis.” The Journal of Educational Administration, 21(2), 109-120.

İşçi E, Taştan S, Kozal M. (2013) “Örgütlerde Kurumsallaşma Düzeyinin Nepotizm Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği”, Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2013, Yıl:1, Cilt:1, Sayı:3

İyişleroğlu S. (2006), “Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Adana, (Danışman: Doç Dr. Azmi Yalçın)

Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions Of Personal Engagement And Disengagement At Work. Academy Of Management Journal , 692-724.

Kaptanoğlu A. (2013), Sağlık Alanında Hipotezden Teze: Veri Toplama ve Çözümleme Serüveni, Beşir Kitapevi, İstanbul

Kaptanoğlu N. (2011), “İşletmelerde Kurumsallaşma Uygulamalarına Yönelik Çalışan Tutumlarının Örgüte Bağlılık Ve İş Tatmini İle İlişkisi Ve Bir Araştırma”,

Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Prof. Dr. Uğur Yozgat)

Karahan D, Ünsar S. (2010) Yabancılaşmanın İşten Ayrılma Eğilimine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,5(2):362-378. Konya

Karahan, A. (2008) “Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt X, Sayı 3, s.231- 246

Karpuzoğlu E.(2004), “Büyüyen ve Gelişen Aile şirketlerinde Kurumsallaşma”, 4. Baskı, Hayat Yayınları, İstanbul

Kaya N, Selçuk S.(2007) “Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt 8, Sayı 2, S.175-190.

Kılçık F. (2011), “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İşe Yabancılaşma Düzeylerine İlişkin Algıları (Malatya İli Örneği)”, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Malatya, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Melike Cömert)

Kimberly J.R. (1979), “Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation and Institutionalization”, Academy of Management Journal, 22, 3, 437-457.

Kobal K. E.(2014), “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Doç. Dr. Olcay Bige Aşkun Yıldırım)

Kohn, Melvin L. (1976); “Occupational Structure and Alienation,” The American Journal of Sociology, Cilt: 82, Sayı: 1, s. 111–130.

Kolay M. (2014), “Türkiye’de Aile Şirketlerinde Nepotizm: İstanbul Örneği”, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Erkut Altındağ)

Köksal E. (2010), “Kurumsal Yabancılaşma”, Polis Bilimleri Dergisi, Yıl 2010, Sayı:12 (2), S. 107-123.

Kutlay Y. (2012), “ Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Adanmışlık ve Öz-Yeterliliklerinin Örgütsel Sessizlikleri Üzerine Etkisi”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Orhan Adıgüzel)

Maslach, C., W.B. Schaufeli ve M.P. Leiter (2001). “Job Burnout”, Annual Review of Psychology, 52, 397-422.

Mottaz, C. J. (1981). Some determinants of work alienation. The Sociological Quarterly, V.22,. 515-529.

Mucuk İ,(1993) Modern İşletmecilik, 5. Baskı, Der Yayınları, İstanbul, , s.29.

O’Donohue W, Nelson L, (2012), Work engagement, burn-out, and alienation: linking new and old concepts of positive and negative work experiences, 2012 BAM Annual Conference Track: Organizational Psychology

Ofluoğlu G, Büyükyılmaz O. (2008) Yabancılaşmanın Teorik Gelişimi ve Tarihsel Süreç İçinde Farklı Alanlarda Görünümleri. Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi,10(1): 113-144.Ankara

Özbek F. (2011), “Örgüt İçerisindeki Güven ve İşe Yabancılaşma İlişkisinde Örgüte Uyum Sağlamanın Aracı Rolü”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y.2011, C.16, S.1 s.231-248.

Özler H, Özler D, Gümüştekin G. (2007), “Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl:2007, Sayı:17.

Özsemerci, K. (2003), “Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları Ve Çözüm Önerileri”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara.

Parsak G. (2010), “Örgütlerde Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi: Çukurova Üniversitesi Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Adana, (Danışman: Yrd.Doç.Dr.Mehmet Turan)

Rich, B. L. ve Crawford, E. R. Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance, The Academy of Management Journal (AMJ), Vol 53, No 3, 617–635, 2010.

Rurkkhum S. (2010), The Relationship Between Employee Engagement And Organizational Citizenship Behavior In Thai Organizations, A Dissertation Submitted To The Faculty Of The Graduate School Of The University Of Minnesota By, In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Philosophy, (Kenneth R. Bartlett, Director), 2010

Sabuncuoğlu, E. T.(2007), “Eğitim, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, Ege Akademik Bakış, Cilt 7, Sayı 2, 613-628.

