

**T.C.  
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ORGANİZASYONLARDA YÖNETİCİLERİN  
NEPOTİK TUTUMLARINI ÖNLEMEDE  
ÇALIŞANLARI GÜÇLENDİRMENİN ROLÜ:  
İSTANBUL İLİ RAYLI ULAŞIM SİSTEMİNDE BİR  
ALAN ARAŞTIRMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Barış SÜR**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Nuri Avcı**

**TEMMUZ – 2016**

T.C.  
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

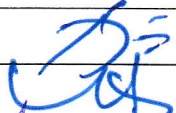
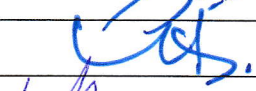
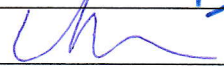
**ORGANİZASYONLARDA YÖNETİCİLERİN  
NEPOTİK TUTUMLARINI ÖNLEMEDE  
ÇALIŞANLARI GÜÇLENDİRMENİN ROLÜ:  
İSTANBUL İLİ RAYLI ULAŞIM SİSTEMİNDE BİR  
ALAN ARAŞTIRMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

Barış SÜR

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu tez 3 / 07 / 2016 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / ~~Oyçokluğu~~ ile kabul edilmiştir.”

| JÜRİ ÜYESİ               | KANAATİ  | İMZA                                                                                  |
|--------------------------|----------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Yrd.Doa. Dr. Burcu İnci  | Başarılı |  |
| Yrd.Doa. Dr. Nuri Ayar   | Başarılı |  |
| Yrd.Doa. Dr. Afife Hazar | Başarılı |  |

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**BARIŞ SÜR**

**13.07.2016**

## **ÖNSÖZ**

Günümüzde fazlasıyla yer edinen kayırmacılığın özellikle çalışma hayatındaki olumsuz etkisi yapılan araştırmalarla da desteklenmiş durumdadır. Bu noktada yetki ve söz sahibi olan yöneticilerin davranışları kayırmacılığın etkisinde belirleyici rol oynamaktadır. Yöneticilerin nepotik tutumlarını önlemede çalışanları güçlendirmenin etkisini tespit etmek amacıyla İstanbul İli’nde bir alan araştırması yapılmış, sonuçlar araştırmadan elde edilen verilere dayalı olarak analiz edilmiştir. Nepotizmin uygulanma alanları belirlenmiş olmasına karşın önlenmesine yönelik araştırmaların yetersiz olduğu tespit edilmiştir.

Bu tezin her aşamasında bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşan, araştırma alanında eksikliğini hissettiği konuyu çalışmamı sağlayan değerli danışmanım Yrd. Doç. Dr. Nuri Avcı’ya teşekkürlerimi ve saygılarımı sunmayı bir borç bilirim. Eğitim sevgisini bizlere aşıl原因 kıymetli babama rahmet diler, çalışmam süresince desteğini esirgemeyen aileme sonsuz sevgilerimi iletirim.

**BARIŞ SÜR**

**13.07.2016**

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

|                                                              |      |
|--------------------------------------------------------------|------|
| KISALTMALAR .....                                            | iv   |
| TABLO LİSTESİ .....                                          | v    |
| ŞEKİL LİSTESİ .....                                          | vii  |
| GRAFİK LİSTESİ .....                                         | viii |
| ÖZET .....                                                   | ix   |
| SUMMARY .....                                                | x    |
| <br>                                                         |      |
| GİRİŞ .....                                                  | 1    |
| 1. BÖLÜM: TEMEL KAVRAMLAR VE KURAMSAL ÇERÇEVE.....           | 5    |
| 1.1. Temel Kavramlar .....                                   | 5    |
| 1.1.1. Nepotizm .....                                        | 5    |
| 1.1.1.1. Nepotizmin Belirtileri .....                        | 6    |
| 1.1.1.2. Nepotizmi Ortaya Çıkaran Nedenler .....             | 7    |
| 1.1.1.3. Nepotizmin Tarafları .....                          | 9    |
| 1.1.1.4. Nepotizmin Uygulandığı Alanlar .....                | 11   |
| 1.1.1.5. Nepotizmin Zararları .....                          | 13   |
| 1.1.1.6. Nepotizmin Faydaları .....                          | 16   |
| 1.1.1.7. Nepotizm ile Mücadele Yöntemleri .....              | 17   |
| 1.1.2. Nepotizm ile Karıştırılan Diğer Kayırma Türleri ..... | 19   |
| 1.1.2.1. Kronizm .....                                       | 19   |
| 1.1.2.2. Favoritizm .....                                    | 20   |
| 1.1.2.3. Patronaj .....                                      | 21   |
| 1.1.3.4. Klientalizm .....                                   | 21   |
| 1.1.3. Yönetim .....                                         | 22   |
| 1.1.4. İş / Çalışma .....                                    | 23   |
| 1.1.5. İşveren ve Çalışan .....                              | 23   |
| 1.1.6. Güç .....                                             | 24   |
| 1.1.7. Güçlendirme .....                                     | 25   |
| 1.1.8. Güçlendirmenin Önemi .....                            | 25   |
| 1.1.8.1. İşletme Açısından .....                             | 26   |

|                                                                                     |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1.1.8.2. Çalışan Açısından .....                                                    | 27         |
| 1.1.9. Güçlendirme Yöntemleri .....                                                 | 28         |
| 1.1.9.1. Yetki Devri .....                                                          | 28         |
| 1.1.9.2. Yönetime Katılma .....                                                     | 29         |
| 1.1.9.3. Motivasyon .....                                                           | 30         |
| 1.1.9.4. İş Geliştirme .....                                                        | 32         |
| 1.2. Kuramsal Çerçeve .....                                                         | 34         |
| 1.2.1. Tajfel’ in Sosyal Kimlik Kuramı .....                                        | 34         |
| 1.2.2. İKY’ de Temel Yetkinlikler Yaklaşımı .....                                   | 35         |
| 1.2.3. Adams’ ın Örgütsel Adalet Kuramı .....                                       | 36         |
| 1.2.4. Spreitzer’ ın Psikolojik Güçlendirme Teorisi .....                           | 36         |
| 1.2.5. Mulder’ ın Nepotizm Modeli.....                                              | 37         |
| 1.2.6. Kanter’ ın Davranışsal Yaklaşım Teorisi .....                                | 39         |
| 1.2.7. Araştırmanın Teorik Dayanağı .....                                           | 40         |
| <b>2. BÖLÜM: ELEŞTİREL KAYNAK TARAMASI.....</b>                                     | <b>41</b>  |
| 2.1. Nepotizm İle İlgili Çalışmalar .....                                           | 41         |
| 2.2. Güçlendirme İle İlgili Çalışmalar .....                                        | 50         |
| 2.3. Araştırma Konusunun Literatürdeki Önemi .....                                  | 59         |
| <b>3. BÖLÜM: İSTANBUL İLİ RAYLI ULAŞIM SİSTEMİNDE BİR ALAN<br/>ARAŞTIRMASI.....</b> | <b>60</b>  |
| 3.1. Araştırmanın Metodolojisi.....                                                 | 60         |
| 3.2. Araştırmanın Amacı.....                                                        | 61         |
| 3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....                                           | 61         |
| 3.4. Araştırma Modeli.....                                                          | 61         |
| 3.5. Araştırmanın Hipotezleri .....                                                 | 62         |
| 3.6. Verilerin Analizi.....                                                         | 62         |
| 3.7. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme .....                                     | 105        |
| <b>SONUÇ.....</b>                                                                   | <b>107</b> |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>                                                                | <b>110</b> |
| <b>EKLER.....</b>                                                                   | <b>116</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>                                                                | <b>121</b> |

## KISALTMALAR

|             |                                         |
|-------------|-----------------------------------------|
| <b>AB</b>   | : Avrupa Birliği                        |
| <b>ABD</b>  | : Amerika Birleşik Devletleri           |
| <b>AİHM</b> | : Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi       |
| <b>İK</b>   | : İnsan Kaynakları                      |
| <b>İKY</b>  | : İnsan Kaynakları Yönetimi             |
| <b>KMO</b>  | : Kaiser-Meyer-Olkin                    |
| <b>KOBİ</b> | : Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler |
| <b>TDK</b>  | : Türk Dil Kurumu                       |

## TABLO LİSTESİ

### Sayfa No.

|                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 1:</b> Dış Katılım ile İç Katılım Arasındaki Farklar .....                   | 30 |
| <b>Tablo 2:</b> Yetki Devri Grubuna Ait Soruların Cronbach Alfa Katsayısı .....       | 64 |
| <b>Tablo 3:</b> Yönetime Katılma Grubuna Ait Soruların Cronbach Alfa Katsayısı .....  | 65 |
| <b>Tablo 4:</b> İş Geliştirme Grubuna Ait Soruların Cronbach Alfa Katsayısı .....     | 65 |
| <b>Tablo 5:</b> Motivasyon Grubuna Ait Soruların Cronbach Alfa Katsayısı.....         | 66 |
| <b>Tablo 6:</b> Nepotizm Grubuna Ait Soruların Cronbach Alfa Katsayısı .....          | 67 |
| <b>Tablo 7:</b> Gruplara Ait Cronbach Alfa Katsayısı .....                            | 68 |
| <b>Tablo 8:</b> Gruplara Göre Soru Dağılımları.....                                   | 68 |
| <b>Tablo 9:</b> Katılımcılara Ait Demografik Özelliklerine Dair Bilgiler Tablosu..... | 69 |
| <b>Tablo 10:</b> Dış Katılım ile İç Katılım Arasındaki Farklar.....                   | 70 |
| <b>Tablo 11:</b> Kaiser-Meyer-Olkin Geçerlilik Değerleri .....                        | 71 |
| <b>Tablo 12:</b> Faktörlerin Özdeğer ve Varyans Değerleri.....                        | 71 |
| <b>Tablo 13:</b> Anket Formundan Kaldırılan Sorular.....                              | 73 |
| <b>Tablo 14:</b> Faktör Analizi Sonuçları .....                                       | 74 |
| <b>Tablo 15:</b> Faktör Analizi Sonrası Gruplara Göre Soru Dağılımları.....           | 75 |
| <b>Tablo 16:</b> Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Anlamlılık Dağılımları .....    | 76 |
| <b>Tablo 17:</b> Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Anlamlılık Dağılımları .....    | 77 |
| <b>Tablo 18:</b> Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Anlamlılık Dağılımları .....    | 79 |
| <b>Tablo 19:</b> Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Anlamlılık Dağılımları .....    | 80 |
| <b>Tablo 20:</b> Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Anlamlılık Dağılımları .....    | 81 |
| <b>Tablo 21:</b> Çalışanların Yaşlarına Göre Anlamlılık Dağılımları .....             | 83 |



|                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 22:</b> Çalışanların Yaşlarına Göre Anlamlılık Dağılımları .....          | 84  |
| <b>Tablo 23:</b> Çalışanların Yaşlarına Göre Anlamlılık Dağılımları .....          | 85  |
| <b>Tablo 24:</b> Çalışanların Yaşlarına Göre Anlamlılık Dağılımları .....          | 87  |
| <b>Tablo 25:</b> Çalışanların Yaşlarına Göre Anlamlılık Dağılımları .....          | 88  |
| <b>Tablo 26:</b> Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Anlamlılık Dağılımları .....     | 90  |
| <b>Tablo 27:</b> Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Anlamlılık Dağılımları .....     | 91  |
| <b>Tablo 28:</b> Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Anlamlılık Dağılımları .....     | 92  |
| <b>Tablo 29:</b> Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Anlamlılık Dağılımları .....     | 93  |
| <b>Tablo 30:</b> Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Anlamlılık Dağılımları .....     | 94  |
| <b>Tablo 31:</b> Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Anlamlılık Dağılımları ..... | 95  |
| <b>Tablo 32:</b> Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Anlamlılık Dağılımları ..... | 96  |
| <b>Tablo 33:</b> Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Anlamlılık Dağılımları ..... | 97  |
| <b>Tablo 34:</b> Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Anlamlılık Dağılımları ..... | 98  |
| <b>Tablo 35:</b> Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Anlamlılık Dağılımları ..... | 99  |
| <b>Tablo 36:</b> Korelasyon Değerleri İçin Bir Sınıflama .....                     | 100 |
| <b>Tablo 37:</b> Korelasyon Analizi Sonuçları .....                                | 100 |
| <b>Tablo 38:</b> Regresyon Analizi Sonuçları.....                                  | 102 |

## ŞEKİL LİSTESİ

### Sayfa No.

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| Şekil 1: Motivasyon Süreci ve Motivasyonun Temel Bileşenleri..... | 31 |
| Şekil 2: Hackman ve Oldham’ ın İş Özellikleri Modeli .....        | 33 |
| Şekil 3: Temel Yetkinlikler Modeli.....                           | 35 |
| Şekil 4: Mulder’ ın Nepotizm Modeli.....                          | 38 |
| Şekil 5: Araştırmanın Modeli .....                                | 62 |

## GRAFİK LİSTESİ

**Sayfa No.**

**Grafik 1:** Nepotizm - Yetki Devri Regresyon Modelinin Hata Dağılımları Grafiği .... 103

**Grafik 2:** Nepotizm - Yönetime Katılma Regresyon Modelinin Hata Dağılımları Grafiği  
..... 103

**Grafik 3:** Nepotizm - İş Gelistirme Regresyon Modelinin Hata Dağılımları Grafiği.. 104

**Grafik 4:** Nepotizm - Motivasyon Regresyon Modelinin Hata Dağılımları Grafiği ... 104

**Tezin Başlığı:** Organizasyonlarda Yöneticilerin Nepotik Tutumlarını Önlemede Çalışanları Güçlendirmenin Rolü: İstanbul İli Raylı Ulaşım Sisteminde Bir Alan Araştırması

**Tezin Yazarı:** Barış SÜR

**Danışman:** Yrd. Doç. Dr. Nuri AVCI

**Kabul Tarihi:** 13.07.2016

**Sayfa Sayısı:** x + 115 + 6 (Ek)

**Anabilim Dalı:** İşletme

**Bilim Dalı:** İşletme Yönetimi

Son 20 yılda güçlendirme, literatürde birbirini tamamlayan iki bakış açısıyla ele alınmıştır. İlk yaklaşım daha klasik görüşü ifade eden sosyal - yapısal yaklaşımdır. Diğeri ise psikolojik güçlendirme yaklaşımıdır.

Çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri için gerekli olan şartların, halen güçlendirmeyi sağlamama ihtimali, çalışmaların güçlendirmenin bir diğer yaklaşımına, psikolojik güçlendirmeye yönelmesine neden olmuştur. Bu nedenle tez çalışmasında çalışanların güçlendirilmesi dört alt boyut ile ele alınmıştır. Bunlar; yetki devri, yönetime katılma, iş geliştirme ve motivasyon yönünden çalışanların güçlendirilmesidir.

Nepotizm, hem kamu örgütlerinde hem de iş örgütlerinde karşılaşılan önemli sorunlardan biridir. Nepotizmde kayırmaya konu olan şey kan bağıdır. İş hayatında bireylerin belirli görevlere gelmesinde ve statü değiştirmesinde kendi çaba ve yetenekleri yerine, akrabalık ilişkilerini kullanmaları, kendi açılarından bir zafiyete neden olmaktadır.

Güçlendirmenin amacı genel anlamıyla, örgütün misyonu, vizyonu ve stratejileri çerçevesinde kişisel başarıyı sağlamaktır. Ancak yapılan çalışmada; çalışanların güçlendirilmesinin yöneticilerin nepotik tutumlarına etkisi araştırılmaktadır. Çalışanın güçlendirilmesi ile nepotizmin arasındaki ilişki daha önce literatürde incelenmediğinden, yapılacak çalışma ile farkındalık yaratılması ve şirketlere yol gösterilmesi hedeflenmektedir.

Ulaşılan sonuçlara göre özellikle, çalışanları başarılarından dolayı takdir etmek veya ödüllendirmek; motivasyonunu yüksek tutmak için çalışmalar yapmak, çalışanları güçlendirmek için oldukça etkili olacaktır. Dolayısıyla da yöneticilerin nepotik tutumlarını engellemeye yardımcı olacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Nepotizm, Kayırmacılık, Çalışanların Güçlendirilmesi

**Title of the Thesis:** The Role of the Empowerment of the Employees In Preventing the Managers' Nepotistic Attitudes In Organisations: A Field Research About Rail Transportation In İstanbul.

**Author:** Barış SÜR

**Supervisor:** Assist. Prof. Nuri AVCI

**Date:** 13 July 2016

**Nu. of Pages:** x + 115 + 6 (App.)

**Department:** Business Administration

**Subfield:** Business Administration

Empowerment has been handled by the two perspectives complement each other in the literature in the past 20 years. The first approach that is more classic expression of the vision is social-structural approach. The other is psychological empowerment approach.

The conditions that is necessary for employees to feel empowerment themselves, still not provide the possibility of the empowerment. It has caused the studies that other approaches of the empowerment to be directed to wards Psychological empowerment. Therefore, the empowerment of the thesis work was dealt with four subscales. These are delegation of authority, participation in management, the Business development and motivation.

Nepotism is one of the major problems encountered both of in Business organizations and in public organizations. Subject to favoritism in nepotism is kindredship. As employment use their kindredship instead of their own efforts and abilities in order to come to specific tasks and change status in business life, leads to a weakness on their part.

The purpose of strengthening the general sense, the organization's mission, vision and strategy is to provide the framework for personal achievement. But in this study; impact of the empowerment of the employees on the attitude of managers as nepotism are being investigated. The relationship between the nepotism and empowerment of the employee was not reviewed in the literature. Therefore, the aim is to create awareness and show the way to the companies with this study.

According to the results, especially appreciate the employees for their success or reward employees and work to keep the motivation contributes to empower employees. Therefore, it help prevent the attitudes of the managers as nepotism.

**Keywords:** Nepotism, Discrimination, Empowerment of the Employees

## GİRİŞ

Son yıllarda artış gösteren kayırmacı tutumların varlığı, gerek kamuda gerekse özel sektörde oldukça önemli bir problemi beraberinde getirmektedir. Kayırmacı tutumların organizasyonlara ve çalışanlarına yansması ağırlıkla olumsuz olmaktadır. Kan bağıının kayırma nedeni olmasıyla ortaya çıkan nepotizm, bireylerin işe alınmasında, belirli görevlere gelmesinde ve statü değiştirmesinde, yetki sahibi olmasında kendi çaba ve yetenekleri yerine, akrabalık ilişkilerini kullanmaları, kendi açılarından bir zafiyete neden olmaktadır. Asıl dikkat çeken konu ise yapılan araştırmalardan ve çevre gözlemlerinden anlaşılabacağı üzere toplumun bu durumu kabullenmiş olmasıdır. Dolayısıyla nepotizmin varlığı kabul edilmekle birlikte mücadele yöntemlerinin belirlenme gerekliliği açığa çıkmıştır.

Çalışanların güçlendirilmesinin hedeflendiği yaklaşımlar psikolojik boyutları ile ele alınmış ve literatürde yer alan yetki devri, yönetime katılma, iş geliştirme ve motivasyon, güçlendirmenin birer unsuru olarak kabul edilmiştir. Bu nedenle tez çalışmasında çalışanların güçlendirilmesi bu dört alt boyut ile ele alınmıştır.

Güçlendirme, örgütün misyonu, vizyonu ve stratejileri çerçevesinde kişisel başarı sağlamayı amaçlamaktadır. Ancak yapılan bu çalışmada; çalışanların güçlendirilmesinin yöneticilerin nepotik tutumlarına olan etkisi araştırılmaktadır. Çalışanların güçlendirilmesi konusunda ya da nepotizm ile mücadele konusunda karşılıklı ilişki kurulan herhangi bir çalışma literatürde yer almamaktadır. Bu nedenle yapılacak çalışma ile farkındalık yaratılması ve şirketlere yol gösterilmesi hedeflenmektedir.