Sarpkaya A., Yılmaz S. (2009) Eğitim Örgütlerinde Yabancılaşma ve Yönetimi. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 6(2):315-333.

Savaş G.(2011), “Nasıl Kurumsallaşmayız?”, Kariyer.Net Dergisi, Temmuz 2011 Sayısı. İstanbul

Sayers, Sean (2003); “Creative Activity and Alienation in Hegel and Marx,” Historical Materialism, Cilt: 11, Sayı: 1, s. 107–128.

Sayü P. (2014), “Örgütsel Adalet ve İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişki”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Doç. Dr. Tülay Turgut)

Scott W. R.(1987), “The Adolescence of Institutional Theory”, Administrative Science Quarterly, 32 (4), 493-511

Selznick P. (1996), "Institutionalism Old and New." Administrative Science Quarterly, sayı 41, 270–277.

Sezgül İ. (2010), “Marx’ın Diyalektik-Tarihsel Materyalizmi ve Etik”, Toplum Bilimleri Dergisi, Temmuz-Aralık 2010, Sayı:4(8), S. 231-244

Shepard, Jon M. (1972); “Alienation As A Process: Work As A Case In Point,” The Sociological Quarterly, Cilt: 13, Sayı: 2, S. 161–173.

Sookoo N. (2014), Perceptions Of Injustice And Alienation Dynamics Within The Workplace, Journal of the Department of Behavioural Sciences Vol. 3, (1)

Suğur, S. Şavran, T., Yeşildal, H. , Akarçay E. Gökalp E. Karkıner N, Sündal F, Kartal B, Yaylacı F (2012). Sosyolojiye Giriş. Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 40-42.

Swait J, Erdem T. (2002), “The Effects Of Temporal Consistency Of Sales Promotions And Availability On Consumer Choice Behavior”, Journal Of Marketing Research, 39(3), 304-320.

Şahman İ, Tengilimoğlu D, Işık O. (2008), “Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyonelleşmesinin, Kurumsallaşma Süreci Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması”, Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi(10/2) (ANKARA)

Şanal M, (2011), “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Adana, (Danışman: Prof. Dr. Hüseyin Özgen)

Şimşek M, Çelik A, Akgemci T, Fettahlıoğlu T. (2006), “Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Konya, Sayı 15, S.569-587

Şirin E. (2010), “Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşma Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Celal Bayar Üniversitesi Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi, Manisa, Cilt4, Sayı4, S.164-177

Taş L. (2007), “Yabancılaşma ve Kimlik”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Yrd. Doç.Dr. Vildan İyigüngör)

Terlemez A. (2012), “ İşveren Markasının, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisinde Örgütsel Çekiciliğin Rolü: Türk Hava Yolları Örneği”, Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, ( Danışman: Prof.Dr.Türker Baş)

Tolbert P. S, Zucker L. G, “Institutional Analyses of Organizations: Legitimate but not Institutionalized”, ISSR Working Papers in the Social Sciences, 1994-95, Vol.6, Number 5, s.17-20.

Tummers, L.G. & Den Dulk, L. (2013), The effects of work alienation on organizational commitment, work effort and work-to-family enrichment. Journal of Nursing Management

Turhan R. (2016), “Nepotizm, Kronizm Ve Patronaj Eğilimlerinin Kurumsallaşma Algısı Bağlamında Analizi” Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, (Danışman: Prof. Dr. Jülide Kesken)

Tutar, H. “Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Cilt 12, Sayı 3, s. 97-120, 2007.

Tüzün A. (2014), “Algılanan Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşiminin İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi”, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Doç. Dr. Nefise Bahçecik)

Uzunçarşılı Ü, Toprak M, Ersun O. (2000), Şirket Kültürü ve İş Prensipleri, İstanbul Ticaret Odası Yayın No:4, İstanbul

Yalçın A, İplik F. N.(2007), “A Grubu Seyahat Acentelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 18, S.486-500.

Yazıcıoğlu İ, Koç H. (2009), Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 21, S.497-507.

Yıldırım A, Şimşek H. (2003), Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayınları, 3. Baskı, Ankara

Yıldırım M. (2013), “Kamu Yönetiminin Kadim Paradoksu: Nepotizm ve Meritokrasi”, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:11, Sayı:2, S. 353-380

Yıldız E. (2010), “Kurumsallaşma Çabalarının Örgütsel Performansa Etkisi: Perakende Sektöründe Bir Uygulama”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya, (Danışman: Prof. Dr. Adem Ögüt)

Yücel İ, Özkalan S. (2012), “Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma ve Nepotizm”, Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:5, Sayı:2

## 10. EKLER

### EK 1. ANKET FORMU

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
|  <b>Marmara Üniversitesi</b>                                                                                                                                                                                  | <b>ANKET FORMU</b>                   |
| Sayın katılımcı,                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                      |
| <p>Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi ABD Tezli Yüksek Lisans bitirme tezi kapsamında yapılmakta olan <b>bilimsel bir araştırma</b> için, tek elden toplanacak veriler çerçevesinde oluşturulan bu ankete vereceğiniz cevaplar için şimdiden teşekkür ederiz.</p> |                                      |
| <p>Elde edilecek bulgular genel toplam içinde değerlendirileceğinden ve bilimsel amaçlı olarak kullanacağından kesinlikle isim istenmemektedir. <b>Bu nedenle isminizi ya da kimliğinizi açığa çıkaracak herhangi bir işaretlemeyi yapmayınız.</b></p>                                         |                                      |
| <p>Bu anketten alınacak sonuçların <b>doğru ve güvenilir olması çalışma için çok büyük önem taşımaktadır. LÜTFEN TÜM SORULARI CEVAPLAYINIZ, BOŞ İFADE BIRAKMAYINIZ.</b></p>                                                                                                                    |                                      |
| <p>Zaman ayırıp araştırmaya katıldığınız için tekrar teşekkür ederiz.</p>                                                                                                                                                                                                                      |                                      |
| <i>Fikri Gülsever</i>                                                                                                                                                                                                                                                                          | <i>Yrd.Doç.Dr. Emre İşçi</i>         |
| <i>Yüksek Lisans Öğrencisi*</i>                                                                                                                                                                                                                                                                | <i>Öğretim Üyesi (Tez Danışmanı)</i> |

#### 1. BÖLÜM

|   |                                                                                                          | Hiç katılmıyorum |   |   |   |   | Tamamen katılmıyorum |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|----------------------|
| 1 | Bu işletmede çalışanların terfi etmesinde bilgi, beceri ve kabiliyetler ikinci planda kalmaktadır        | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                    |
| 2 | Bu işletmede her ne kadar başarılı olursam olayım, işletme yöneticilerinin tanıdıklarının önüne geçemem  | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                    |
| 3 | Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde akrabalık ve yakınlık ilişkileri öncelikle dikkate alınır | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                    |

\* iletişim: [Tel: 05427446534](tel:05427446534) e-posta: [fikri\\_gulsever@hotmail.com](mailto:fikri_gulsever@hotmail.com)

|    |                                                                                                                          |   |   |   |   |   |   |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 4  | Bu işletmede işletme yöneticilerinin tanıdıklarının terfi etmesinin daha kolay olduğunu düşünüyorum                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5  | Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde, işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler ön planda tutulmaktadır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6  | Bu işletmenin yönetim kadrosunda tanıdığı olan çalışanlar diğer kişilerden itibar görmektedir                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7  | Bu işletmede alt ve orta kademe yöneticiler, tanıdığı olan çalışanlara daha farklı davranmaktadır                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8  | Bu işletmede yöneticilerin tanıdıklarını işten çıkarmanın veya onlara ceza vermenin oldukça zor olduğunu düşünüyorum     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 9  | Bu işletmede yöneticilerin tanıdığı olan kişilerden çekinirim                                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 10 | Bu işletmede tanıdığı olanlar işletmenin kaynaklarından daha kolay yararlanmaktadır                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 11 | Bu işletmede yetki öncelikle tanıdıklara devredilmektedir                                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 12 | Bu işletmeye eleman alımında tanıdıklara öncelik verilmektedir                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 13 | Bu işletmeye eleman alımında tanıdığı olanlar seçim sürecinde zorlanmazlar                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 14 | Bu işletmeye eleman alımında yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