Yapılan örnek çalışmada, yetki devri, yönetime katılma, iş geliştirme ve motivasyon grupları bağımsız değişken olarak seçilmiştir. Nepotizm ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. İstanbul İli Raylı Ulaşım Sisteminde çalışanlardan 123 kişinin yanıtladığı anket toplam 36 sorudan oluşmaktadır ve “kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum” yanıtlarından oluşan beşli Likert ölçeği kullanılmıştır.

Ulaşılan sonuçlara göre özellikle, çalışanları başarılarından dolayı takdir etmek veya ödüllendirmek; onların motivasyonlarını yüksek tutmak için çalışmalar yapmak, çalışanları güçlendirmek adına oldukça etkili sonuçlar ortaya koyacaktır. Dolayısıyla da yöneticilerin nepotik tutumlarını engellemeye yardımcı olacaktır.

Çalışanları güçlendirmenin nepotizme etkisinin araştırıldığı bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde okuyucuya fikir oluşturması açısından nepotizm ve güçlendirmenin gerekli başlıkları kavramsal çerçeve adı altında yer almaktadır. Konu ile alakalı bilimsel görüşler ve araştırmanın kuramsal dayanağını oluşturan kuramsal çerçeve yine aynı bölümde yer almaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde yer alan eleştirel kaynak taramasında literatürde yer alan konu ile alakalı kaynaklar taranarak bilimsel alandaki çalışmalar ve sonuçları aktarılmıştır. Üçüncü ve son bölümde ise İstanbul İli Raylı Ulaşım Sisteminde çalışanlar üzerinde yapılan araştırmaya yer verilmiştir.

### **Araştırmanın Amacı**

Kabullenilmiş nepotizm algısının değiştirilmesi ve nepotizme karşı mücadeleye başlanması amacıyla çalışanları güçlendirmenin etkisi araştırılmıştır. Bu doğrultuda yapılan çalışma ile çalışanları yetki devri, yönetime katılma, iş geliştirme ve motivasyon yönünden güçlendirmenin yöneticilerin nepotik tutumlarını ne ölçüde etkilediği ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır.

## **Araştırmanın Önemi**

Günümüze kadar yapılmış benzer araştırmalar ile nepotizmin varlığı ve uygulama alanları tespit edilmiştir. Bilimsel araştırma alanında nepotik tutumların önlenmesi adına yapılmış bir çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışmanın da çalışanların güçlendirilmesinin nepotizm algılarını ne şekilde etkilediğini araştırmaya yönelik olması yönüyle literatüre mütevazı ölçülerde de olsa katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda bu konuda yerli ve yabancı literatürde yeterli sayıda araştırmanın bulunmaması, nepotizm ile mücadele yöntemlerinin irdelenmesi gereği bu konuda çalışma yapacak akademisyenlere ve sonuçları inceleyecek yöneticilere yol göstermesi açısından çalışmayı önemli kılmaktadır.

## **Araştırmanın Yöntemi**

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden faydalanılmıştır. 36 sorudan oluşan anket sorularının cevapları Likert tipi ölçekleme yöntemine göre derecelendirilmiştir. Elde edilen veriler, bilgisayar ortamında SPSS for Windows 20.0 yazılımı kullanılarak analiz edilmiştir. Ankette beşli Likert ölçeği kullanılmıştır:

1. Kesinlikle Katılıyorum
2. Katılıyorum
3. Kararsızım
4. Katılmıyorum
5. Kesinlikle Katılmıyorum

Araştırmanın evrenini İstanbul İli Raylı Ulaşım Sisteminde çalışan 447 kişi oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise yargısal örnekleme yöntemiyle seçilen 123 katılımcı oluşturmaktadır. Bu çalışmada, çalışanların güçlendirilmesinin yöneticilerin nepotik tutumlarına etkisi araştırılmaktadır. Anketin ilk bölümünde ölçeğe ait güvenirlik analizi, ikinci bölümünde ise demografik özelliklere yer verilmiştir. Üçüncü bölümde faktör analizi ile katkısı bulunmayan sorular belirlenmiş, demografik özelliklere göre değişkenler dördüncü bölümde incelenirken beşinci ve son bölümde ise



korelasyon ve regresyon analizleri kullanılarak birbirleri ile ilişkileri incelenmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### TEMEL KAVRAMLAR VE KURAMSAL ÇERÇEVE

#### Temel Kavramlar

Çalışma kapsamında bulunmasının faydalı olacağı düşünülen temel kavramlara aşağıda yer verilmiştir.

##### 1.1.1. Nepotizm

Ağırlıklı olarak olumsuz yönleriyle araştırmalara konu olan nepotizm, son yıllarda yapılan çalışma sayılarındaki artış dikkate alındığında önemini gittikçe arttıran bir kavram haline gelmektedir. TDK (<http://www.tdk.gov.tr>)’nın akraba ve yakın arkadaşları kayırma olarak tanımladığı nepotizm kavramı bazen kayırmacılıkla aynı anlamda kullanılmaktadır. Ancak; kayırmacılık daha geniş kapsamlı olmakla birlikte nepotizm ve diğer ayrımcılık içeren türlerin bütününü ifade etmektedir. Hem kamu hem de özel işletmelerde sıklıkla karşılaşılan nepotizmi diğerlerinden ayıran tanımlamaları incelemek faydalı olabilir.

Bagues ve Volart, nepotizm sözcüğünün Latince’de yeğen anlamına gelen “nepotes”ten geldiğini belirtmektedir (Kyzy, 2011: 14). Nepotizm, kişinin kendi güç ve pozisyonunu kullanarak yeteneklerine bakmaksızın akraba ve aile fertlerine ayrıcalık sağlaması durumu olarak tanımlanabilir. Mulder (2008: 3)’a göre Ford ve McLaughlin (1986), nepotizmin negatif kapsamı altında akrabaların yanı sıra eşleri de kayırılan kesime dahil ederken, Below (2003), eski ve modern olmak üzere nepotizmi ikiye ayırmaktadır. Buna göre eski nepotizm ailelerin çocuklarını istihdam etmesi olarak aktarılırken yeni nepotizm ise çocukların ailelerini kendilerine model alıp bu sisteme liyakati bütünleştirmelerinden ibarettir. Williams ve Laker (2010: 230) ise işletmelerde eşin ya da akrabanın işe alınmasını aile nepotizmi, bir çalışanın akrabasının işe alınmasını örgütsel nepotizm olarak sınıflandırmıştır (Polat, 2012: 4).

Dökümbilek (2010: 44)' e göre nepotizm, bir kimsenin beceri, yetenek, başarı ve eğitim seviyesi gibi özellikleri dikkate almadan veya işin gerektirdiği nitelikleri kişilerde aramadan yalnız akrabalık ilişkilerine göre yapılan işlem kayırmacılığı olarak adlandırılırken, Sarpün (2012: 85) farklı bir bakış açısıyla nepotizmi aynı grup içindeki fertlere avantaj sağlama ve grupsal farklılıkları ortaya çıkarma olarak aktarmaktadır.

Nepotizmin gerekliliğini ve faydalarını savunan araştırmacıların varlığına rağmen genellikle olumsuz etkisinin savunulduğu görünmüştür. Kavramın olumsuz imaja bürünmesinin kökeni ise Rönesans Dönemi' nde bazı papaların yeğenlerini üst düzey görevlere getirme girişimleridir. Kayırma türü olarak nepotizm günümüzde de olumsuz olarak algılanmaya devam etmektedir (Büte ve Tekarslan, 2010: 3).

Nepotizm en sık karşılaşılan kayırma türü olmasına rağmen rüşvet, yolsuzluk, ihaleye fesat karıştırma, zimmete para geçirme gibi yüz kızartıcı suçlara nazaran daha az tepki toplamaktadır. Bu durum toplum tarafından nepotizmin, rahatsızlık duyulmasına rağmen işe alım ve yükselme sürecinde aranan kıstas olarak kabullenildiğinin bir göstergesidir. Özünde nepotizm, bireylerin iş hayatında kişisel özellikleri yerine akrabalık ilişkilerini kullanarak işlem kayırmacılığına talip olmaları ya da maruz kalmaları olarak aktarılabilir. Nepotizm, yöneticiler tarafından çalışanlara yönelik uygulanabileceği gibi, kişisel talepler doğrultusunda yöneticiler de nepotik tutum sergilemek zorunda kalabilmektedir.

Sonuç itibariyle kişilerin eş ve akrabalık durumundan dolayı organizasyona alınması ve ayrıcalıklı işlemde bulunulması, bu işlemler esnasında yetenek, beceri, eğitim gibi niteliklerine, kısaca liyakat ilkelerine bakılmaksızın sadece yakınlık ilişkisinin değerlendirilmesi nepotizm olarak tanımlanabilir.

#### **1.1.1.1. Nepotizmin Belirtileri**

Özler vd. (2007: 347-348) nepotizmin keyfî, duygusal veya içgüdüsel bir davranış olmadığını, aksine rasyonel ve seçilmiş bir davranış biçimi olduğunu iddia ederek nepotizme yeni bir yönetim stratejisi olarak yaklaşmışlardır. Özellikle aile

işletmelerinde işletmenin sürekliliği için güven kavramı çok önemlidir. Nepotizm rneklerinin büyük kısmı içgüdüsel ya da duygusal olsa da günümüzde bunu strateji olarak kullanan patron yöneticiler, çalışanları arasında bir grubu diğerlerine nazaran daha avantajlı hale getirmektedir. Bu avantaj zamanla diğer çalışanlar üzerinde huzursuzluğu yol açabilmektedir. Akrabalara ya da eşe yapılan bu ayrımcı muamele kendisini nepotizm olarak göstermektedir. Kısacası işletmelerde liyakat ilkelerinin uygulanmaması kayırmanın varlığını göstermekte olup nepotizmi anlamak için ise kayırılan birey ile yöneticiler arasında akrabalık ilişkisinin aranması yeterli olacaktır.

#### **1.1.1.2. Nepotizmi Ortaya ıkaran Nedenler**

Nepotizm, genellikle gelişmekte olan ülkelerde ya da az gelişmiş ülkelerde görülen bir kayırma türüdür. Gelişmiş ülkelerde ve gelişmiş işletmelerde kurumsallaşma, bu tür uygulamaların hareket alanını kısıtladığı gibi, liyakat ilkesine verilen değer neticesinde nepotizmin ortaya çıkma olasılığını da minimize etmektedir. Ancak profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmeyen organizasyonlarda ki, bu alanda yapılan araştırmaların büyük kısmına konu olan aile işletmeleri bunun en güzel örneğidir, örgüt aidiyeti ve güven kaygısı nedeniyle nepotik tutumlara eğilimler artmaktadır. Çünkü bu tür organizasyonlarda patron ve yönetici aynı kişiler olduğu için aile bireylerinin güvenilirliği, yetenekleri ya da katkılarına göre daha ön planda tutulmaktadır. İşe alım, terfi, yetkilendirme, cretlendirme gibi süreçlere yönelik belirlenmiş bir politikası olmayan işletmelerde aileden olmayanlara duyulan güven eksikliği nedeniyle işletmenin kontrolünü kaybetme, ticari sırların açığa çıkması korkusu, sahiplenme duygusunun gelişmemesi kaynaklı hatalı karar verilebilmesi gibi kaygılar oluşmaktadır. Bu kaygılar neticesinde yeteneklere ve işin niteliklerine bakılmaksızın önemli pozisyonlara ve yönetime aile mensuplarının getirilme isteği oluşmaktadır. Dökümbilek (2010: 57), “bu yönüyle aileyi toprak sahibine, işletme çalışanlarını ise tarım işçilerine benzetmektedir. Sektörel ve bölgesel değişikliğe rağmen, kurumsallaşma olmadıkça toprak ağalığı sisteminin işletmelerde devam edeceği kanısına varılabilir” demektedir.

Polat (2012: 28), Prokosch (2001: 22)’ tan nepotizm gerekçelerini düşük

istihdam ve eğitim maliyetleri olarak aktarmaktadır. Buna göre açık pozisyonlar için ön bilgi sahibi olunan aile bireyleri araştırma ve istihdam maliyetini düşürmektedir. Aynı zamanda aile bireyleri çalıştıkları işletme hakkında dışarıdan gelecek olanlara göre daha fazla bilgiye sahiplerdir. İşe alınan bu akrabalar referans jestinin karşılığını verebilmek adına işi öğrenmek için daha fazla gayrette bulunur ve işletme olanaklarında daha kolay tatmin olabilirler. Ayrıca ortak kültür ve değerleri paylaşan bireylerin daha uyumlu bir şekilde çalışacağına inanan yöneticilerin varlığı da göz ardı edilmemelidir.

Düz (2012: 6), nepotizmin işletmelerde yer bulmasının bir başka gerekçesini ise aile bireylerinin iş hayatına kazandırılma gayesi olduğunu aktarmaktadır. Çeşitli sebeplerle çalışma olanağı bulamayan kişilerin nepotik tutumla dahi olsa istihdam edilmesi olumlu bir hamle olarak görülebilir ancak bu kişinin organizasyona verimlilik düzeyi ve işe yatkınlığı yetersiz ise istihdam avantajının ötesinde organizasyonlar için iş ve işçi kaybı tehlikesini gündeme getirebilir.

Polat (2012: 19-27), nepotizmin örgütsel adalet algısı ile ilişkisinin tespitine yönelik yapmış olduğu araştırmada nepotizmin ortaya çıkış sebeplerini çevre, örgüt ve aile ile ilgili faktörler olmak üzere üç başlık altında detaylıca değerlendirmiştir. Çevresel faktörlerde yer verdiği sosyo-kültürel yapı, ekonomik yapı, politik yapı; örgütsel faktörler olarak ele aldığı örgüt büyüklüğü, sahiplik türü; aile ile ilgili faktörler olarak gösterdiği baskı, sorumluluk duygusu ve bir arada tutma isteği nepotizmin artmasına yol açan etmenler olarak gösterilebilir.

İyişleroğlu (2006: 49)' na göre ise, organizasyonlarda işe alım ve terfide adil bir politika belirlenememesi, belirlenmişse uygulanamaması, aile üyelerini istihdam etme konusunda söz sahibi üyelerin ısrarı ve baskısı, ataerkil toplum özellikleri gereğince “önce aile” düşüncesin hakim olması, aile bireylerine karşı duygusal davranış içinde bulunulması, çalışmayan aile üyelerinin toplum tarafından ayıplanma ihtimaline karşı organizasyona dahil edilme gayreti, aile üyelerinin sosyal ve ekonomik yönden güçlü hale getirilme isteği, aile üyelerinin diğer çalışanlara göre aidiyet duyarak işletme adına daha fazla gayret sarf etmesi gibi gerekçeler nepotizme zemin hazırlamaktadır.

### 1.1.1.3. Nepotizmin Tarafları

İlhan ve Aytaç (2010), kayıran ve kayırılan olmak üzere iki tarafın nepotizm ile ilişkili olduğunu iddia etmektedir. Aralarında dikey ve hiyerarşik bir yapı olan bu grupta kayırılan kişi kayırana saygı, minnet, sadakat, hizmet ve rüşvetle karşılık vermektedir. Kayıran ise bu sayede gelir, saygınlık ve güç elde etmektedir. Sonuç olarak karşılıklı çıkar elde eden bu grup diğerleri üzerinde etkiye de neden olmaktadır (Özkanan ve Erdem, 2014: 182).

Nepotizm ile doğrudan ilişki içerisinde bulunan dört grubun varlığından söz edilebilir. Bunlar nepotik tutumlar sergileyen, işe alım, terfi, atama, ücretlendirme gücünü elinde bulunduran patron ya da yöneticiler, yani uygulayan kesim; ayrımcılık talebinde bulunan ya da talep olmadan kayırılan uygulanan kesim; bunların dışında kalarak mevcut durumdan olumsuz etkilenen izleyici kesimdir. Dolaylı olarak nepotizmin varlığından rahatsızlık duyan ancak sonuçlarından bireysel olarak etkilenmeyen araştırmacılar ya da diğer duyarlı bireyler de dördüncü grup olarak nepotizmin tarafları arasında değerlendirilebilir.

- **Uygulayan Açısından Nepotizm:** Genellikle profesyonel olmayan yöneticilerin duygusal yaklaşımları nedeniyle nepotik tutumların ortaya çıktığına inanılmaktadır. Ancak bu tarz nepotik davranışlar içerisinde olan yöneticiler sorumluluklarının bilincindedirler. Yer aldığı organizasyonun menfaatini korumak ve akrabalarını daha iyi konumlara getirmek adına bilinçli bir şekilde nepotizm uyguladığı, bunu gerçekleştirirken de görevini daha sorumlu bir şekilde yaptığı Sarpün (2012: 115)'ün çalışmalarıyla desteklenmektedir. Ayrıca yöneticilerin kayırmacılığı destekleyen tutum sergilediği organizasyonlarda iş kaybı ve başarısızlıkla karşılaşmaları da büyük olasılık taşımaktadır.

- **Uygulanan Açısından Nepotizm:** Nepotizmden en çok fayda sağlayan taraftır. Yöneticiler tarafından uygulandığı gibi bizzat bu kişiler tarafından da talep edilebilmekte, hatta bu konuda baskı kurulabilmektedir. İşletme olanaklarından faydalanmak, saygınlık görmek, maddi gelir elde etmek gibi amaçlarla bulunan bu

talepler neticesinde diğ er çalışanlardan ayrılmaktadırlar. Ancak nepotik tutumlardan rahatsız olan aile bireylerinin varlığı da unutulmamalıdır. Aile işletmelerinde dikey hiyerarşının kurbanı olarak g r lebil en ve ayrıcalıklı işleme maruz kalmak istemey en üyeler genellikle işletmeden ayrılmaya ve kendisini daha iyi ifade edebileceğı sektörlere geçiş yapmaya çalışmaktadır. Aynı şekilde aile işletmesi olmayan organizasyonlarda da görev ve sorumluluklarının bilincinde olan ve gerçekten hak ettiğı için terfi ya da diğ er ödül sistemlerinden yararlanan çalışanlar, diğ er çalışanların sadece akrabalık bağıları nedeniyle kayırıldığı düşüncesinden rahatsızlık duymakta hatta bazı zamanlarda bu durumdan feragat etmek zorunda kalmaktadır.

- ** zleyenler Açısından Nepotizm:** Bulunulan organizasyonda nepotizmin varlığına inanan ve kayırmacı işlemlere tanıklık eden diğ er çalışanlar bu durumdan rahatsızlık duymaktadır. Nepotizmin zararları adı altında da incelenecek olan örgüte güven ve sadakatin azalması, huzursuzluk, iş yavaşlatma, verimlilik düşüşü ile bazı durumlarda iş değıştirme durumlarıyla karşılaşılmaktadır.       Araslı ve diğ erleri (2006: 295)' ne göre nitelik sahibi olmayan kişilerin sadece akrabalık ve benzeri yakınlık dereceleri dikkate alınarak işe alınmasının, yükseltilmesinin veya ayrıcalıklı olarak örgütün kaynaklarından yararlandırılmasının özellikle aile dışından olan diğ er çalışanlar arasında memnuniyetsizliğ  neden olacağı düşünülmektedir

- **Tarafsızlar Açısından Nepotizm:** Nepotizme ilgi duyan, varlığından rahatsız olan, genellikle araştırmacıların oluşturduğı tarafsızlar grubu bulunmaktadır. Nepotizmden doğırudan etkilenmeyen bu grup toplumsal ve etik değerler adına ayrımcı muamelelerin aydınlatılması için uğraş vermektedir. Gelişmekte olan ülkelerin neredeyse tamamına yakınında uygulama zemini bulan nepotizm aynı zamanda eşitlik ilkesine de aykırı olduğı için aydın kesimin de tepkisini toplamaktadır. Ancak, nepotizmin olumlu yanlarına dair görüş bildirerek onu savunan araştırmacılar da mevcuttur. Akrabalık ilişkilerinin güven temeline dayandığı gerekçesiyle uzun ömürlü organizasyonlarda nepotizmin faydalı olduğı yönünde görüşler de bildirilmektedir.

#### 1.1.1.4. Nepotizmin Uygulandığı Alanlar

Aile işletmeleri, politika, yayıncılık, hizmet sektörü ve araba yarışları günümüzde nepotizmin en çok uygulandığı alanlar olarak aktarılmaktadır (Büte, 2011b: 180).

Vergin (1997: 9)' e göre nepotizm; tüm sosyal ilişkilerin belirleyici kaynağı olan aile içi yardımlaşmanın ve çıkar bilincinin, görev duygusu ve sorumluluk gibi etik değerlerden üstün tutulduğu toplumlarda daha fazla uygulama alanı bulabilmektedir (Bayhan, 2002: 11).

Yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde nepotizmin genellikle işe alma, terfi, ücretlendirme, performans değerlendirme, disiplin uygulamaları ve örgüt kaynaklarının kullanımında olmak üzere altı alanda yoğun olarak uygulandığı kanısına varılmıştır

- **İşe Alma:** İnsan kaynaklarının en büyük problemlerinden biri olan işe alma ve yerleştirme aşaması nepotizmin başlangıç noktalarından birini oluşturmaktadır. Bu aşamada yöneticilerin nepotik müdahaleleri insan kaynaklarının görevini liyakat ilkesi doğrultusunda gerçekleştirmesini engellemektedir. İşe uygun olmayan kişilerin istihdam edilmesi gelecek açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Yazık ki günümüzde kişisel yeteneklerin ve bilginin yerine referans (torpil kelimesinin iş hayatına revizyonu) sisteminin insan kaynaklarına entegre edildiği görülmektedir. Yani kim olduğu değil, kimi tanıdığı kişinin işe alım sürecinde önemli rol oynamaktadır. Aile işletmelerinde ise yabancıya karşı duyulan güven endişesi yine işe alma aşamasında akrabalık bağına tercih etme gerekçesi olarak kullanılmaktadır.

- **Terfi:** İnsan kaynakları yönetiminin nepotizmin baskısı altında faaliyetlerini yürütemediği alanlardan biri de terfi işlemleridir. Performansa dayalı bir şekilde mesleğinde yükselmeyi bekleyen çalışanlar nepotizm sonucu beklentilerine karşılık bulamayabilir. Bir ödül niteliği taşıyan terfi, akraba kayırmacılığı sonucunda hak etmeyen bir personele verilebilmektedir. Yetki ve sorumluluk artışı, ücret artışı ve pozisyon olarak yükselmeyi sağladığı için diğerlerinden daha fazla öneme sahip olan



terfi, yetkinliğe, niteliğe, becerilere ve kişiliğe bakılmaksızın akrabalık ilişkilerine görev verildiği takdirde organizasyonlarda tepkiye ya da kırgınlık sonucu iş ve çalışan kaybına neden olabilmektedir.

- **Ücretlendirme:** Terfi ödül sisteminde yer alan ücret artışı çalışanlar için önemli bir motivasyon kaynağıdır. Ücret artışı, çalışanı örgüte ve işe adapte ederek kurum kültürünün artmasını, iş verimliliğini ve memnuniyeti arttıracak bir uygulamadır. Ücret ile verimlilik yakın ilişki içerisindedir. Verimlilik artışı için iki konuya dikkat edilmelidir. Bir işi yaparak daha fazla kazanacağını bilen kişi ile işten zevk alarak çalışan personel verimliliğin artmasına katkıda bulunmaktadır. Modern Verimlilik Teorisi' ne göre çalışanın verimliliğini ücret düzeyi belirlemektedir (Işığışık, 2007: 52). Aksi durumda hak edilen ücret artışının alınamaması kadar hak etmeyen alması da çalışanlar üzerinde huzursuzluğu yol açmaktadır. Ücret politikası olmayan işletmelerde akrabaların kollanması ve maddi sıkıntılara düşmemesi amacıyla kayırma yapıldığı görülmektedir. İnsan doğası gereği para kazanmak zorundadır. Bu nedenle ücretlendirme, kayırmacılıkta katlanma noktası olarak gösterilebilir. Bu alanda yapılan çalışmalar incelendiğinde insanların nepotizmin varlığını bildiği halde kabullenmek zorunda olduğu noktanın ücret olduğu anlaşılmaktadır. Alt gelir düzeyine sahip büyük çoğunluğun hayatını idame ettirecek parayı kazanabilmek adına yapılan nepotik uygulamalara boyun eğmek durumunda kaldığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle gelişmiş ülkelerde ya da işletmelerde nepotizm daha zor uygulama alanı bulabilmektedir. Ayrıca aynı işe farklı ücret dağılımı hatta az iş yapanın daha fazla maaş alması çalışanlar arasında derin huzursuzluğa yol açabilmektedir.

- **Performans Değerlendirme:** Aralarında akrabalık ilişkisi olan aynı organizasyon çalışanlarının performans değerlendirme konusunda adil olma olasılığı çok zayıftır. Kurumsal işletmelerde adil performans değerlendirme sistemi belirlenmiş olsa da değerlendirmede bulunacak kişi akrabaları ya da aile bireyleri için öznel karar alma eğilimindedir. Korukoğlu (2009: 838)' na göre performans değerlendirme, personelin yeteneklerini, potansiyelini, davranışlarını ve niteliklerini diğerleriyle

kıyaslayarak yapılan sistematik bir ölçümdür (Polat, 2012: 12). Ancak nepotizm, kişinin terfi almasına, ücret artışına, iş verimliliğine doğrudan etki eden bu sistemin devre dışı kalmasına ve öznel değerlendirmeler sonucu kayırmacı uygulamalara yol açmaktadır.

- **Disiplin Uygulamaları:** Nepotizm uygulanan taraf bazı disiplin uygulamalarında da ayrıcalıklı muamele görmektedir. İşe gelmeme, geç gelme, işten erken ayrılma, sorumsuz davranışlarda bulunma gibi disiplinsiz uygulamalarda yine kayırılarak ceza almayabilir ya da sembolik bir ceza alabilir. İşlem kayırmacılığı olarak da adlandırılan bu durum diğer çalışanların örgüte güvenini ve sadakatini sarsmaktadır. Aile işletmesi olmayan organizasyonlardaki nepotik ilişkilerde de aynı davranışlarla karşılaşılabilir. Ayrıcalıklı muamele görmek isteyen bu kişiler eş düzeyde çalıştıkları kişilerden de kendilerini üstün görebilmektedir.

- **Örgüt Kaynaklarının Kullandırılması:** Aile şirketlerinde kardeşler arası kaynak dağılımı eşit olabilmektedir. Ama işletme kaynaklarının kullanımı hususunda aile bireylerine daha toleranslı davranılmaktadır. İşletmedeki araba, oda, bilgisayar gibi araç ve gereçlerden en iyi şekilde faydalandırılan aile bireyleri bu kaynakları kişisel ihtiyaçlarını gidermek için de kullanabilmektedir. Aynı hareket özgürlüğünün diğer personellere sağlanmaması sık karşılaşılan bir durumdur (Polat, 2012: 15).

#### 1.1.1.5. Nepotizmin Zararları

Nepotizmin iş hayatında uygulanması kayırılan açısından zafiyete yol açarken iş ve işletme açısından başarısızlığı beraberinde getirmektedir (Büte, 2011a: 386). Özellikle insan kaynakları departmanının görevini yapmasına engel olan nepotizmin bunun yanında birçok olumsuz sonuçlarıyla karşılaşmaktadır.

İşletmeler göreve getirmede başarı ve yetenek gibi ölçütleri değerlendirmeye almadığından yani pozisyona uygun birini atamak yerine kişiye uygun bir pozisyon verildiğinden eğitim, değişim, sektörel gelişim, pazar bilgisi açısından yetersiz kalabilmektedir. Özellikle yönetim pozisyonuna aile bireyleri arasından profesyonel olmayan kişilerin getirilme nedeni güvenin uzmanlıktan önce geldiği düşüncesinin

hakim olmasıdır (Büte, 2011b: 181). Özler vd. (2007: 438-439)' na göre nepotizm aile kavgalarına, nesiller arası çatışmalara, yeterli ve kaliteli yöneticilerin uzaklaşmasına neden olmaktadır. Ayrıca insanlar tanıdık bir isim ya da simayla karşılaştıklarında kendilerini daha iyi hissetmektedir. Araslı ve Tümer (2008: 1237) ise yapmış oldukları araştırmada nepotizmin iş stresini arttırdığını, bunun da iş tatminsizliğini beraberinde getirdiğini ortaya koymuştur.

Aile içi konuların kişiselleştirilerek işletmeye yansıtılması kimi zaman organizasyonlarda çatışmalara dönüşmektedir. Bu durum aile dışı yöneticilerin ya da çalışanların kurum kültüründen uzaklaşmasına, örgütsel bağlarının zayıflamasına dolayısıyla personel göçüne neden olabilmektedir. Aile içi çatışmanın diğer çalışanlar üzerinde güven kaybına neden olduğu da bilinmektedir. Aynı kültürü yaşayan bu yetki sahibi yöneticilerin çatışması, zaten terfi ya da işlem kayırmacılığından rahatsız olan personelin olası ikilemde daha kolay göz ardı edilebileceği düşüncesine yol açarak kuruma olan inancını ve performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

İş ortamlarındaki makro düzey stres faktörlerinin nepotizm ile paralellik gösterdiğini belirtmektedir. Buna göre nepotizm sonucu adil olmayan başarı değerlendirmeleri, ücret eşitsizlikleri, işe alma süreci, terfi ve diğer işlemlerdeki kayırmacı tutumlar strese neden olmaktadır. Stresi takiben iş tatmininde düşüş, kötü söz söyleme ve işten ayrılma niyeti de gündeme gelebilmektedir. Yeteneksiz birinin emrinde çalışmanın verdiği rahatsızlıkla birlikte yapılan katkı ile alınan pay arasında bir eşitsizlik durumunun olması çalışanlarda adaletsizlik düşüncesine yol açar. Bu koşullar altında ortaya çıkan güven eksikliği, iş doyumu, motivasyon, örgütsel bağlılık ve performansı olumsuz etkileyebilir ve çalışanların örgütten kopmasına yol açabilir (Büte, 2011a: 389).

Nepotizmin uygulandığı organizasyonlarda aile dışından olan bireyler kendilerini ikinci sınıf çalışan olarak hissetmeye başlayabilir. Bu durumu giderici önlemlerin alınmaması, kendisini önemsiz hisseden çalışanların önemli hissedeceği ve itibar göreceği yeni kurum arayışlarına girmesine neden olabilir. Bu ise nepotizmin

organizasyonun sürdürülebilirliğini tehdit altına aldığı bir göstergesidir (Diken ve Erdirençelebi, .2013: 62).

Nepotizmin organizasyonlar açısından olumsuz sonuçlarından birisi de fazla istihdama yol açarak bütçe yükünü arttırmasıdır. Meslek sahibi olmayan aile üyeleri ya da akrabaların işsiz kalmasının toplum tarafından ayıplanacağı düşüncesi ya da kendi üyelerinin maddi sıkıntı çekmemesi isteği doğrultusunda pozisyon açıklığına ve kişisel yetkinliklere bakılmadan istihdam gerçekleştirilmektedir. Bu durum işletme açısından olumsuz değerlendirilmekle birlikte işsizliğin azaltılması kapsamında toplumsal açıdan olumlu değerlendirilebilir.

Nepotizm, kurumsallaşmanın önünde bir engel olması nedeniyle de işletmeyi olumsuz yönde etkilemektedir. Karar alma sürecinde aile üyelerinin etkinliği organizasyonel yapının merkeziyetçi olması ve diğer çalışanların aile üyelerine oranla geri planda kalması nepotizmin diğer olumsuz sonuçlarındandır (Yücel ve Özkalan, 2012: 271).

Lakshminarasimhan (2011), nepotizmin zararlarını aile dışı çalışanlar üzerinden belirtmiştir. Buna göre aile üyelerinin hak etmedikleri pozisyonlara getirilmeleri diğer çalışanlar için moral ve motivasyon kaybına neden olurken kendi çabalarının sonuçsuz kalacağını, kendilerini geliştiremeyeceğini, ilerleme olanaklarının bulunmadığını düşünerek örgüte olan güvenlerinin kaybolmasına ve başka iş fırsatı aramalarına neden olmaktadır (Erdem, Ceylan ve Saylan, 2013: 178-180). İşe alma ve iş görme süreçlerinde aile bireylerine esneklikler tanınması ve sosyal hakların kullanılmasında hakkaniyetin sağlanamaması da diğer çalışanların kurumdan ayrılma isteğini tetiklemektedir.

Özkanan ve Erdem (2014: 189), nepotizmin toplumsal zararları arasında beyin göçünün de bulunduğunu belirtmektedir. Nepotik uygulamalar sonucu kaçış yolları arayan nitelikli bireylerin nepotizmin daha az görüldüğü ve kendilerini daha iyi ifade edebilecekleri gelişmiş ülkelere giderek toplumun entellektüel sermayesinin azalmasına

yol açtığı iddia edilmektedir.

Nepotizm, izleyenler kadar uygulanan birey için de olumsuzluk içermektedir. Bu kişilerin kendisine olan saygı ve güvende azalma, yetersizlik duygusu hissetmeleri, eleştirel yaklaşamama gibi durumlarla karşılaştıkları aktarılmakta, başarılarının kişisel çabalarının sonucu mu yoksa akrabalık bağlarının sonucu mu gerçekleştiği belirsizliği adaletsiz bir baskı oluşturmaktadır. Nepotizmden faydalanamayan izleyicilerin ise örgüt adaletine olan inancının kaybolması, iş tatminlerinin düşmesi, işten zevk alamama ve işi bırakma eğilimleri gibi olumsuz sonuçlar nepotizmin zararları arasında gösterilebilir (Polat, 2012: 18).

Sonuç itibariyle nepotizmin az sayıda olumlu sonucunun savunulmasına rağmen genel olarak özellikle kurumsal olmayan işletmelerde rahatsızlık duyulan bir uygulama olduğu anlaşılmaktadır.

#### **1.1.1.6. Nepotizmin Faydaları**

Abdalla vd. (1998: 555-556) için nepotizm, işletme yönetiminin geleceği açısından daha güvenli değişime olanak tanıyabilmektedir. Aile üyesi genç neslin çalışmayan kişiler olarak sisteminin dışına itilmesini engeller, onları istihdam ederek bir anlamda topluma da fayda sağlayabilir. İyiişleroğlu (2006: 47-48), aile işletmeleri için nepotizmin birçok olumlu yanı olduğunu savunmaktadır. Üst düzey yönetici ya da uzun süreli çalışanların başka işletmelere transfer olma ihtimalleri ile karşılaştırılınca aile üyelerinin uzun vadede işletme açısından daha doğru tercih olduğu söylenebilir. Kendi işlerinde daha özverili ve istekli çalışabilirler, mesai saati kavramı daha esnektir, mesai saatinin bitmesinden ziyade özel hayattan da feragat edilerek iş bitmesi dikkate alınmaktadır. En önemli gerekçe ise aile üyelerine duyulan güvendir. Şirket sırlarının açığa çıkmaması, zor günde terk edilmemesi, maddi olanaksızlıklarda tahammül edilmesi açısından aile bireyleri diğer çalışanlara tercih edilmektedir. Bu da nepotizmin organizasyonlar açısından olumlu sonucu olarak değerlendirilebilir.

Below (2003), “Nepotizme Övgü” adlı eserinde kayırmacılığın bir türü olan

nepotizmin suçlanması karşı çıkarak yetkinliğin, bilginin ve otoritenin kuşaktan kuşağa aktarılması açısından savunulması gereken bir durum olduğunu belirtmektedir. Uygulama şekline göre olumlu yönlerinden de bahsedilebilen nepotizmin küçük işletmelerde ve insan kaynakları departmanının görevini şeffaf ve adil bir şekilde yürütebildiği organizasyonlarda başarılı bir stratejiyle uygulanması mümkün olabilir.

Aynı kültür ve değerlere sahip olunun bir yerde görev yapmak kişiler açısından avantaj olarak görülebilir. İşsiz kalmak ya da başka yerde ayrıcalıklı işlem görmeden çalışmak yerine aile şirketlerinde ya da akraba yöneticilerin emrinde çalışmak uygulanan açısından nepotizmin tercih gerekçesi sayılabilir. Çok fazla nitelikli iş gücü gerektirmeyen, güven faktörüne dayalı, çıkar çatışması yaşanmayan yerlerde nepotizm uygulamaları daha düşük istihdam ve eğitim maliyetleriyle işletmeye avantaj ve zaman kazandırabilir (Polat, 2012: 29).

#### **1.1.1.7. Nepotizm ile Mücadele Yöntemleri**

Nepotizmin ortaya koyduğu olumsuz sonuçların tahribatını azaltmak için veya nepotizmi ortadan kaldırmak için yapılan çalışma sonuçlarına göre öneriler değerlendirilerek bir politika belirlenmelidir.

Özler ve Büyükaslan (2011: 279)' a göre, psikolojik ve etik olmasa da kurala uygun bir davranış olarak kabul edilen nepotizmin engellenmesi yerine etkili ve ahlaki biçimde uygulanması makul karşılanabilir (Polat, 2012: 43).

Asunakutlu ve Avcı (2010: 105), yöneticilere öncelikle çalışanların adalet algılarına göre terfi sistemi oluşturmalarını, aile dışındaki çalışanlara farklı muamelede bulunmamasını önererek tatminsizliğin en aza indirilebileceğini savunmaktadır. İşletmelere kurumsallaşma eğiliminde olmaları, performans temelli ücretlendirme sistemi uygulamaları ve bu sistemi objektif kriterlere göre sürdürmeleri önerilmektedir.

Nepotizm ile mücadelenin bireysel ve kurumsal olmak üzere iki farklı koldan sürdürülmesi mümkündür. Nepotizmin yoğun olduğu bir kurumda çalışacak olan bireylerin burada kısıtlı hakları olduğunu bilmesi ve ona göre kendisine yeni bir kariyer

planlaması gerekebilir. Nepotizm ile kişisel mücadelenin en önemli rolünü üstlenenler yöneticilerdir. İş dağılımı, kaynak kullanılması, terfi ve ücretlendirme kriterlerinin eşitlik ilkesini doğrultusunda belirlenmesi yöneticilerin sorumluluğundadır. Nepotizmin işe alma aşamasında uygulanması bir anlamda kabul edilse de diğer çalışanlar açısından daha sonraki süreçlerde uygulanmaması beklenmektedir. Aile üyesi ya da patron olan yöneticiler işletmenin sürekliliği ve diğer çalışanların iş verimliliği açısından doğru kararlar almak adına gerekirse profesyonel destek talep etmelidir.

Akrabalık ilişkilerinin yer aldığı işletmelerde nepotizmi önlemek adına işe alma, yükselme, ücret ve performans değerlendirme kriterleri belirlenmeli, tüm personele adil bir şekilde uygulanmalıdır. Aile üyelerinin eğitilmesi ve profesyonelleşmesi için destek alınmalıdır. Etik değerlerin oluşması akrabaların işe alınmasına engel olmasa da çalışan personeller arasında ayrımcılık yapmamak adına faydalı olabilir. Aile bağlarının olduğu işletmelerde özel hayat ile iş hayatının karıştırılmaması gerekmektedir.

Çoğunluğunu aile işletmelerinin oluşturduğu nepotizmden etkilenen organizasyonlarda aile anayasası oluşturularak işe girme, terfi gibi işlemler bu anayasada açıkça belirtilmeli, aile üyeleri dahil olmak üzere tüm çalışanlar nepotizm sakıncaları konusunda bilinçlendirilmelidir (Dökümbilek, 2010: 49).