## 2. BÖLÜM

|    |                                                                                                                             | Kesinlikle katılmıyorum |   |   |   |   | Tamamen katılıyorum |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---|---|---|---|---------------------|
| 1  | Yaşamak için çalışan kişiler, idareciler tarafından çıkar amaçlı kullanılmaktadırlar                                        | 1                       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                   |
| 2  | Çalışmanın ne işe yaradığını merak ediyorum.                                                                                | 1                       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                   |
| 3  | İş yaşamının çoğu anlamsız aktivitelerle heba olmaktadır.                                                                   | 1                       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                   |
| 4  | Ne kadar sıkı çalıştığının bir önemi yok, nasıl olsa istediklerini elde edemeyeceksin.                                      | 1                       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                   |
| 5  | İş ile ilgili büyük bir heves göstermeyi hayal etmek çok zor buluyorum.                                                     | 1                       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                   |
| 6  | İnsanların sıkı çalışmasının bir önemi yok, sadece çok az bir kısmı gerçekten istediğini elde edebilir.                     | 1                       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                   |
| 7  | Olağan çalışma çok gayret göstermek için oldukça sıkıcıdır.                                                                 | 1                       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                   |
| 8  | İşi elimden geldiğince en iyi şekilde yapmak için pek kendimi zorlamak istemiyorum, nasıl olsa bu bir şeyi değiştirmeyecek. | 1                       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                   |
| 9  | İşten keyif almıyorum, onu sadece verdiğim zaman karşılığında aldığım para olarak görüyorum.                                | 1                       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                   |
| 10 | İnsanların çalışmalarının asıl nedeninin topluma faydalı bir iş yapma düşüncesinin olduğuna pek inanamıyorum.               | 1                       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                   |

### 3. BÖLÜM

|    |                                                                     | Hiç katılmıyorum |   |   |   |   | Tamamen katılmıyorum |
|----|---------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|----------------------|
| 1  | İşimle yoğun bir şekilde meşgul olurum                              | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                    |
| 2  | Çalışırken tüm gayretimi işe ayırıyorum                             | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                    |
| 3  | Enerjimin çoğunu işyerinde harcarım                                 | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                    |
| 4  | İşimde başarılı olmak için elimden geleni yaparım                   | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                    |
| 5  | İşimi tamamlayabilmek için mümkün olan en yüksek çabayı sarf ederim | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                    |
| 6  | Çalışırken tüm enerjimi işime aktarırım                             | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                    |
| 7  | İşime tutkuyla bağlıyım                                             | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                    |
| 8  | İş yaparken kendimi enerji dolu hissedirim                          | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                    |
| 9  | İşime çok fazla ilgi gösterir, merak duyarım                        | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                    |
| 10 | Yaptığım işle gurur duyarım                                         | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                    |
| 11 | İşim hakkında pozitif düşüncelere sahibim                           | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                    |
| 12 | İşim beni heyecanlandırır                                           | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                    |
| 13 | İşyerinde zihinsel olarak işime odaklanırım                         | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                    |
| 14 | İşyerinde, yaptığım işe çok fazla dikkat harcarım                   | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                    |
| 15 | İşyerinde tüm dikkatimi yaptığım işe veririm                        | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                    |
| 16 | İşyerinde çalışırken işime dalar kendimden geçerim                  | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                    |
| 17 | İşyerinde sadece işime konsantre olurum                             | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                    |
| 18 | İşyerinde dikkatimin çoğunu işime ayırıyorum                        | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                    |

**Uygun olan kutuya çarpı (X) koyunuz.**

**1. Cinsiyet** : ( ) Erkek ( ) Kadın

**2. Yaşınız** : ( ) 20-30 yaş ( ) 31-40 yaş ( ) 41-50 yaş ( ) 50 yaş ve üzeri

**3. Öğrenim düzeyi** : ( ) Lise ( ) Yüksekokul ( ) Lisans  
( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora

**4. Mesleğiniz** : Doktor ( ) Hemşire ( ) Yrd. Sağlık Personeli ( )  
İdari Görevli ( ) Diğer ( )..... Belirtiniz.

**5. İdari görev** : ( ) Var ( ) Yok

**6. Kurumda çalışma süresi (yıl):** ( ) 0-1 yıl ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11 yıl ve üzeri

**7. Meslekte çalışma süresi (yıl) :** ( ) 0-1 yıl ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11 yıl ve üzeri

## **EK 2. GÖRÜŞME FORMU**

1. Hastanenizin hedefleri, amaçları, vizyonu ve misyonu açık şekilde yazılı ve her çalışan bunu bilir mi? Bu parametreler kimler tarafından ve kimlerin katılımıyla belirlenir?
2. Hastanenizde iş kuralları, politika ve iş akışları tüm çalışanlar tarafından bilinir mi?
3. İş akışları ve organizasyon şeması bilinir ve açık-anlaşılır şekilde mi?
4. Herbir bölüm diğer bölümün amaçlarını bilmekte mi?
5. İşe alım ve terfilerde yetenek, kişilik testleri, mesleki testler uygulanıyor mu?
6. Hastanede performans değerlendirme, kariyer yönetimi, oryantasyon eğitimleri verilir mi?
7. Hastanede performans değerlendirme, kariyer yönetimi, oryantasyon eğitimleri verilir mi?
8. Hastanede çeşitli amaçlarla toplantılar yapılır mı? Toplantılara kimler daha çok katılır?
9. Bilgi işlem alt yapısı birimler arası iletişim ve koordinasyon için uygun mu?