Büte ve Tekarslan (2010: 6) ise bazı olumlu sonuçlarına ulaşılmış olsa da genellikle olumsuz etkileri bulunan nepotizmin önlenmesi için kurum içindeki yetenekli çalışanların elde tutulmasını ve bir an önce kurumsallaşma yoluna gidilmesini önermektedir. İnsan kaynakları departmanının görevini tesir altında kalmadan etkili bir şekilde yürütmesi gerekmektedir. Organizasyonların geleceği ve nepotizmin önlenmesi kurumsallaşma ile yakın ilişki içerisinde. Kurumsallaşma adına profesyonellerden destek ve danışmanlık hizmeti alınmalı, yöneticiler duygusal değil, mantıkla hareket etmeli ve adilane bir tutum sergilemelidir. Aile meclislerinin kurularak işletme içerisinde dengeli işbirliği oluşturulmalı, aile anayasaları hazırlanarak işe alım, terfi ve ücret politikaları bu anayasa çerçevesinde düzenlenmeli, aile üyelerinin

profesyonelleşmesi sağlanmalı ve kurumsallaşmaya gidilmelidir (İyışleroğlu, 2006: 50).

Personel güçlendirme, nepotizm ile mücadelede değerlendirilmesi gereken ayrı bir yöntemdir. Yöneticilerin çalışanları güçlendirmesi nepotizm algısının değişmesini ve nitelikli personellerin varlığı sonucu kayırmacı işlemlerin azalmasını sağlayabilir.

### **1.1.2. Nepotizm ile Karıştırılan Diğer Kayırma Türleri**

Nepotizm ile karıştırılan farklı kayırma türleri bulunmaktadır.

#### **1.1.2.1.Kronizm**

Araslı ve Tümer (2008: 1239) kronizmi, bir kimsenin beceri, yetenek, başarı ve eğitim düzeyi gibi işin gerektirdiği niteliklere sahip olmaksızın sadece çok eski yakınlarına özellikle de politik tercihe yakınlık gibi nedenlerle ayrıcalıklı bir şekilde davranma olarak tanımlamışlardır.

İlk olarak 1660’ larda Cambridge Üniversitesi öğrencilerin yakın arkadaş anlamında argo olarak kullandıkları kökeni Yunanca “khronios” olan “crony” kelimesi ile kullanılmaya başlanmıştır. Politik bir tabir olarak ilk kez kullanımı, Amerika Birleşik Devletleri Başkanı Harry S. Truman’ ın 1950’ lerde kişisel ilişkilere dayanarak yeteneklerini göz önünde bulundurmadığı insanları önemli mevkilere atamasını bir New York Times köşe yazarının “kronizm” olarak betimlemesiyle gerçekleşmiştir (Khatrı ve Tsang, 2003: 290). Yakın arkadaşlık üzerine oluşmuş bir terim olmasına rağmen bu tarihten itibaren siyasi kayırmacılık anlamıyla kullanılmaktadır.

Kronizm, favoritizm ve patronaj ile sıklıkla aynı anlamda kullanılmaktadır. Ancak bu kavramlar birbirinden farklıdır. Eş-dost kayırmacılığı favoritizm olarak adlandırılırken eş-dostların politik tercihe yakınlıkları gerekçesiyle kayırılması kronizmdir. Patronaj ise kişisel ilişkilere bakılmaksızın yalnız politik tercihe yakınlık nedeniyle bireyler arasında ayırım yapılmasıdır.

Kayırmacılığın etkinliğinin hissedildiği birçok ülkede olduğu gibi Türkiye’ de



de siyasi kayırmacılık sıkça karşılaşılan bir sorundur. İş bulamama ya da iş kaybı kaygısı nedeniyle politik tercihleri belirleme yöneliminin artması, siyasi partiler açısından ise liyakat unsuru yerine kamu veya özel sektörde siyasi yakınlık kriterinin dikkate alınması kronizm olarak adlandırılabilir.

### **1.1.2.2.Favoritizm**

Loewe vd. (2007: 19-20) favoritizmin birbirine çok yakın iki anlamı olduğunu iddia etmektedir. Buna göre bir kişi ya da grubun diğerlerine göre ayrıcalıklı muamele görmesi favoritizm olarak nitelendirilebilir. Söz konusu ikinci tanıma göre ise kişisel ilişkilerde arkadaşları ya da diğer tanıdıkları kayırmaya yönelik bir eğilimdir (Büte, 2011a: 386). Bu nedenle favoritizm kimi zaman nepotizm ile aynı anlamda kullanılsa da çok daha geniş kapsamlıdır. Nepotizme bu anlamda favoritizmin sınırlı hali olarak bakılabilir.

İşe alma süreci, terfi veya yetki devrinde yapılan ayrıcalıklı dikkat çeken, favoritizm de denen favoritizmin görevi kötüye kullanma ile sonuçlandığı durumlara sıkça rastlanmaktadır. Özellikle kamu ve özel sektörde bunun en büyük kurbanı kurallar olmaktadır. Bir arkadaş ya da tanıdığa, diğer gruba nazaran ayrıcalıklı işlem yapılması, istihdamda ya da kariyer olanaklarında kişisel tercihlere dayalı çeşitli imtiyazlar tanınması kuralların çiğnenmesine yol açmaktadır (Büte, 2011a: 387). Kural tanımazlık ise işletmede iç huzursuzluğu beraberinde getirmektedir.

Favoritizm genellikle grup kayırmalarında kendini göstermektedir. Takım çalışmasının olumlu sonuçlarına inanan bir lider işbirliğine teşvik ve motivasyon sağlama gerekçesiyle kendi takımındaki bireyleri diğer grup üyelerine karşı kayırma eğilimi taşıyabilir. Bu durum takım içindeki bireylerde de aynı meslekten olma ya da aynı okuldan mezun olma gibi gerekçelerle çıkar amaçlı etkileşim yönüyle favoritizmi devam ettirmektedir. Sonuçları benzer olsa da favoritizmi nepotizmden ayıran fark akraba ya da aile fertlerinin değil, eş-dost, yakın ilişkilerin kayırılması olarak belirtilebilir.

### **1.1.2.3. Patronaj**

Siyasi süreç içerisinde siyasi partilerin iktidara geldikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan üst düzey bürokratları görevden alıp, bu pozisyonlara aynı ideolojiye sahip siyasi yandaşlık bağı olan kişileri getirmesine patronaj adı verilmektedir (Özkanan ve Erdem, 2014: 194).

Nasler ve Schuman (2006) ise favoritizmin bir türü olarak da kabul ettiği patronajı kamu hizmetine ilişkin görevlerde atama gücü olan kişinin seçilmesini sağlayan kişilere öncelik vermesi olarak tanımlamaktadır (Polat, 2012: 9).

Partizanlık ya da siyasi yandaşlık olarak da ifade edilen patronaj sisteminde siyasi partiler gelecek endişesiyle kendi kadrolarını kurma çabası içine girer. Yetki ve sorumlulukları elinde bulunduran üst düzey pozisyonlara nitelikli personel yerine kendi siyasi yandaşlarından veya parti üyelerinden oluşan bir kadro istihdam ederler. Birçok ülkede yaygın olan bu uygulama hem tarafsızlık ilkesini hem de çalışan performansını zedelemektedir (Yıldırım, 2013: 360). Yandaş olmayan diğer personeller ise siyasi otoritenin etkisi ile görev yapmak durumunda kalmaktadır.

### **1.1.3.4. Klientalizm**

Klientalizm, siyasal otoritenin dağıtım ölçütlerine göre sunulan bir takım hizmetler ya da mallar karşılığında siyasal destek talebinde bulunma süreçlerini ve ilişkilerini kapsayan bir durumdur ve kamu kaynaklarının tüketilmesine neden olmaktadır (Metin, 2011: 183).

Son yıllarda bilinçli bir şekilde uygulanmaya başlayan klientalizm ile birlikte kaynakların siyasi çevrelere dağıtılması artış göstermiştir. Klientalizmin siyasi kayırmacılık olarak bilinen patronajdan farkı siyasi yandaşlara kaynak ve rant sağlama amacı gütmesidir. Aktan (1982: 85)' a göre siyasi partiler iktidar olduktan sonra kendisi için çalışan ve kendisine yardımcı olan partizan gruplara seçim sonrası devlet imkanlarından daha fazla yararlanma olanağı sağlamakta, vakıf ya da kamusal kuruluşlar aracılığıyla mali yardımlarda bulunarak hem teşekkür amaçlı sözde

alışmalarının karşılığını vermekte hem de seçim sonrasında da desteğin sürmesini sağlamaktadır (Yıldırım: 2013: 360). Siyasi partilerin takibi mümkün olmayan örtülü denek adı altında yapabileceği harcama bütçesi de klientalizm için bir hareket alanı oluşturmaktadır.

Hizmet kayırmacılığı da klientalizm başlığı altında değerlendirilebilir. Seçim ncesi çeşitli vaatlerde bulunan siyasi partiler seçimleri kazandığı takdirde daha çok oy aldığı yerlere daha fazla hizmet götürebilmektedir. Seçmen bölgesinin kayırıldığı bu durumla dünyanın birçok az gelişmiş ülkesinde karşılaşılmaktadır. Tarihte bölgesel güç elde etmek ya da etnik hakimiyet sağlamak adına da siyasi kaygılar neticesinde klientalist davranışlarda bulunan yönetimlere sıkça rastlanmaktadır.

### **1.1.3. Yönetim**

Yönetim, ilkel toplumlardan beri varlığını hissettiren, g sahiplerinin istek ve çıkarları doğrultusunda insanları yönlendirdiği, kurallar koyduğu, uyguladığı ve uymayanları cezalandırdığı bir sistemdir (Günay, 2004: 2). Özgener (2003: 142), belli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere maddi kaynakları, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı verimli ve etkin kullanabilecek kararların alınma süreci ve bu kararların uygulatılmasını sağlama becerisi olarak tanımlamaktadır. Yönetim, işletmelerin var olmasını sağlayan bir karar alma sürecidir. Her işletmenin bir yönetim tarzı vardır.

Küreselleşen dünyanın getirmekte olduğu rekabet ortamında yönetim olgusu gerek kamuda gerekse özel sektörde faaliyet gösteren organizasyonlar için daha stratejik bir konuma erişmiştir. Stratejik yönetim, bu sektörlerde faaliyet gösteren tüm organizasyonlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine, bu hedeflere ulaşılabilmesi için stratejilerin belirlenip, uygulanması ve denetlenmesine imkan sağlayan bir araştırma alanıdır (Aktan, 2008: 5).

Yöneticilerin aynı zamanda patron olduğu organizasyonlarda genellikle kuruluş ve gelişimi sağlayan kişi ile amacını ve faaliyetlerini gerçekleştirmek için karar veren

kişi aynıdır, yani işletmenin sahibidir (Boşgelmez, 2003: 33). Bu eşdeğerlik işletme sahibinin yönetici vasıfları taşıdığı durumlarda avantaja dönüşmektedir. Ancak bununla beraber yönetimin profesyonellerce desteklenmesi de gerekmektedir. Yönetimde yetki devrinden kaçınılması, geleneksel yöntemlerle yönetimin sürdürölme isteği, aile şirketi olması nedeniyle konuya mahremiyet penceresiyle bakılması işletme geleceğini olumsuz etkileyen stratejik bir hatadır. Özellikle işletme faaliyetlerinin artmasıyla fonksiyonların çeşitlenmesi muhasebe, yönetim, üretim, satış, insan kaynakları gibi pozisyonların yöneticinin üzerine kalmasına yol açmaktadır. Çoğu zaman işletmeler bu aşamaya kadar başarılı bir grafik çizse de yönetimdeki yetersizlik işletmenin kapanma veya bağımsızlığını yitirme tehlikesini ortaya çıkarmaktadır. Tek adam düşüncesini yönetimden uzaklaştıramayan işletme sahipleri dolayısıyla eğitimli yönetici personele de sıcak bakmamakta ve yönetim zafiyetiyle işletmesini çıkmaza sokmaktadır. Karar mekanizması aile üyelerinden oluşan bu tür işletmelerde büyüme isteğine karşın değişen ekonomi ve rekabet şartlarında gerileme ve hatta yok olma durumu giderek artmaktadır.

#### **1.1.4. İş / Çalışma**

Çalışma anlamında kullanılan iş, TDK (<http://www.tdk.gov.tr>)’ da bir sonuç elde etmek, herhangi birşey ortaya koymak için güç harcayarak yapılan etkinlik olarak tanımlanmaktadır. Bir değer yaratan emek, birinden istenen hizmet veya birine verilen görev olarak da ifade edilebilir. Birçok anlamda kullanılabilen kavramın işletmeler açısında mesleki kısmı değerlendirmeye alınmaktadır. Organizasyonlarda bir görev ve bu görevi yürütebilecek bir çalışana gereksinim duyulmaktadır. Bu görevi sürdürmek için ücret karşılığı organizasyonda yer alan çalışanın fiili eylemde bulunarak yapmış olduğu faaliyet iş olarak nitelendirilebilir.

#### **1.1.5. İşveren ve Çalışan**

Çalıştıran anlamında kullanılan işveren TDK (<http://www.tdk.gov.tr>)’ da, işçileri ücretle çalıştıran gerçek veya tüzel kişi, patron olarak yer almaktadır. İş hukukunda ise kendi organizasyonunda istihdam ettiği işçilerle mal üretimi ve hizmet

sunumu gerçekleştiren kimseye işveren denmektedir (Güzel, 2010: 16). Bu organizasyonlarda çalışma görevini yapan kimse ise çalışan olarak adlandırılmaktadır. Çalışan için genelde işgören kavramı kullanılmakla birlikte, işçi, personel, eleman kelimeleriyle de ifade edilmektedir. Bu isimlendirmelerde faaliyette bulunulan iş kolu, işletme türü, bölgesel özellikler etkili olmaktadır. Catering ya da gıda sektöründe genellikle eleman olarak nitelendirilirken sendikal konularda işçi olarak aktarıldığı görülmektedir. Ancak genel anlamıyla bir iş yerinde ücret karşılığı görev yapan kimse olarak tanımlanabilir.

#### **1.1.6. Güç**

Kuvvet ile eşanlama gelen güç, Türk Dil Kurumu tarafından fizik, düşünce ve ahlak yönünden bir etki yapabilme veya bir etkiye direnebilme yeteneği, bir başka ifadeyle sınırsız, mutlak nitelikte, bir olaya yol açan her türlü hareket olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2016). Russell (1938)' e göre güç, istenen etkileri üretebilmektir (Pelit, 2008: 25). Arı (2004a: 120) ise güç kavramının bazılarına göre kapasite, bazılarına göre etki, bazılarına göre karşılaştırıldığında anlamlaşan göreceli bir kavram, bazılarına göre amaca ulaşmada bir araç olduğundan söz etmektedir.

French ve Raven (1959)' in, gücün kaynağı ile ilgili yapmış oldukları araştırmalarda başkaları üzerinde kişiyi veya grupları etkili kılan beş güç türünden bahsedilmektedir. Bu beş güç: ödüllendirme, cezalandırma, yasal, benzerlik ve uzmanlık gücüdür. Ödüllendirme gücünde, kişiler için değerli olan bir şeyin dağıtılmasında söz sahibi olmak önemlidir. Cezalandırıcı güç, daha çok korkuya dayanır. Yasal güçte, kişi gücünü bulunduğu pozisyondan alır. Diğer bir ifade ile kişinin bulunduğu mevkiye göre elinde bulundurduğu yaptırım yetkisidir. Benzerlik gücünde, beğenilen birisi model olarak alınır. Uzmanlık gücünde ise, önemli husus kişinin sahip olduğu beceri ve bilgilerdir (Pelit, 2008: 25). Bu noktada nepotizm içerisindeki güç değerlendirilecek olursa; uygulayan yasal güçten yaptırım yetkisi alırken, uygulanana karşı ödüllendirmenin, izleyene karşı ise cezalandırıcı gücün varlığından söz edilebilir.

Nitelikleri ve yetenekleri dikkate alınmayan izleyici grupta faydalanılmayan güç ise uzmanlık gücüdür.

Yönetmel güç ise Başaran (2004: 141)' a göre örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için insangücü başta olmak üzere bütün kaynakların kullanılmasını sağlayan güçtür.

#### **1.1.7. Güçlendirme**

Güçlendirme kapsamında bireyin etki alanı dışında kalan ve literatürde yapısal, ilişkisel, sosyal etkenler olarak adlandırılmış yaklaşımlar yer almaktadır. Bu etkenler arasında örgüt iklimi de denilen örgüte ait özellikler, diğer bireyler ya da çalışma arkadaşları ve yönetim uygulamaları yer almaktadır. Yapısal yaklaşım adı altında çalışanlarda güçlenme dürtüsünü tetikleyeceği öne sürülen tüm yönetim uygulamaları ve örgütle alakalı faktörler incelenmektedir. İlişkisel yaklaşımın öncülerinden Burke güçlenme kavramını, yönetici ve çalışan arasında ilişkisel dinamiklerde yaşanan, yöneticinin otorite ve gücünü çalışanlara yansıtma süreçlerine değinerek açıklar. Sosyal güçlenme ise toplumlarda ideolojik, sosyolojik veya politik açıdan azınlık sayılan grupların güçlendirilmesi ile alakalı yaklaşımları kapsamaktadır (Çağlar, 2011: 19-24).

London vd. (1999: 3-4), personel güçlendirmeyi bir yönetim kavramı olarak ele almış ve çalışanların motive olduğu, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenin arttığı, harekete geçmek için karar verme arzusunda olduğu, olaylarda kontrol yetkinliğinin arttığına inandığı ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı gördükleri işleri yapmalarının sağlandığı uygulamalardan ibaret olduğunu aktarmaktadır Spreitzer (1995: 1444) ise güçlendirmeyi anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere dört algısal boyuttan oluşan motivasyonel bir yapı olarak özetlemektedir (Aktaran, Çöl, 2008: 37).

#### **1.1.8. Güçlendirmenin Önemi**

Güçlendirme çalışanlar açısından bakıldığında önemini daha da arttırmaktadır. Genellikle personel güçlendirme ya da işgören güçlendirme adı altında incelenen bu kavramın çağdaş yönetim teknikleri ve onun kullandığı birçok araçla ilişkisi vardır. Motivasyon, iş zenginleştirme, iletişim, güven, yetki devri, eğitim, geri besleme gibi

çağdaş yönetim teknikleri araçlarıyla yakından ilgili olması, kavramın ve organizasyonlardaki yerinin detaylıca incelenmesini gerekli kılmaktadır (Pelit, 2008: 24).

Artan rekabet ve hızla değişen çevresel şartlar işletmeleri ve yöneticileri sistem değişikliğine zorlamaktadır. Beşeri gücün yeniden ön plana çıktığı günümüzde modern yönetim teknikleri işletmeler açısından kaçınılmaz olmaktadır. Bir nevi merkezi yönetimden yerinde yönetime geçiş olarak da değerlendirilebilecek bu sistemde yönetim yetkilerini astlarla paylaşarak hızlı ve etkili karar alma eğilimindedir. Tüm önlemler alınsa dahi beklenmedik anda ortaya çıkacak yönetsel sorunlar işletmeler için büyük maddi yüke ya da güç kaybına neden olabilir. Başka bir gerekçe ise yöneticiler önemli sorunlarla uğraştığı zamanlarda çalışanların sorunları ile yeterince ilgilenemeyebilir ya da işletme adına önemli fırsatları kaçırabilir. Bu nedenle personel güçlendirme, günümüz yönetim anlayışında hem yöneten hem de yönetilenler açısından stratejik bir konuma gelmiş bulunmaktadır.

#### **1.1.8.1. İşletme Açısından**

İşgörene yerinden yönetim olanağı tanıyan güçlendirmenin işletme açısından önemi büyüktür. Karşılaşılan sorunlara hızlı ve konunun uzmanı olan personeller tarafından müdahale edilmesi işletme faaliyetlerinin kesintiye uğramasını engellerken yöneticiler için de başka önemli sorunlara daha fazla vakit ayırma olasılığı tanımaktadır. Aynı zamanda personel güçlendirme etkili bir geribildirim, bu ise çalışanların kendi alanlarında uzmanlaşmasını sağlamaktadır.

Personelin işi ile ilgili yetki ve sorumluluğu alması, kararları kendisinin vermesi güçlendirilmesine işaret etmektedir. Örgütlerin bu noktada rekabet avantajı sağlamak, örgütsel etkinliği ve hizmet kalitesini arttırmak, personelin örgüte bağlılığını pekiştirmek gibi amaçlarla personel güçlendirme yoluna gittikleri anlaşılmaktadır. (Akçakaya, 2010: 145).

Çöl (2008), güçlendirmenin işgören performansına etkisini örgütle

bağdaştırarak bir örgütün ancak işgörenlerin gösterdiği performans derecesinde yol alabileceğini belirtmektedir. Çünkü işgören performansı örgütsel başarının en önemli belirleyicisi konumundadır. Bu noktada yöneticilerin performansı yüksek tutacak sistemler geliştirmesi, işgörenlerin yaptıkları işi önemsemelerini sağlaması, onlara özerk alan tahsis etmesi örgütlerin rekabet ortamında var olmalarını ve bireysel performansın örgütsel performansa dönüşmesini sağlayacaktır. Buradan da anlaşılacağı üzere güçlendirilme aşamasında yöneticilerin rolü oldukça önemlidir.

#### **1.1.8.2. Çalışan Açısından**

Güçlendirmenin tanımlanması noktasında çok sayıda söylem olmasına karşın gerek işletme sahipleri gerekse konu üzerinde inceleme yapan bilim adamları işgörenlerin başarıya ulaşmak için en önemli faktör olduğunu kabul etmektedir. Bu nedenle çalışanların güçlendirilmesi organizasyonlara rekabet avantajı sağlamakla birlikte örgütsel kaynakların en akılcı yolla kullanılması açısından çok önemli hale gelmektedir.

Tazegül (2001: 7)' e göre astların güçlendirilmesinin örgütsel etkinlikler için önemi, güç ve kontrolün astlarca paylaşılmasının örgütsel verimliliğe dönüşmesi ve takım bilincinin gelişmesi güçlendirmeye yönelimin gerekçeleridir (Pelit, 2008: 71).

İlgili literatürler incelendiğinde işgören güçlendirilmesi aşamasında dikkat edilmesi gereken hususlar şu şekilde sıralanabilir (Tuğ, 2010: 25-26):

- İşgörenin değişime ve gelişime açık olması, kendine güvenmesi, dinleme ve geribildirim alma yeteneğinin olması gerekmektedir.
- İşgörenden örgütün performansını doğrudan etkileyecek bazı kararlar alması istenerek karar alma sürecinde kendisine olan öz güveni tespit edilmelidir.
- İşgörenin sadece kendini geliştirme isteğinin değil, bunu yanında diğer işlere odaklanıp, farklı gelişim yönlerini de farketmesi sağlanmalıdır.
- Güçlendirilecek olan işgören hakkında bilgi toplanmalı, kariyer hedefi,



bilgi düzeyi, yetenekleri, güçlü ve zayıf yönleri tespit edilmelidir.

### **1.1.9. Güçlendirme Yöntemleri**

Son yıllarda araştırmacıların yoğun ilgi gösterdiği ve işletmelerin modern yönetim tekniği doğrultusunda yer verdiği personel güçlendirme ile yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde dört yöntemin varlığından söz edilebilir. Bu sayı arttırılabilir olmakla birlikte çalışmanın devamında yetki devri, yönetime katılma, motivasyon ve iş geliştirme süreçlerine yer verilmiştir.

#### **1.1.9.1. Yetki Devri**

Yetki devri, güçlendirmeden önceki adım olarak değerlendirilebilir ancak güçlendirme, yetki devrinden daha geniş kapsamlı bir kavramdır. Yetki devri, güçlendirme için gerekli adımlardan yalnızca bir tanesidir. Seymen (2000: 74)' e göre aralarındaki fark; yetki devrinde lider kendisine ait olan hakkı daha iyi sonuç alabileceğini düşündüğü astlarına devrederken güçlendirmede işi yapanın uzmanlık bilgisini, fırsatçılığını kullanarak işin sahibi haline getirilme amacı vardır (Karakaş, 2014: 83). Özetle yetki devrinde yetki işi verende, güçlendirmede ise işi yapandır. Bu nedenle yetki devrinde yönetici devrin gerçekleştirileceği kişinin bu görev için uygunluğundan, fayda sağlayacağından emin olmalıdır. Çünkü yetki ile birlikte sorumlulukları da devretmektedir.

Yetki devri ile personelin elinden geleni değil daha fazlasını yapması da sağlanabilir. Motivasyon unsurlarından biri olarak kabul edilen yetki devri rutin düzeyde çalışan başarılı bir işgörenin farklı pencereden yönetici sıfatıyla bakarak işletme verimliliğinin arttırmasını sağlayabilir.

Nepotizm uygulanan organizasyonlarda yetki devrinin akraba ilişkilerine göre verildiği örneklerle sıklıkla rastlanılmaktadır. Bu tür işletmelerde izleyen tarafta yer alan işgörenler bireysel başarıları sonucu yetki devri ile ödüllendirildiği takdirde kurumda çalışmaya devam etme yönünde karar alabilmektedir. Nepotizm mağduru olarak elde ettiği bu başarı, aynı uygulamayı çalışanlarından sakınarak o kurum içinde nepotizme

karşı bir set kurma fırsatı sunabilir. Nepotik uygulamaların zayıflaması kurumun çalışanları ile bağımlı kuvvetlendirerek daha verimli sonuçlar elde etmesini sağlayabilir.

#### **1.1.9.2. Yönetime Katılma**

Yetki devrinde olduğu gibi yönetime katılma sürecinde de işgörenlerin bu tür uygulamaları nasıl gördüğü ya da kendilerini nasıl değerlendirdiği arka planda kalmaktadır. Bu aşamada pozisyon ve kaynak kullanma gücü kazandırılan işgörenlerin kararlara katılması sağlanarak örgütsel amaçların benimsenmesi ve verimliliğe katkıda bulunmaları beklenmektedir. Problem çözümünde ve karar alma sürecinde etkinliğin artması nedeniyle güçlendirmeyle benzerlik gösterse de yönetime katılanlar karar alma süreçlerinde güçlendirmedekinin aksine sürekli değil, belli ölçüde ve imkan verildiği müddetçe yer almaktadırlar. Sönmez (2007: 32-33) bu ayrımı belirtmek adına yönetime katılmaya dair Eren (2001: 85)' in belirlemiş olduğu üç önemli özelliği şöyle aktarmaktadır:

- Örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara alt yönetim kademelerinin ve çalışanların da katılımı sağlanmalı,
- Kararlara katılanların böyle bir yönetim tarzı ile psikolojik benlik gereksinimlerini tatmin edecekleri demokratik bir ortama kavuşmaları sağlanmalı,
- İşveren ile çalışan arasında bir işbirliği sağlanarak örgütün yönetsel etkinliğe ve verimliliğe kavuşturulması amaçlanmalıdır.

Chris Argyris' e göre iki çeşit katılım bulunmaktadır. Bunlardan ilki çalışanların daha az kontrole sahip olduğu dış katılım, ikincisi ise daha fazla sorumluluk verilerek çalışanların kendi proje ve motivasyonlarına dayalı programlara katıldığı, yetkilendirme ile doğrudan bağlantılı olan iç katılımdır (Sönmez, 2007: 33-34). Argyris' in ayrımını yaptığı dış katılım ile iç katılım arasındaki farkları Tablo 1' de incelemek mümkündür.

**Tablo 1**  
**Dış Katılım ile İç Katılım Arasındaki Farklar**

| <b>DIŞ KATILIM</b>                                                   | <b>İÇ KATILIM</b>                                                  |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Görevler üstler tarafından tanımlanır.                               | Görevleri bireyler tanımlar.                                       |
| Performans için gerekli davranışlar diğerleri tarafından tanımlanır. | Birey görevini yerine getirirken gerekli davranışı kendi tanımlar. |
| Performans hedefleri yönetim tarafından tanımlanır.                  | Yönetim ve liderler performans hedeflerine birlikte iştirak eder.  |
| Hedeflerin önemi diğerleri tarafından tanımlanır.                    | Hedeflerin önemi bireyler tarafından tanımlanır.                   |

**Kaynak:** Çınar (2004), Doğan (2006)' den aktaran Sönmez, A. (2007). Örgütlerde Çalışanları Güçlendirmeye Yönelik Uygulamaların Rekabet Gücüne Etkisi: Bucak/Burdur Bölgesi 3 S Plazalar Örneği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. s. 33.

Ayrıca Arı (2003: 102)' nin aktardığı gibi katılımcı yönetim de denen yönetime katılmada işgörenler, karar alma ile birlikte amaç belirleme, enformasyon ve problem çözme faaliyetlerinde de yer almaktadırlar.

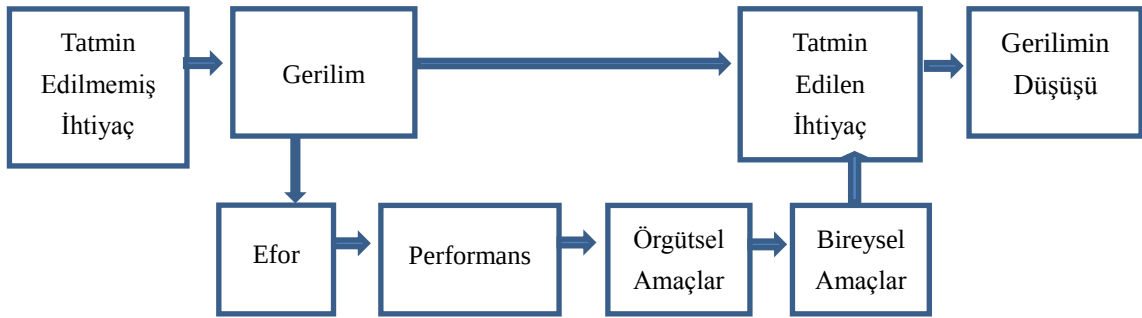
### **1.1.9.3. Motivasyon**

Motivasyon, insan davranışlarını önemli ölçüde etkileyen, yönlendiren ve davranışa neden olan, insanların düşüncelerini, inançlarını, umutlarını ve korkularını ifade eden olgudur. İnsanın bir davranışta bulunmasını, bu davranışı sürdürüp ona yön vermesini ve sonuçta bundan mutluluk duymasını sağlar. Motivasyonun temel amacı, çalışan ve işletme amaçlarını ortak noktaya çekerek sonuçta hem çalışanın hem de işletmenin mutlu olmasını sağlamaktır (Örücü ve Kanbur, 2015: 86). Bununla birlikte motivasyonun genel olarak kabul gören dört fonksiyonu bulunmaktadır (Boylu vd., 2010: 4):

- Davranışları başlatır,
- Davranışların şiddet ve enerji düzeyini belirler,
- Davranışlara yön verir,
- Davranışların devamlılığını sağlar.

İnsan davranışları ile alakalı bir faaliyet alanı olan yönetimi zor kılan husus, insanı belirli hedeflere yönlendirme güçlüğüdür. Yönlendirici bir güç olan motivasyonun temel amacı, çalışanların istekli, verimli ve etkili olmasını sağlamaktır (Özdemir ve Muradova, 2008: 147).

Yöneticiler bir yandan işletmeye uygun stratejik planlamalar yaparken diğer yandan da çalışanlarının bazı temel ihtiyaçlarını takip etmek durumundadırlar. Motive etme, işletme amaçlarını anlama ve çalışanları bu konuda yönlendirerek katkı sağlama fonksiyonudur (Ağırbaş vd, 2005: 327). Çalışanların karşılığında ödül aldıkları performanslarını gösterdikleri motivasyon çeşidi dışsal motivasyondur. Ancak; motivasyon her zaman somut yöntemlerle gerçekleştirilmeyebilir. Kişinin içsel motivasyonu da çalışmasında son derece etkili olabilmektedir. Bir ressamın ortaya çıkardığı eserden dolayı mutluluk duyması içsel motivasyona örnek gösterilebilir. Yöneticilerin çalışanlarında hangi unsurun etkili olduğunu tespit ederek kişinin psikolojik durumunu da göz önünde bulundurarak aşağıdaki Şekil 1’ de yer verilen motivasyon sürecini başlatması gerekmektedir.



**Şekil 1:** Motivasyon Süreci ve Motivasyonun Temel Bileşenleri

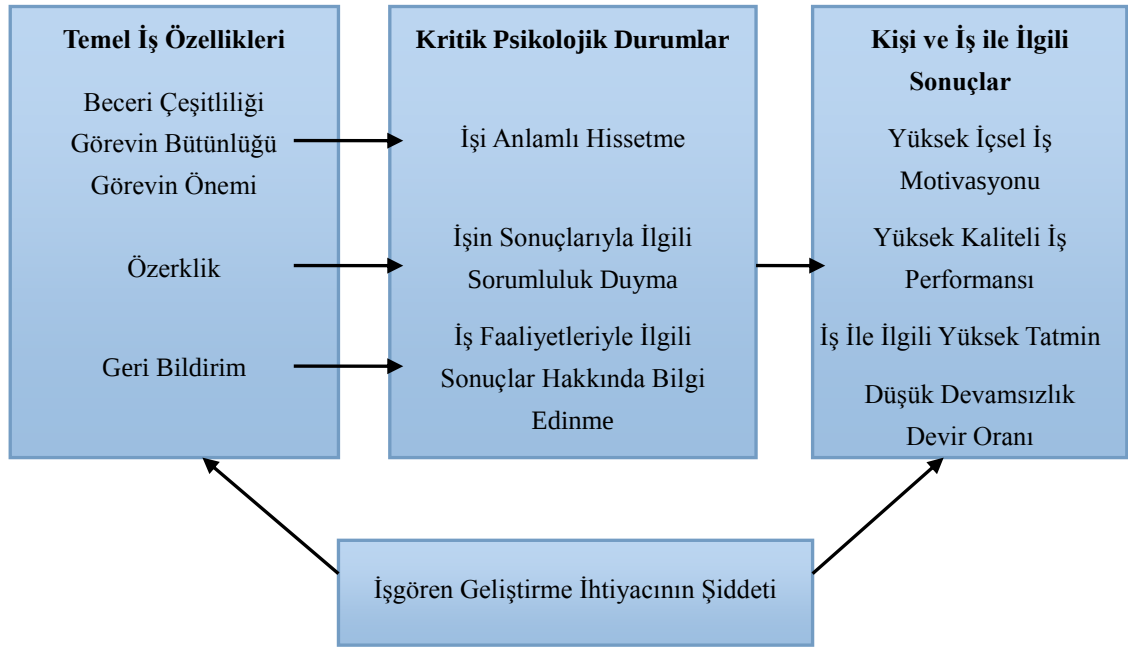
**Kaynak:** Pekel, H. N. (2001). İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi: Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.7.

Bazen insanlar sebebini bilmediği bir şekilde motive olabilmektedir. Motivasyon faktörleri de değişkendir. İnsanların anlık psikolojik durumlarına göre motive edici unsurlar değişkenlik gösterebilir. Bazı insanlar kendilerine önem verildiğini hissederek motive olur, bazıları sorumluluk almakla mutlu olur, kimisi prestij ve saygınlığı motivasyon unsuru olarak benimser, kimisi güven hissi arar. Personel güçlendirme sürecinin başarılı bir şekilde sürdürülebilmesi için yönetimler tarafından motivasyonun gücü doğru bir şekilde kullanılmalıdır.

Yöneticilerin astlarını motive ederek güçlendirmesi hem bireysel başarıların artışı hem de işletme amaçlarının gerçekleşmesini sağlar. Çalışanları motive etmek için kolay hedefler vermemelidir. Uğraştırıcı ama ulaşılabilir hedefler çalışanın iş başarma duygusunu tetikleyerek motive olmasını sağlayabilir. Çok kolay hedefler çalışan ve işletme açısından zaman kaybına, çalışanın kendisine ve işletmeye güven eksikliğine neden olabilir. Aynı zamanda motivasyon süreci iyi yönetilmediğinde çalışanın ortaya koyduğu çaba yanlış sonuçlara neden olabileceği gibi işletme açısından kalite düşüklüğü ve prestij kaybı gibi olumsuz sonuçları da beraberinde getirebilir.

#### **1.1.9.4. İş Geliştirme**

İlk kez Frederick Herzberg tarafından ortaya çıkarılan iş geliştirme zamanla bazı araştırmacılar tarafından sınırlı bulunmuş ve bu yaklaşımın iş özellikleri ile işgören motivasyonu arasındaki ilişkiye yönelik yeni araştırma içerisine girilmiştir. Bu araştırmayı yapan J.Richard Hackman ve Greg Oldham tarafından geliştirilmiş olan “İş Özellikleri Modeli” beceri çeşitliliği, görevin bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim gibi beş temel iş özelliğinin arttırılması üzerinde durmaktadır. Bu özellikler sonucu personel kendini daha anlamlı bulmakta, yapılan işlere karşı sorumluluk hissetmekte, iş sonuçlarına yönelik bilgi edinmekte ve bunlar da motivasyona dönüşerek verimliliğe olumlu etkide bulunmaktadır. Luthans (1995: 177) tarafından iş özellikleri modeli Şekil 2’ de şöyle aktarılmıştır (Erol, 2013: 20-21):



**Şekil 2:** Hackman ve Oldham' ın İş Özellikleri Modeli

**Kaynak:** Beteman ve Snell, (1999: 452); Luthans, (1995: 177); Newstrom ve Davis, (1993: 350)' tan aktaran Erol, E. (2013). İşgören Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmeleri Açısından Bir İnceleme. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, s. 20.

Başka bir deyişle iş geliştirme, personelin konu üzerinde planlama yapıp, karar vererek konuya hakimiyetinin arttırılmasını da ifade etmektedir. Sorumluluk artışı kapsamında işgörenin başka pozisyonlarda görev alması ya da aynı pozisyonda görev değişikliğine gidilmesi de iş geliştirme kapsamında değerlendirilebilir. Sonuç olarak iş geliştirmenin amaçları arasında işgörene kendi yaptıkları işlerin sorumluluğunun verilmesi, hataları düzeltme, kullanılacak araç ve gereçlerin belirlenmesi sorumluluğunun verilmesi yer almaktadır. Böylece işgörenin kendini işe daha fazla vererek işin sıkıcı olmaktan kurtulması sağlanabilir (Karakaş, 2014: 85).

## **Kuramsal Çerçeve**

Araştırmada yararlanılan kuramlara aşağıda yer verilmiştir.

### **1.2.1. Tajfel' in Sosyal Kimlik Kuramı**

Mummendey ve Schreiber (1983: 390)' e göre sosyal kimlik kuramı, kişilerin benliklerinin bir parçası olan sosyal kimliklerini, belirli bir grubun üyesi olmalarına ve buna yönelik duygularına dayanarak oluşturdukları varsayımı üzerine kuruludur. Önemli olan kişisel kimlik değil, sosyal kimliktir ve bu kimliğin dayandığı varsayımlar (Turner, 1987: 30, Doosje ve Ellemers, 1997: 70, Condor, 1990: 245, Turner ve Brown, 1978: 260) ise şöyle sıralanabilir (Demirtaş, 2003: 129-130):

- Bireyler, kendilerini üyesi oldukları gruba göre sınıflandırır. (Turner, 1987: 30). Bu sınıflandırma sonunda da kendilerini tanımladıkları grupla özdeşleşerek sosyal kimlik sahibi olurlar.
- Bireyler üyesi oldukları grubun diğer gruplarla iç grup-dış grup gibi sosyal karşılaştırmalarına dayanarak kendi grup konumunu oluştururlar (Turner, 1987: 30). Bu karşılaştırma güçlülük, ten rengi, beceriler gibi kavramlara dayanarak belirli davranışlara ve niteliklere yüklenen değerlerle ilgilidir.
- İnsanlar bu kıyaslama esnasında kendi grubunu kayırarak ve diğer grubu küçümseyerek en küçük grup paradigması araştırmaları sonucu elde edilen bulgulara iç grup kayırmacılığını (Doosje ve Ellemers, 1997: 70) gündeme getirir.
- Bireyin sosyal kimliğinin olumluluk derecesi üye olduğu grubun öznel konumuna bağlıdır.