### EK 3. ETİK KURUL ONAYI



T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
Sağlık Bilimleri Enstitüsü  
Etik Kurulu

**PROJENİN ADI:** Hastanelerde Kurumsallaşma Açısından Kayırmacılığın İşe Adanmışlık ve İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi  
**PROJE YÜRÜTÜCÜSÜ:** Yrd.Doç.Dr. Emre İŞÇİ  
**PROJEDEKİ ARAŞTIRICILAR:** Fikri GÜLSEVER  
**ONAY TARİHİ VE ONAY SAYISI:** 26.10.2015-7

Sayın Yrd.Doç.Dr. Emre İŞÇİ

133 protokol nolu "Hastanelerde Kurumsallaşma Açısından Kayırmacılığın İşe Adanmışlık ve İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi" isimli projeniz Enstitümüz Etik Kurulu tarafından incelenmiş ve etik yönden uygunluğuna karar verilmiştir.

Prof. Dr. Göksel ŞENER  
Komisyon Başkanı

Yrd.Doç.Dr. Pinar MEGA TİBER

Prof. Dr. Serap AKYÜZ

Prof. Dr. Hülya AŞÇI

Prof. Dr. Ufuk YURDALAN

Prof. Dr. Dilşad SAVE

Doç. Dr. Neftise BAHÇECİK

Doç. Dr. Tolga GÜVEN

Doç. Dr. Hakkı ARİKAN

Yrd. Doç.Dr. Ümit UĞURLU

Yrd. Doç. Dr. Betül OKUYAN



Marmara Üniversitesi Göztepe  
Kampusu Sağlık Bilimleri  
Enstitüsü 34688 Kadıköy /  
İSTANBUL

0 (216) 414 44 23/12 (Faks)  
0 (216) 414 44 23

[saglik.ogrenci@marmara.edu.tr](mailto:saglik.ogrenci@marmara.edu.tr)  
<http://saglik.marmara.edu.tr>

Ayrıntılı bilgi için:  
M.R.ALKAN

## 11.ÖZGEÇMİŞ

|                   |                            |                     |             |
|-------------------|----------------------------|---------------------|-------------|
| <b>Adı</b>        | Fikri                      | <b>Soyadı</b>       | Gülsever    |
| <b>Doğum Yeri</b> | Hizan                      | <b>Doğum Tarihi</b> | 14.04.1991  |
| <b>Uyruğu</b>     | TC                         | <b>Tel</b>          | 05427446534 |
| <b>E-mail</b>     | fikri_gulsever@hotmail.com |                     |             |

### Eğitim Düzeyi

|                         |                                 |                       |
|-------------------------|---------------------------------|-----------------------|
|                         | <b>Mezun Olduğu Kurumun Adı</b> | <b>Mezuniyet Yılı</b> |
| <b>Doktora/Uzmanlık</b> |                                 |                       |
| <b>Yüksek Lisans</b>    |                                 |                       |
| <b>Lisans</b>           | Marmara Üniversitesi            | 2013                  |
| <b>Lise</b>             | Şehit Koray Akoğuz Lisesi       | 2009                  |

### İş Deneyimi

|  |                        |                                 |                         |
|--|------------------------|---------------------------------|-------------------------|
|  | <b>Görevi</b>          | <b>Kurum</b>                    | <b>Süre (Yıl - Yıl)</b> |
|  | Stajyer                | Özel Pendik Bölge Hastanesi     | 8 Ay                    |
|  | Hasta Kayıt Yetkilisi  | Çamlıca Medicana Hospital       | 3 Ay                    |
|  | İç Hizmetler Sorumlusu | Özel Lokman Hekim Van Hastanesi | Devam                   |

### Sınav Bilgileri

|                   |                |                     |              |
|-------------------|----------------|---------------------|--------------|
|                   | <b>Sayısal</b> | <b>Eşit Ağırlık</b> | <b>Sözel</b> |
| <b>ALES Puanı</b> | 81,30          | 84,47               | 75,12        |
| <b>KPSS Puanı</b> | 84,25 (p3)     |                     |              |

### Bilgisayar Bilgisi

|                |                          |
|----------------|--------------------------|
| <b>Program</b> | <b>Kullanma Becerisi</b> |
| <b>Oficce</b>  | İyi                      |
| <b>SPSS</b>    | İyi                      |