Bununla birlikte Tajfel ve arkadaşları, bireylerin kendi gruplarını kayırmaları için gerekli koşulları araştırmak adına en küçük grup paradigması adını verdikleri ve lise öğrencileriyle gerçekleştirdikleri bir çalışma yapmışlardır. Rastlantısal olarak ayırdıkları 2 gruptan temsilciler seçerek para verilmiş, yine her bir gruptan birer kişi getirilerek parayı dağıtması istenmiştir. Çalışmanın sonunda bireylerin hiçbir geçmiş

bağlantısı olmamasına ve tanışmamalarına rağmen kendi grubundan olanlara daha fazla para ayırarak kayırmada bulunduğu tespit edilmiştir (Kurt ve Doğramacı, 2014: 84).

### 1.2.2. İKY’ de Temel Yetkinlikler Yaklaşımı

Yetkinlik, en iyi performansın elde edilmesi için ayırt edici bilgi, beceri ve tutumları kapsayan, eğitimle ilerletilebilen gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Yöneticilerin çalışanlarında olmasını istediği temel yetkinlikler şöyle sıralanabilir (Biçer ve Düztepe, 2003: 14):

- Bilgi, beceri ve deneyim,
- Uzmanlık derecesi,
- İş arkadaşları ve örgütle olan bağ, iletişim kurabilme düzeyi,
- Motive eden faktörler.

Temel yetkinlikler modeli, bu gibi yetkinliklerle organizasyonların misyon, vizyon ve değerleri arasında bir ilişki kurulmaya çalışmaktadır. Organizasyonun ana değerleri ile çalışanların ana değerlerini birleştirerek geniş kültürel değişimler hedefleyen Robertson (1998: 122)’ ın temel yetkinlik modeline Şekil 3’ te yer verilmiştir (Akgeyik, 2002: 74):



**Şekil 3:** Temel Yetkinlikler Modeli

**Kaynak:** Robertson, 1998: 122’ dan aktaran Akgeyik, T. (2002). İnsan Kaynaklarında Yetkinlik Yönetimi. *İktisat Fakültesi Mecmuası*, 52.1, 69-89.



Buna göre işletme vizyonu ile çalışanların özellikleri karşılıklı etkileşim içerisinde kalmalıdır.

### **1.2.3. Adams' ın Örgütsel Adalet Kuramı**

Adams (1965)' ın geliştirdiği hakkaniyet kuramı Altıntaş (2006: 21)' a göre örgütteki dağıtım kararlarına ilişkin bireylerin algıladıkları adillik derecesi ile bireylerin örgütteki adil olmayan durumlar karşısında göstermiş oldukları tepkiler üzerine odaklanmaktadır. Adams (1965), öncü olarak kabul edilen çalışmasında çalışanların sürekli bir kıyaslama içerisinde olduğunu vurgulamaktadır. Bu noktada saptadıkları eşitsizlik, farklı davranışlar sergilemeye yol açmaktadır. Eşit işe eşit ücret, eşit izin dağılımı, eşit sosyal imkanlar beklerler. Bu nedenle örgütler çalışanlarının sadakat, çalışma azmi, çaba gibi belirsiz girdileri ile ücret, takdir gibi maddi kazanım olan çıktıları arasındaki dengeyi iyi sağlamalıdır (Polat, 2012: 55).

### **1.2.4. Spreitzer' ın Psikolojik Güçlendirme Teorisi**

Personel güçlendirmenin psikolojik boyutunda çalışma yapan Spreitzer (1995), yapılanların işgörenler tarafından nasıl algılandığını odak alarak anlam, etkinlik, özellik ve etki gibi güçlendirme algılarıyla performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir (Gürbüz, Kumkale ve Oğuzhan, 2013: 792). Bu dört bilişsel boyutun birleşiminden psikolojik güçlendirme ile ilgili daha anlamlı bir kavram ortaya çıkmaktadır. Hu ve Leung (2003), psikolojik güçlendirmeye ilişkin bahsedilen bu boyutlardan birinin eksikliğinin güçlendirmenin etkisini zayıflatacağını, bu nedenle tam ve bilişsel bir set olarak nitelediği kavramların psikolojik güçlendirmeyi anlayabilmek için birlikte değerlendirilmesi gerektiğini aktarmaktadır (Pelit, 2008: 35).

Odak noktası anlam, yetkinlik, özellik ve etki olan psikolojik güçlendirme yaklaşımında Spreitzer (1995: 1444) şu noktaları vurgulamaktadır (Pelit, 2008: 35):

- Güçlendirmenin psikolojik boyutu kişinin işteki rolünü algılaması ile ilgili aktif bir özelliğe sahiptir.

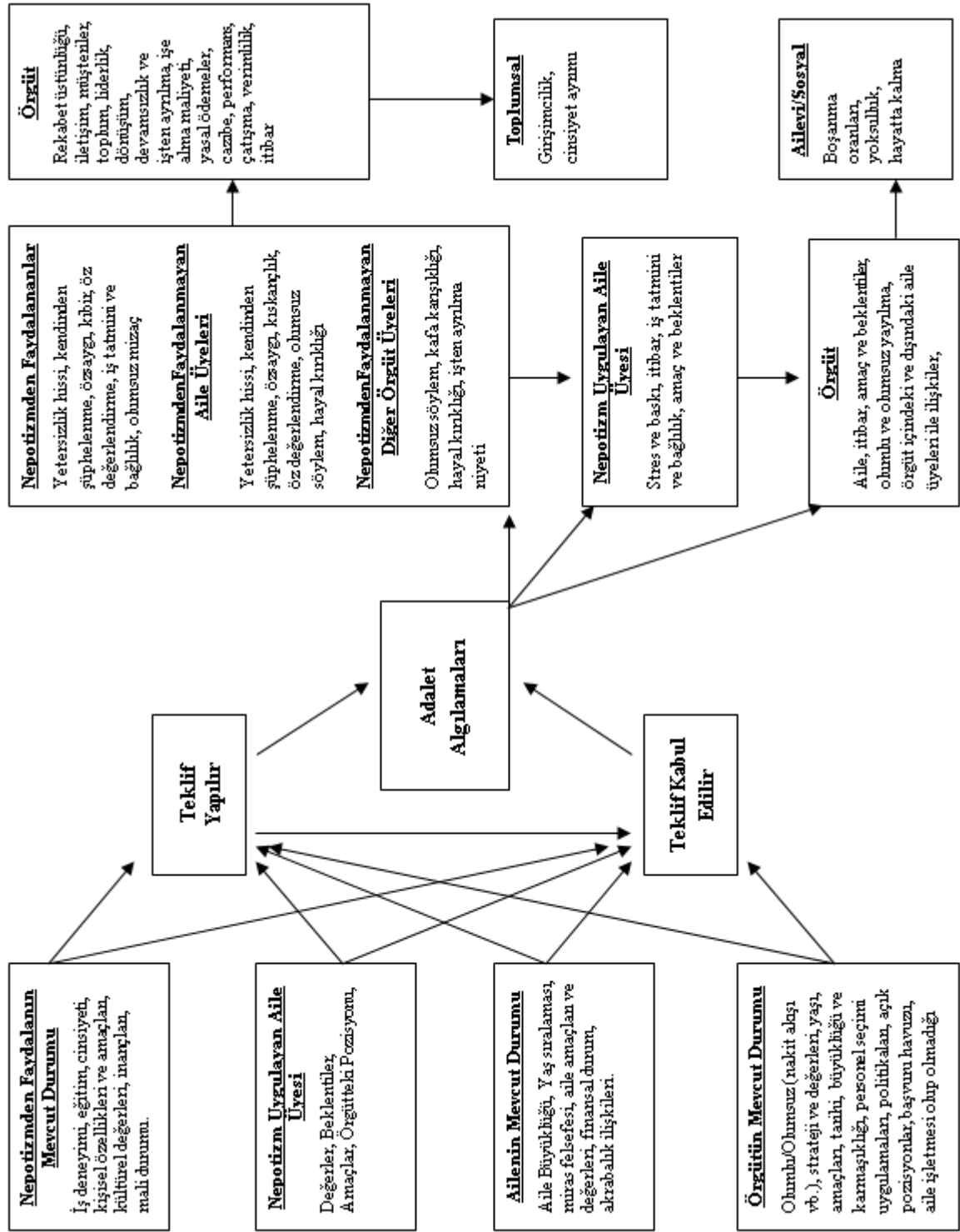
- Psikolojik güçlendirmenin içeriğini oluşturan dört boyut birlikte ele alınmalı, birinin eksikliği güçlendirmeyi ortadan kaldırmasa da eksik kalmasına neden olmaktadır.

- Güçlendirme evrensel ilkeleri olan çerçevesi çizilmiş her durum ve koşula uygulanabilen bir yaklaşım değildir. Çalışma koşullarının ve kişisel özelliklerin şekillendirdiği bilişsel bir durumdur.

### **1.2.5. Mulder’ ın Nepotizm Modeli**

Mulder (2006), Parker (2004)’ ın “Parker’ s (2004) Multi-Level Family Business Choice Modeli” nden faydalanarak nepotizmi etkileyen faktörlerle uygulamanın sonuçlarına etki eden bir nepotizm modeli geliştirmiştir. Mulder’ ın nepotizm modelinin temeli pozitif ayrımcılık araştırmaları, örgütsel adalet araştırmaları ve diğer işletme alanları, iktisat ve evrimsel psikoloji alanlarındaki araştırmalara dayalıdır (Polat,2012: 16)

Aşağıda yer alan bu modelde nepotizm; işe alma, terfi, performans değerlendirme, disiplin uygulamalarından kaçınma gibi işlemleri kapsamaktadır. Nepotizm, nepotist tekliflerin kabul edilmesiyle uygulanmayan başlamaktadır. Teklif ve kabul sürecinde faydalanan birey, uygulayan birey, aile ve örgütle ilgili faktörler rol oynamaktadır.



Şekil 4: Mulder' ın Nepotizm Modeli

**Kaynak:** Mulder, B. K. (2008)' den aktaran Polat, G. (2012). Örgütlerde Nepotizmin Örgütsel Adalet Algısı ile İlişkisinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 17.

Teklif yapılmadan önce nepotizmden faydalanacak kişinin mevcut durumu değerlendirilir. Deneyim, eğitim, cinsiyet, kişisel ve kültürel özellikler, inanç gibi değerler belirlenerek aile üyeleri, ailenin ve örgütün beklentileri, amaçları, kültürü, miras felsefesi, tarihi, stratejileri ve politikaları doğrultusunda teklifte bulunur. Teklifin kabulü ya da görevin başlangıcı ile nepotizm başlamış sayılır. Bu noktada adalet algılamaları uygulanana, uygulayana ve izleyiciye göre değişmektedir. Hak etmediğini düşünen aile üyelerinde yetersizlik hissi, kendinden şüphelenme, özsaygı kaybına neden olurken teklifi kabul edenler de gurur, kibir, iş tatmini ve bağlılık gibi belirtiler ortaya çıkmaktadır. Nepotizmden faydalanmayan üyelerde de yetersizlik hissi, özsaygı kaybı, kıskançlık, işten ayrılma niyeti, olumsuz söylem, kafa karışıklığı ve hayal kırıklığı görülür. Örgüt itibar, beklentilere yanıt, yayılma, iş tatmini, rekabet üstünlüğü, performans ve verimlilik amaçlamakta, bu etkenler doğrultusunda nepotizm uygulanmaktadır. İş ve aile ilişkilerinin bir arada yer alması kurumsal karar alma süreçlerini ve özel ilişkileri de olumsuz etkileyebilmektedir.

#### **1.2.6. Kanter' ın Davranışsal Yaklaşım Teorisi**

Kanter (1993)' ın davranışsal yaklaşım (Yapısal Güçlendirme) teorisi, çalışanların davranışları üzerine geliştirilmiştir. Buna göre Kanter, çalışanın kendini geliştirebilmesi için faaliyet alanını mesleğinin dışına doğru genişletebilmeli, örgütle ilgili bilgilere ulaşabilmeli, karar verme sürecinde destek bulabilmeli ve gerektiğinde kaynaklara ulaşabilmelidir (Gürbüz, Kumkale ve Oğuzhan, 2013: 792). Bunları sağlayacak olan konumda yöneticiler bulunduğundan dolayı Kanter ve davranışsal yaklaşımı savunan diğer araştırmacılar yöneticilere yönelik söylemlerde bulunmaktadır.

Güçlendirmeyi davranışsal açıdan ele alan bu yazarlar, yöneticilerin astlarına güç, yetki, kontrol ve sorumluluk vermesi gerektiğini belirterek üst yönetime de davranışsal yaklaşımın nasıl olması gerektiği konusunda önerilerde bulunmuşlardır (Pelit, 2008: 30):

- Örgüt kültürünü güçlendirme zemininde oluşturmak,
- Yabancılaşmayı azaltmak adına güven ve bağlılık yaratmak,
- Paylaşımı arttırmak,
- Örgütün amaçları, stratejileri, performansı hakkında bilgileri işgörenlerle paylaşarak katılımlarını arttırmak,
- Eğitim ve gelişimi ara vermeden sürdürmek,
- İşgören tatminine dayalı terfi, ücret artışı, görev değişikliği gibi bir ödüllendirme sistemi kurmak,
- Çift yönlü iletişim sistemi kurarak sinerji sağlamak,
- Kendi kendini yöneten takımlar yaratmak ve sorumluluk sahalarını belirlemek.

Özetle davranışsal yaklaşımclar yöneticilere, çalışanlara uygulaması için; kaynak ve bilgi paylaşımını, yetki ve sorumluluk verilmesini, iş zenginleştirmeyi, motivasyonu, takım çalışmasını, ödüllendirmeyi, geri beslemeyi, güven ve desteği anahtar olarak vermektedirler. Aynı zamanda davranışsal yaklaşımı savunanlar, bunların kesin bilimsel kanıtlara dayanmanın gerekliliği üzerinde durmuşlardır (Arı, 2004b: 103).

### **1.2.7. Araştırmanın Teorik Dayanağı**

Nepotizm, aile üyeleri ve diğer çalışanları ilgilendiren bir kayırma türü olsa da burada karar verici konumunda olan yöneticilerin tutumu belirleyici etken olmaktadır. Genellikle olumsuz sonuçları ile araştırmalara konu olan nepotizmin bu algıya yol açan nedenlerinin incelenmesi gerekmektedir. Kayırmanın eşitlik ve etiklik açısından savunulacak bir yanı olmamakla birlikte diğer çalışanlar üzerinde bıraktığı negatif etkinin en aza indirilmesi amaçlanabilir. Bu doğrultuda yönetici davranışlarının nepotizmin sonuçlarına doğrudan etkide bulunması nedeniyle bu çalışmada, Kanter'ın Davranışsal Yaklaşım Teorisi temel alınmıştır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ELEŞTİREL KAYNAK TARAMASI

#### 2.1. Nepotizm İle İlgili Çalışmalar

Büte (2011), Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri İle İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma isimli çalışmasında Türk kamu bankalarında kayırmacılığın çalışanlar üzerine etkilerini incelemeyi ve kamu bankalarındaki insan kaynakları uygulamaları ile kayırmacılık etkileri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma, Ankara ili sınırları içindeki üç kamu bankasında çalışan 243 kişilik personel grubu üzerinde gerçekleştirilmiştir. Maliyet ve zaman açısından bir sorunla karşılaşmamak adına araştırmanın evreni Ankara’da bulunan tüm kamu bankası şubelerine ulaşmak yerine ilgili bankalardan 300 kişilik bir örneklem oluşturulmuş, 250 anket geri dönmüş, bunların yedi tanesi ise eksik doldurulmuş olması nedeniyle değerlendirme dışı tutulmuştur. Böylece toplam 243 anket değerlemeye alınmıştır. Büte’ nin yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre;

- Türk kamu bankalarında nepotizm - favorizim ve kronizm uygulamalarının çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yarattığı tespit edilmiştir.
- Kayırmacılığın birer türü olan nepotizm ve kronizm ile örgütsel bağlılık arasında oldukça yüksek düzeyde anlamlı ve ters bir ilişki bulgulanmıştır. Bu ilişkiden nepotizm ve kronizm uygulandıkça çalışanların örgütsel bağlılıklarının azaldığı çıkarımında bulunmaktadır.
- Yine kayırmacılığın bu iki türü ile işten ayrılma niyeti arasında kayırmacılık uygulamalarının artışıyla işten ayrılma eğilimlerinin artması gibi anlamlı

bir ilişki vardır.

- İnsan kaynakları uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasında da ters olmasına karşın anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir.

- İnsan kaynakları uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında da anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Özetle insan kaynakları uygulamalarının artması örgütsel bağlılığı da arttırmaktadır.

- Nepotizmin yol açtığı iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir.

- İş tatmini ve motivasyon ile işten ayrılma niyeti arasında ise ters ilişki bulunmuş, nepotizm nedeniyle iş tatmini ve motivasyonları azalan çalışanların işten ayrılma niyetleri artmaktadır.

- İş stresi ile örgütsel bağlılık arasında ters ilişki olduğu tespit edilmiştir.

- Nepotizm etkilerinden işverene güven, iş tatmini ve motivasyon ile örgütsel bağlılık arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

- İşverene güven ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

- Nepotizm ve kronizm ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki bulgulanmıştır.

- Kayırmacılık biçimlerinden “nepotizm” ve “kronizm” ile işverene güven, motivasyon ve iş tatmini arasında anlamlı ancak ters ilişki bulunmuştur. Bu kayırmacı tutumlar çalışanlarda işverene güven, motivasyon ve iş tatmini azalmaktadır.

- İnsan kaynakları uygulamaları ile iş stresi arasında ters bir ilişki bulunmuştur.

- İnsan kaynakları uygulamaları ile işverene güven ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

- İnsan kaynakları uygulamaları ile motivasyon arasında ise herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Sonuç itibariyle, kamu bankalarında kayırmacılık uygulamalarının çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler oluşturduğu ortaya koyulmaktadır. Bu sonuçlar nedeniyle çalışanların iş stresi artmakta; iş tatmini, işverene güveni ve motivasyonu ise azalmaktadır. Bu da çalışanların örgüte bağlılığının azalmasına, işten ayrılma eğilimlerinin artmasına yol açmaktadır. Ancak işletmelerde insan kaynakları uygulamalarının artması, iş stresinin azalmasını sağlamakta, iş tatmini ve işverene güveni ise artmaktadır.

İyişleroğlu (2006), Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma isimli tez çalışmasında aile şirketlerinde nepotizmin uygulama alanlarının belirlenmesini ve uygulanabilir politikalar geliştirilmesine yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Adana ve çevresinde faaliyet gösteren 98 aile şirketinde yöneticilik yapan aile üyeleri araştırma evrenini oluşturmaktadır. İyişleroğlu' nun nepotizmin olumlu yönlerini vurguladığı bu çalışmasında şu sonuçlara varılmıştır:

- Aile şirketlerinin iş başvuruları değerlendirmesinde kan bağına değil eğitim ve deneyime önem verdikleri tespit edilmiştir.

- Aile şirketlerinde performans değerlendirme sürecinin nepotizmden etkilenmediği bulgulanmıştır.

- Performans değerlendirme sürecinde başarısız bulunan aile çalışanları ile diğer çalışanlara farklı uygulamada bulunulduğu, kayırmacı tutum sergilenmediği tespit edilmiştir.



- Rasyonel ücret politikasının olduğu tespit edilmiş, uygulanan ücret politikalarının tüm çalışanlar için aynı olduğu sonucuna varılmıştır.
- Çalışma koşullarının tüm çalışanlar için eşit olduğu belirlenmiştir.
- Nepotizm uygulamalarının kontrolsüz geliştiği ve aile şirketine negatif etkilerinin olduğu saptanmıştır.

Aile şirketlerinde yönetici olan aile bireyleri üzerinde uygulanan bu anketin genişletilerek diğer yöneticilerde de nepotizm algısının ölçülmesi önerisinde bulunan yazarın bu görüşüne destek verilmekte, çalışmanın tarafsızlığı ve güvenilirliği açısından genele uygulanmasının daha etkili sonuçlar verebileceğine inanılmaktadır.

Ekmekçi (2014), yakın zamanda yapmış olduğu Değişim Mühendisliği, Nepotizm ve Mobbingin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi isimli çalışmasında 58 sorudan ve dört bölümden oluşan yedili Likert tutum ölçeğinin kullanıldığı bir anketi özel finans kuruluşlarında çalışan 204 çalışana uygulayarak değişim mühendisliği, nepotizm ve mobbingin çalışan performansına olan etkisini ölçmeyi amaçlamıştır. Yapılan çalışma neticesinde nepotizmin çalışan performansına olumlu ya da olumsuz etkisi tespit edilememiştir. Buradan nepotizmin doğal karşılandığı çıkarımında bulunulabilir. Ayrıca konu dahilinde bulunan mobbingin de yine nepotizm sonuçlarında olduğu gibi anket sürecinde etkili olmasının sonuçları değiştirdiği düşünülmektedir.

Düz (2012), Konaklama İşletmelerinde Nepotizm ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi isimli çalışmasında Afyonkarahisar' daki beş yıldızlı otellerde çalışanların nepotizm algısının üyesi oldukları örgüte olan bağlılıkları üzerinde etkisini incelemiştir. Nepotizm algısı işe alma, terfi ve işlem kayırmacılığı üzerinde, örgüte bağlılık da duygusal bağlılık devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde incelenmiştir. 335 işgörene uygulanana anketten elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucu şu bilgilere ulaşılmıştır:

- İşgörenlerin nepotizm algıları ile örgüte bağlılıkları arasında ters yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Nepotizm algısı arttıkça işletmeye bağlılık düşmektedir.
- Terfide kayırmacılık ile örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı boyutu arasında anlamlı pozitif bir ilişki bulunmuştur.
- İşlem kayırmacılığı ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık ile normatif bağlılık boyutları arasında ters yönde ve anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiş; devamlılık bağlılığı boyutu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki var olduğu sonucuna erişilmiştir.

Sonuç olarak Afyon’ da yaşanan iş bulma kaygısının nepotizm algısının önüne geçtiği, kayırmacı tutumlara rağmen çalışanların görevlerine devam ettikleri çıkarımında bulunulabilir. Bu noktada çalışanları güçlendirme tekniklerinin bu alanda uygulanması nepotizm kabullenirliğinin değişmesini de sağlayabilir.

Asunakutlu ve Avcı (2010)’ nın Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma başlığıyla yaptıkları araştırmanın amacı nepotizm ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Bu doğrultuda Muğla ilinde faaliyet gösteren aile işletmesi niteliğindeki mermer ocaklarında iki yıl veya daha uzun süredir görev yapan 123 çalışandan veriler toplanmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre terfi kayırmacılığı, işlem kayırmacılığı ve işe alma kayırmacılığı olmak üzere üç farklı kayırmacılık türü belirlenmiştir. Sonuçlarda çalışanların kayırmacılık algısının işe başladıktan sonra geliştiği bulgusuna varılmıştır. Bu sonuç nepotizmin varlığının doğal bir göstergesidir. Kişilerde kayırmacılık algısı ücretlendirme, terfi olanakları ve örgüte yönelik bakış açısının adil olmayacağı düşüncesine de yol açmaktadır.

Sonuç olarak işe alma, terfi ve işlem kayırmacılığının varlığı tespit edilmiş, kayırmacılık algısı ile iş tatmini arasında olduğu söylenen negatif ilişki bir kez daha ortaya çıkarılmıştır. Bu algı kaynak dağıtımı, eşit muamele ve liyakat ilkelerine göre terfiye olan inancı zedeleyerek çalışanların iş memnuniyetlerini olumsuz etkilemektedir.

Büte (2011)' nin Trabzon' da faaliyet gösteren aile işletmelerinde aile üyesi olmayan 130 yönetici ve çalışan üzerinde yaptığı Nepotizmin İş Stresi, İş Tatmini, Olumsuz Söz Söyleme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma isimli bir başka çalışmasında ise nepotizmin aile işletmelerinde aile üyesi olmayan çalışanların iş stresi, iş tatmini, olumsuz söz söyleme ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. En az 50 kişinin çalıştığı 8 farklı şirketten 247 yönetici ve çalışandan 137 dönüş alan araştırmacı 34 sorudan oluşan anket uygulamasıyla aşağıda belirtilen sonuçlara ulaşmıştır:

- Nepotizmin işe alma ve terfi süreci ile işlem kayırmacılığı boyutları ile iş stresi arasında pozitif bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.
- Nepotizmin terfi kayırmacılığı ve işlem kayırmacılığı boyutları ile negatif ilişkili olduğu tespit edilmiştir.
- Nepotizmin işe alma sürecinde iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
- Olumsuz söz söyleme ve işten ayrılma niyeti değişkenleri üzerinde nepotizmin terfi ve işlem kayırmacılığı boyutları arasında pozitif bir ilişkinin varlığı bulgulanmıştır.
- Nepotizmin işe alma sürecinde ise olumsuz söz söyleme ve işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel açıdan bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Büte' nin vardığı sonuç genel hatlarıyla nepotizmin çalışanlar üzerinde strese yol açtığı, nepotizmin sadece aile üyelerine fayda sağladığı yönündedir. İşletmeler bu uygulamaları ile örgütsel adalet algısının zedelenmesine yol açmaktadır. Bu doğrultuda çalışanlarını güçlendiren işletmeler kurum kültürünü ve adalet algısını da koruyarak daha başarılı bir işletme grafiği ortaya koyma yolunu takip edebilirler. Aynı zamanda Büte, araştırmanın sınırlılıklarına da değinerek çalışmanın farklı alanlarda da

uygulanmasını, kayırmacılığın diğer türlerinin de incelenmesi gerekliliğini belirtmiştir. Eleştirel kaynak taramasında nepotizmin varlığına ve uygulanma alanlarına sıkça rastlanılmasına karşın çözüm yolunda yapılan çalışmaların eksikliği konunun önemiyle ters orantılı seyretmektedir.

Aile işletmeleri üzerinde nepotizme yönelik bir başka çalışma ise Erdem, Ceylan ve Saylan (2013) tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar, Aile İşletmelerinde Nepotizm ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kütahya’ da Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma adı altında aile işletmelerinde nepotizm ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelemektedir. Kütahya’ da bulunan dört otel işletmesinden toplam 99 çalışanına uygulanan anketten veriler elde edilerek terfi ve işe alma sürecinde kayırmacılığın duygusal, normatif ve devam bağlılığı ile anlamlı ve negatif ilişki içinde oldukları tespit edilmiştir. İşlem kayırmacılığının duygusal ve normatif bağlılıkla anlamlı ve negatif ilişki içinde bulunduğu belirlenmiştir. İşlem kayırmacılığı ile devam bağlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. İnsan kaynakları uygulamalarının bir aile üyesi tarafından yürütülüyor olmasının kurumsallaşmanın önündeki en büyük engel olduğunu belirten araştırmacılar, yöneticilere kaynak kullandırılmasında, işe alma ve terfi sürecinde, performans değerlendirme işlem yapmada hakkaniyet ilkesi doğrultusunda hareket edilmesi yönünde önerilerde bulunmuşlardır. Yöneticilerin nepotizmi önlemede etkili olabileceğinin saptanması olumlu bir değerlendirme olarak dikkate alınmaktadır.

Karacaoğlu ve Yörük (2012)’ ün yapmış olduğu Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması adındaki çalışma, çalışanlar arasındaki nepotizm ve örgütsel adalet algılamaları arasındaki ilişki ve etkileşimin belirlenmesidir. Orta Anadolu Bölgesi’ nde faaliyet gösteren bir aile işletmesinin 129 mavi yakalı çalışanına uygulanan anketin verileri incelenerek aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

- Nepotizm ve örgütsel adalet algılamalarının demografik değişkenlere göre farklılık göstermediği ve aralarında ters yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

- İşe alma ve terfide kayırmacılığın örgütsel adalet algılaması üzerinde ters yönde zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

- Nepotizmin profesyonel bir İKY anlayışı ile bağdaşmayacağı, yalnız aile üyelerine katkıda bulunabileceği çıkarımında bulunulmuştur.

- Çalışanların adalet algılamalarının olumsuz etkilendiği, kuruma fayda için çalışmak yerine işini korumak için kayırılacağı aile üyesine yakın olma uğraşı verdikleri tespit edilmiştir.

Nepotizmin işletmelere yararı tartışılmaya devam ederken zararı konusunda çoğu araştırmacının benzer ifadelerde bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda Karacaoğlu ve Yörük yapmış oldukları çalışmanın sonuçlarına göre yöneticilerle bazı önerilerde bulunmaktadır:

- Aile işletmelerinde yönetici pozisyonunda bulunan aile bireyleri çalışanların adalet algılamalarını destekleyen İKY sistemi geliştirmeli ve eşit şekilde uygulamalıdır.

- İşe alma, terfi ve işlem kayırmacılığı olasılıklarına karşı danışmanlık firmasından hizmet alınması önerilen bir diğer yöntemdir.

- Duygusal kararlardan kaçınmalı, profesyonel kararlar alarak bu kararları uygulamalıdır.

- Kurumsallaşma yoluna gidilmelidir.

Araştırmacıların belirtmiş olduğu öneriler yöneticilerin adım atmasını

gerektirirken araştırma sınırlılıklarının göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Geniş kapsamlı bir çalışma ile desteklenerek verilerin analiz edilmesi daha doğru sonuçlar ortaya koyabilir. Bununla birlikte yöneticilere önerilerde bulunarak araştırmacıların nepotizmin kaynağını işaret etmesi olumlu bir saptama olarak değerlendirilmektedir.

Sarpün (2012)' ün bağımsız denetçiler üzerinde yapmış olduğu araştırmada denetçilerin bağımsızlık algılarının etik pozisyon, hata ya da hile, sorumluluk ve nepotizm algıları ile olan ilişkileri incelenmiştir. Denetçilerin Etik, Pozisyon, Hile, Sorumluluk ve Nepotizm Algılarının Denetçi Bağımsızlığına Etkisi: Bağımsız Denetçiler Üzerinde Bir Araştırma isimli tez çalışmasında Sarpün, nepotizm ile hile/hata arasında negatif bir ilişkinin varlığından söz etmektedir. Aynı zamanda nepotik tutum içerisinde olan denetçilerin daha fazla sorumluluk sahibi olarak çalıştığı kurum için kayırmacı davranışlardan çekinmediğini, bunun ise olumlu sonuçları ile karşılaşıldığını ifade etmektedir. Sınırlı bir örneklem hacmi nedeniyle Konya, Bursa, Ankara, İstanbul ve İzmir olmak üzere beş ilden seçilen denetçiler üzerinde yapılan araştırmanın sınırlılıkları dikkate alınarak nepotizm ile alakalı çıkarımda bulunmak için yeterli verilerin bulunmadığı düşünülmektedir.

Dökümbilek (2010) ise Aile Şirketlerinde Nepotizm ve Bir Uygulama isimli çalışmasında aile işletmelerinin faaliyetlerinin sona ermesinin gerekçelerinden birinin de nepotizm olduğunu iddia etmektedir. Bu amaçla Türk aile işletmelerinde nepotizm eğilimini incelemeye almıştır. Birinci ve ikinci kuşak tarafından yönetilen en az otuz yıldır işletme faaliyetlerini sürdüren üç farklı aile işletmesinde yapılan araştırma sonuçlarına göre aile işletmelerinin nepotizm yanlısı olma gerekçelerinden biri güven kaygısı olarak gösterilmiştir. Aile dışından olan çalışanlara karşı güven eksikliği duyulması nepotik tutumları kaçınılmaz hale getirmektedir. Ayrıca ücret belirleme konusunda aile üyelerinin diğer çalışanlara aynı şartları sağlanmaması araştırmada nepotizmin varlığını gösteren bir başka etmendir. Dökümbilek aile işletmelerine kurumsallaşmayı tavsiye ederek profesyonel yapının tam olarak gerçekleşmesini çözüm

olarak görmektedir. Ancak kurumsallaşma sürecinde nepotik tutumların işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılığın zayıflaması, iş yavaşlatma gibi nedenlerle çalışan kaybına yol açması işletme açısından daha olumsuz sonuçlar doğurabilir. Kurumsallaşmaya gidene kadar çalışanı güçlendirme gibi bu süreçte kaybı önleyecek mücadele yöntemlerinin uygulamaya koyulması sağlıklı olabilir.

Polat (2012), Örgütlerde Nepotizmin Örgütsel Adalet Algısı ile İlişkisinin Tespitine Yönelik yapmış olduğu araştırmasında nepotizm ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. İstanbul Sanayi Odası' nın belirlediği Türkiye' nin en büyük 500 sanayi kuruluşundan biri olan tekstil işletmesinde gerçekleştirdiği çalışmasında nepotizm ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin zayıf olduğu tespit edilmiştir. Toplumda nepotizmin olağan karşılanması, örgütsel adalet algısını etkileyen daha önemli faktörlerin varlığı, terfinin beyaz yakalılarda olacağı düşüncesinin nepotizm algısına kayıtsız kalmaya yol açması gibi gerekçelerle bu ilişki zayıf tespit edilmiştir. İlişki zayıf tespit edilse de güçlü İK politikalarının belirlenmesi, liyakat ilkelerine dikkat edilmesi, örgütün nepotizme karşı aldığı kararların çalışanlarla paylaşılması gibi önerilerde bulunulmuştur.

## **2.2. Güçlendirme İle İlgili Çalışmalar**

Sönmez (2007), Örgütlerde Çalışanları Güçlendirmeye Yönelik Uygulamaların Rekabet Gücüne Etkisi: Bucak/Burdur Bölgesi 3 S Plazalar Örneği isimli çalışmasında çalışanları güçlendirmeye yönelik uygulamaların firmaların rekabet gücüne etkisi araştırmıştır. Aktif rekabet içerisinde olan ve bölgesindeki diğer firmalardan daha fazla satış gerçekleştirerek bölgesel gücü ele geçirmeyi amaçlayan otomotiv sektöründe 3 S plaza olarak faaliyet gösteren iki firma üzerinde inceleme yapılmıştır. Çalışanları güçlendirmeye yönelik uygulamalar rekabet gücü bağlamında ne tür etkiler yapmaktadır? sorusundan yola çıkılarak yapılan bu çalışmada Bucak/Burdur bölgesindeki söz konusu bu iki firmanın çalışanları, çalışanları güçlendirme uygulamaları ve satış potansiyelleri analiz edilmiştir. Analizler sonucu çalışanları güçlendirmeye yönelik

uygulamaların daha yoğunlukta olduğu firmalarda çalışanlarla ilgili önemli bulgular saptanmıştır:

- Örgüte bağlılıkları nedeniyle sahip oldukları bilgi ve deneyimleri firma için paylaşma derecelerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.
- Karar verme yetkisi ve sorumluluğun çalışanlara aktarılmasının çalışan performansını arttırdığı bulgulanmıştır.
- İş yapana kendi performanslarını ölçme yetkisinin verilmesinin iş tatmini ve güçlülük hissini arttırdığı anlaşılmıştır.

Bunun yanında çalışanları güçlendirmeye yönelik uygulamaların yoğun olduğu firmaların rekabet ortamında diğerlerine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Gök ve Bedük (2014), Vekalet Teorisi Kapsamında Hedeflere Ulaşılması Bakımından Örgüt İçi İlişkilerde Personel Güçlendirmenin Önemi adlı çalışma yayınlamışlardır. Bu çalışmada; personel güçlendirmenin önemi, firma sahipliği-yönetim ilişkisinde örgütsel ve bireysel hedeflere ulaşılması açısından ortaya konmuştur. Çalışmada vekalet teorisi kavramı çerçevesinde, vekalet sorunları ve vekalet maliyetlerine kısaca değinilerek çalışanları güçlendirme algılarını ölçmek amacıyla özel bir üniversite hastanesinde yapılan araştırma ve sonuçları ele alınmıştır. Araştırma, Ankara’da faaliyet gösteren özel bir üniversite hastanesinde orta ve üst düzey yönetici pozisyonunda görev yapan 100 çalışan üzerinde yapılmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda idari personelin çalışanları güçlendirme ile ilgili algıları ölçülmeye çalışılmıştır.

Ulaşılan sonuçlardan, çalışanları güçlendirme uygulamalarıyla hem çalışanların hem de kurumların oldukça önemli kazançlar elde ettiği kanısına varılmaktadır. Personel güçlendirme algıları ile ilgili özel bir hastanede yönetici olarak çalışan personele uygulanan anket sonucunda demografik faktörlere göre aralarında farklılık



olup olmadığı tespit edilmiştir. Yapılan faktör analizi ile ankette dört boyut da incelenmiş, anlam ve yetenek boyutu tek boyut olarak belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre:

- Çalışan personelin yeteneklerini ortaya çıkarabildiği işlerde daha başarılı olacağı çıkarımında bulunulmuştur.
- Çalışmada yöneticilerin güçlendirme algısının üst kademedeki yöneticilerde orta kademedeki yöneticilere göre daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.
- Bir başka ilişkide ise yaş ilerledikçe güçlendirme algısının arttığı görülmüştür.
- Yaş ile güçlendirmenin etki boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Çalışanın yaşının artmasıyla etki gücünün de arttığı görülmüştür.
- Diğer değişkenler arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Kesen (2015)' in yapmış olduğu “Psikolojik Güçlendirme Çalışanların Sosyal Kaytarma Davranışlarını Azaltır Mı?” isimli çalışmada, psikolojik güçlendirmenin sosyal kaytarma problemine çare olup olamayacağı araştırılmıştır. Elazığ ve Malatya’da faaliyet gösteren beş farklı imalat firmasının çalışanları üzerinde uygulanan çalışmada toplamda 175 çalışan yer almıştır. Anket yöntemiyle katılımcılardan elde edilen bu veriler güvenilirlik analizi, doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre psikolojik güçlendirmenin anlamlılık boyutunun, sosyal kaytarma davranışlarını azaltmada önemli bir role sahip olduğu anlaşılmıştır. Psikolojik güçlendirmenin diğer boyutları olan etki, yetkinlik ve özerkliğin ise sosyal kaytarmayı anlamlı olarak etkilemediği tespit edilmiştir.

Özbek (2008), İşgören Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İşletme İçi Birimler ve Demografik Faktörler Açısından Analizi isimli tez çalışmasında işgören güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Ankara ilinde faaliyet gösteren 2500 çalışanlı bir üretim firmasının 214 beyaz yakalı işgöreni üzerinde yapılan araştırmada Spreitzer' ın psikolojik güçlendirme algısının yanı sıra Niehoff' un güçlendirme ölçeği ile Mowday, Steers ve Porter' ın örgütsel bağlılık ölçekleri kullanılmıştır. Ayrıca Özbek, yönetime katılım, motivasyon, iş zenginleştirme gibi güçlendirme yöntemlerini ele alarak örgütsel bağlılıkla ilişkisinin işletmelere etkisini tespit etmeye çalışmıştır. Bulguların değerlendirilmesiyle şu sonuçlara erişilmiştir:

- Çalışanı güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.
- Kurumun hizmet departmanında çalışan personellerde üretim departmanında çalışanlara oranla işgören güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisini daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bunun gerekçesi olarak hizmet departmanının müşteri ile ilk temas eden kısım olmasının yanında üretim departmanında çalışanlara göre daha fazla destek niteliğinde olmaları sonucu inisiyatif ve sorumluluk alma, devredilen yetkiyi kullanma gibi güçlendirme araçlarını daha etkin kullanıyor olmaları gösterilebilir.
- Cinsiyet değişkenine göre çalışanı güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilememiştir. Ayrıca Özbek (2008), Mathieu ve Zajac (1990)'ın meta-analiz sonuçlarının, kadınların küçük bir farkla erkeklerden daha yüksek oranda örgütsel bağlılık hissettiklerini ortaya çıkardığını aktarmaktadır.
- Yaş kriteri ile ilgili bulgularan sonuç ise 20-29 yaş aralığının daha heyecanlı, istekli, idealist ve uyumlu olmalarının güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisini doğru bir şekilde yansıtamayacağı yönündedir. Yaş ilerledikçe bu ilişkinin

tespitinin daha mümkün olduğu çıkarımında bulunulmuştur.

Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama başlıklı çalışmasıyla Somuncuoğlu (2013), personel güçlendirmenin ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir firmada yapılan araştırmada iş doyumunu etkileyen ve psikolojik güçlendirmeyi oluşturan alt faktörler incelenmiş, bu faktörlerin etkileri üzerinde durulmuştur. Yani “işgörenin iş tatminini artırmada güçlendirme faktörlerinin rolü nedir?” sorusuna bu telekomünikasyon şirketi adına cevap aranmaktadır. Araştırmanın sonuçları kurulan hipotezlerle paralel çıkmış ve söz konusu şirket için psikolojik güçlendirmenin iş tatminini etkilediği hipotezi kabul edilmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonuçları da psikolojik güçlendirme ile iş tatmini arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu doğrular niteliktedir. Ayrıca işgörenlerin güçlendirme algılarının iş tatminine aynı doğrultuda yansıdığı tespit edilmiştir. “Analiz sonuçlarına göre anlam, yetkinlik, otonomi ve etki boyutları işgörenin iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir yargısı ortaya çıkmaktadır. Ancak teknik veriler sonucunda yetkinlik boyutunun iş tatmini üzerinde diğerlerine göre daha az bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Çalışmada dikkat çekilen başka bir nokta ise bireye yüklenen anlamdır. Bireyin taşıdığı anlam, yürütülen işin gerekleri ile işgörenin inançları, değerleri ve davranışları arasındaki uyumla doğru orantılıdır. Bunların artışı bireysel anlamlılığı da arttırmaktadır. Araştırmanın yapıldığı şirkette de psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından biri olan anlam algısında meydana gelen artış çalışanların işlerini daha anlamlı görmesini sağlamakta, bu ise iş tatminini arttırarak karşılıklı memnuniyeti üst seviyeye çıkarmaktadır. İşgörenlerin psikolojik olarak güçlendirildiği bilinirken hangi alt boyutların öncelik gösterdiğini belirtmek gerekir. Anlam, seçim, etki ve yetkinlik olmak üzere üç farklı boyut tespit edilmiştir. İşgörenler bu süreçte en çok anlam konusunda kendilerini güçlü hissetmektedirler. Diğer bir ifadeyle, işgörenler yaptıkları işleri anlamlı bulmaktadırlar. İşgörenin güçlendirilmesi sağlayan alt boyut ise seçim (otonomi)

faktörüdür. İşgörenler kendi kararlarını alarak işleri ile ilgili süreçleri seçmekte ve uygulamaktadır. Diğer bir bulgu ise etki boyutudur. Etki boyutunda işgörenlerin şirket ile ilgili süreçlerde sonuçlara etkisinin yüksek olduğu bulgulanmıştır. Son faktör olan yetkinlik ise araştırmanın yapıldığı işyerinde personelin güçlendirilmesinde diğerlerine göre düşük düzeyde etkiye sahip görülmüştür. Beceri, bilgi ve yetenek ise diğer alt faktörlere göre daha zayıf bulunmuştur.

Özgener (2003), Büyüme sürecindeki KOBİ' lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayii Örneği başlıklı çalışmasıyla büyüme sürecindeki işletmelerin karşılaştıkları yönetim ve organizasyon sorunlarını tespit etmeyi ve çözüm önerileri getirmeyi amaçlamıştır. Nevşehir un sanayinde faaliyet gösteren KOBİ' ler üzerinde yapılan bu çalışma ile kararlarda daha çok sahip yöneticilerin etkili olmasının firma geleceği açısından yeterli olmadığı, çalışanların da sürece dahil edilmesi bulguları elde edilmiştir. Bunun sonucunda aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur:

- Yöneticilerin eğitim düzeyinin artırılması,
- Profesyonel yöneticilerin istihdam edilmesi,
- Doğru politika izlenebilmesi için kurumsallaşmanın sağlanması,
- Aile içi ilişkilerin şirket işleriyle karıştırılmaması,
- Tüm çalışanlara yönelik uygulanacak performans ölçüm kriterlerinin belirlenmesi,
- Organizasyon becerilerinin geliştirilmesi (yetkinin tek kişide toplanmaması),
- Yetki devrinin uygulamaya alınması,
- İşgörenlerin eğitilmesi,
- Planlama modellerinin geliştirilmesi.

Özgener' in önerilerinden de anlaşılacağı çalışanların güçlendirilmesi işletmenin geleceği açısından önem taşımaktadır. Aile içi ilişkilerin şirket içine taşınmaması gerekliliğini belirterek nepotizme de vurgu yapan yazarın güçlendirme ile nepotizm arasında dolaylı bir bağlantı kurması gözden kaçırılmamalıdır.

Luthans (1995), Organizational Behavior isimli çalışmasında, bir işletmenin personel güçlendirme anlayışını örgüt kültürü içerisine yerleştirebilmesi ve bunu faaliyete geçirebilmesi için dört koşula sahip olması gerektiğinde bahsetmiştir. Yazarın kastettiği bu dört koşul; katılım, yenilik, bilgiye ulaşılabilirlik ve sorumluluk sıralanabilir. Bunların kurum içinde yer alması ve uygulanmaya başlaması sonucu göstermektedir ki, çalışanların kişisel başarılarını ölçme gücüne sahip olduğunda kendilerini güçlendirilmiş hissetmektedir. Aynı zamanda başarılı olduklarında ödüllendirileceklerini bilmeleri, iş bağlılığını arttırarak işlerinde en iyisini yapmaya daha kolay odaklanmalarını sağlamaktadır. Güçlendirme yöntemlerinden özellikle motivasyon ile güçlendirmenin bu çalışmada da çalışanların işe bağlılığını tetiklediği, bunun devamında işe konsantre olan personelin tolere limitinin de arttığı çıkarımında bulunulabilir.

Çağlar (2011), Çalışanları Güçlendirmenin, Güçlenme Aracılığıyla İşe Tutkunluğa Etkisinde Liderlik Tarzları ve Çalışma Amaçlarının Rolü adı altında çalışanların işe tutkunluk düzeylerinde güçlenmenin etkisini inceleyen bir araştırma yapmıştır. Dört ve üzeri yıldızlı otellerde çalışan 621 katılımcının yer aldığı bu araştırma ile;

- Çalışanları güçlendirmenin ve kendisini güçlendirilmiş hisseden çalışanların işe tutkunluğa olan etkisinin belirlenmesi,
- Değişik liderlik tarzlarının güçlenme düzeyine etkisinin belirlenmesi,
- Kişinin çalışma amacının, güçlenmenin işe tutkunluğu sağlamasında farklılık yaratıp yaratmadığının tespit edilmesi,

amaçlanmıştır. Verilerin analiz edilmesi sonucunda;

- İşe uygunluk ile güçlenme arasında yüksek korelasyon bulgulanmıştır.
- İşe tutkunluk ile yetki devri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.
- Güçlendirmenin tüm boyutları liderlik alt boyutuyla yüksek korelasyon göstermiştir. Liderlik, güçlendirmenin kilit noktası olarak saptanmıştır.
- Koruyucu lider tarzının terfi, atama gibi durumlarda sadakati belirleyici rol olarak esas almasının çalışanların güven algısını olumsuz etkilediği belirlenmiştir.
- Yöneticilerin güçlendirme uygulamaları hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıkları anlaşılmış, çalışanların verimliliğinin artması için güçlendirme eğitimlerine ağırlık verilmesi gerektiği öneri olarak sunulmuştur.

Liderlik ile güçlendirme arasında en yüksek korelasyonun tespit edilmesi yöneticilerin çalışanlardaki etki boyutunu bir kez daha göstermektedir. Yöneticilerin uygulayacağı güçlendirme yöntemleri çalışanda olumlu bir izlenim yaratacağından nepotizmin önlenmesinde de bir araç olarak kullanılması sonuç getirecektir.

Tarakçıoğlu, Sökmen ve Boylu (2010) Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesi: Ankara’ da Bir Araştırma başlıklı çalışma ile işgörenler üzerinde hangi motivasyon araçlarının daha etkili olabileceğini tespit etmeye çalışmıştır. Ankara ilinde faaliyet gösteren bir sağlık işletmesinde 123 büro personeli üzerinde motivasyon eğilimlerini tespit etmeye yönelik yapılan bu çalışmanın sonucuna göre işgörenlerin kendileri açısından en uygun motivasyon araçları kullanılarak işe özendirilmesi, işletmenin amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayacaktır. Bu araçlar medeni durum, yaş, cinsiyet gibi demografik özelliklere ve çalışma ortamına göre değişiklik göstermektedir. Ayrıca çalışma sonucunda bayan ve/veya bekar katılımcıların motivasyona daha fazla yanıt verdiği tespit edilmiştir. Yöneticilerin motivasyon ile çalışanları güçlendirmesi işgörenler açısından olumlu sonuç vermektedir.

Arslantaş (2007), Güçlendirici Lider Davranışının Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma başlıklı çalışmasında liderlerin güçlendirmeye yönelik davranışlarının yetki verme, sorumluluk, beceri geliştirme ve yenilikçi performansa etkisini ölçmeyi amaçlamıştır. Arslantaş tarafından bir üretim firmasının 233 çalışanın katılımı ile gerçekleştirilen çalışmada liderin güçlendirme davranışı boyutları ve psikolojik güçlendirme algısı arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada, Spreitzer (1995) ile Konzack ve diğerlerinin (2000) ölçekleri kullanılmış, çalışma sonucunda, liderin güçlendirme davranışının yetki verme, sorumluluk, beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk boyutlarının psikolojik güçlendirmeyi etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında çalışanlarda kendi başına karar verme ve bilgi paylaşımı boyutları ile psikolojik güçlendirme arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Pelit (2008), İşletmelerde İşgören Güçlendirmenin İşgören İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma başlığı altında yapmış olduğu çalışmasında Türkiye’ nin yedi bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerindeki 1854 işgören üzerinde anket uygulayarak veri toplamıştır. İşgören güçlendirmenin işgörenlerin iş doyumlarına etkisinin belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışmada örneklem uygulaması yedi ay sürmüştür. Güçlendirmenin hem davranışsal hem de psikolojik boyutlarının birlikte ele alındığı bu geniş kapsamlı çalışmanın sonucunda şu bulgulara erişilmiştir:

- İşgörenlerin iş doyumlarına en olumsuz etkiyi ücret oluşturmaktadır.
- İşgörenlerin iş doyumunu olumlu etkileyen unsurlar ise ısıtma, aydınlatma, havalandırma gibi fiziksel koşullar ve iş arkadaşlarıyla olan yakın ilişkiler olmuştur.
- İşgörenlerin psikolojik güçlendirmeye ilişkin algılamalarının yönetimin uyguladığı davranışsal güçlendirme algılamalarından daha olumlu olduğu tespit edilmiştir.

- Müşteri ile iletişimin yoğun olduğu departmanlarda çalışanların güçlendirme algılamalarının ve iş doyumlarının diğer departmanlara kıyasla daha düşük olduğu tespit edilmiş, bunun gerekçesi olarak da müşterilerle yönetim arasında köprü vazifesi gören bu birim çalışanlarının müşteri memnuniyet derecelerinin belirleyicisi konumunda olmaları gösterilmiştir.

- Eğitim ve mesleki tecrübe seviyeleri yükseldikçe güçlendirme ve iş doyumunu algılarının arttığı tespit edilmiştir.

Çalışma sonucunda güçlendirmenin genellikle psikolojik boyutunun çalışmalara konu olduğu, yetki devri, motivasyon, iş geliştirme, yönetime katılma gibi davranışsal boyutla ilgili literatürde çalışma eksikliklerinin olduğu belirtilmiş, araştırmacılara bu doğrultuda önerilerde bulunulmuştur. Bu noktada çalışanların güçlendirilmesinin nepotik tutumlara etkisinin araştırıldığı çalışmanın bilimsel alandaki boşluğun dolması ve akademisyenler ile yöneticilere yol göstermesi açısından önemli bir veri olacağı tahmin edilmektedir.

### **2.3. Araştırma Konusunun Literatürdeki Önemi**

Literatürde hakkında çok fazla çalışmaya rastlanılmayan ve çalışmalarda bir bağımsız değişken olarak ele alınan nepotizmin, hem çalışanın güçlendirme algısı hem de güçlendirmenin alt sistemi olan çalışan motivasyonu, çalışana yetki devri, çalışana yönetime katılma yetkisi, gerçekleştirilen işin geliştirilmesi ile olan ilişkisi incelenecektir. Böylelikle organizasyonlarda karşılaşılan önemli sorunlardan biri olan nepotizmin, iş kaybı ve başarısızlığa neden olmasının önüne geçebilmek için çalışanların ne açıdan güçlendirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılması hedeflenmektedir. Ayrıca çalışanın güçlendirilmesi ile nepotizmin arasındaki ilişki daha önce literatürde incelenmediğinden, yapılacak çalışma ile farkındalık yaratılması ve şirketlere yol gösterilmesi sağlanacaktır. Araştırmanın bu yönüyle literatürde önemli bir boşluğu doldurmuş olacağı düşünülmektedir.



## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **İSTANBUL İLİ RAYLI ULAŞIM SİSTEMİNDE BİR ALAN**

### **ARAŞTIRMASI**

#### **3.1. Araştırmanın Metodolojisi**

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket uygulamasından faydandırılmıştır. Anketin tamamı 36 sorudan oluşmaktadır. Anket sorularının cevapları Likert tipi ölçekleme yöntemine göre derecelendirilmiştir.

Elde edilen veriler, bilgisayar ortamında SPSS for Windows 20.0 yazılımı kullanılarak analiz edilmiştir. Ankette “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” yanıtlarından oluşan beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada, İstanbul İli Raylı Ulaşım Sisteminde çalışanlardan 123 katılımcının güçlendirilmesi; yetki devri, yönetime katılma, iş geliştirme ve motivasyon yönünden incelenmektedir. Diğer yandan çalışanların güçlendirilmesinin yöneticilerin nepotik tutumlarına etkisi araştırılmaktadır. Anket beş bölümden oluşmaktadır.

- İlk bölümde ölçeğe ait güvenirlik analizi incelenmiştir.
- İkinci bölümde katılımcılara ait demografik özelliklerine dair bilgiler verilmiştir.
- Üçüncü bölümde faktör analizi ile katkısı bulunmayan sorular belirlenmiştir.
- Dördüncü bölümde demografik özelliklere göre değişkenlerin incelenmiştir.

- Beşinci bölümde değişkenlere ait korelasyon ve regresyon analizleri kullanılarak birbirleri ile ilişkileri incelenmiştir.

### **3.2. Araştırmanın Amacı**

İstanbul İli Raylı Ulaşım Sisteminde yapılan araştırma ile; çalışanları yetki devri, yönetime katılma, iş geliştirme ve motivasyon yönünden güçlendirmenin yöneticilerin nepotik tutumlarını nasıl etkilediği incelenmektedir. Araştırma ile çalışanların hangi şekilde güçlendirilmesi gerektiği tespit edilmeye çalışılarak yöneticilerin nepotik tutumlarından etkilenmemesi amaçlanmaktadır.

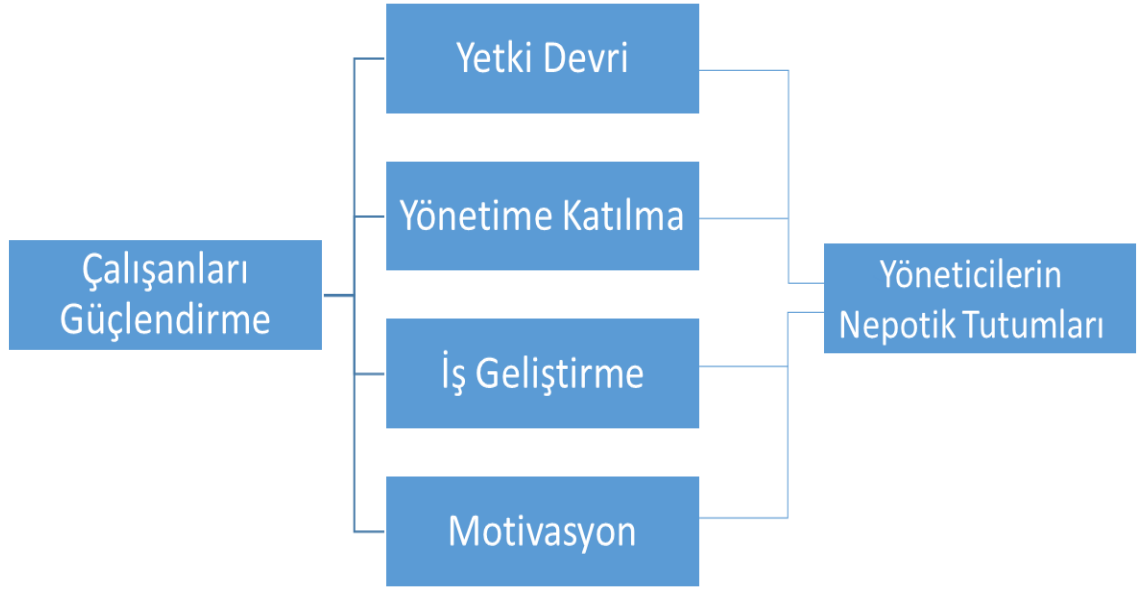
### **3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini İstanbul İli Raylı Ulaşım Sisteminde çalışan 447 oluşturmaktadır. Örneklemi ise anket uygulanan 123 kişi oluşturmaktadır. Bu araştırmada % 95 güvenilirlik düzeyinde çalışılmıştır.

Araştırmada veri ve bilgilerin toplanmasında yüz yüze anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu hazırlanmadan önce konu ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Literatür sonucunda elde edilen temel değişkenler ile analizler yapılmıştır. Araştırma sonuçlarında elde edilen bulgular paylaşılmaktadır.

### **3.4. Araştırma Modeli**

Araştırmada, Şekil 5' te görüldüğü üzere çalışanların güçlendirilmesi ile yöneticilerin nepotik tutumları arasındaki ilişkinin varlığı araştırılmıştır. Modellemede bağımsız değişkenler; yetki devri, yönetime katılma, iş geliştirme ve motivasyon alt boyutları, bağımlı değişken ise yöneticilerin nepotik tutumlarıdır. Bağımsız değişkenler, çalışanları güçlendirmenin alt değişkenleridir ve ilgili değişkenlerin yöneticilerin nepotik tutumlarına etkisi incelenmektedir.



**Şekil 5.** Araştırmanın Modeli

### 3.5. Araştırmanın Hipotezleri

H<sub>1</sub>: Çalışanları yetki devri ile güçlendirmek, yöneticilerin nepotik tutumlarını etkilemektedir.

H<sub>2</sub>: Çalışanları yönetime katılma ile güçlendirmek, yöneticilerin nepotik tutumlarını etkilemektedir.

H<sub>3</sub>: Çalışanları iş geliştirme ile güçlendirmek, yöneticilerin nepotik tutumlarını etkilemektedir.

H<sub>4</sub>: Çalışanları motivasyon ile güçlendirmek, yöneticilerin nepotik tutumlarını etkilemektedir.

### 3.6. Verilerin Analizi

Veriler analiz edilirken aşağıda belirtilen yöntemler kullanılmıştır:

- Araştırmanın örnekleme dair elde edilmiş bilgiler
- Tanımlayıcı istatistikler
- Demografik özelliklere göre değişkenlerin incelenmesi
- Faktör analizi

- Güvenilirlik ve geçerlilik analizi
- Korelasyon analizi
- Regresyon analizi

#### **Anket Sorularının Güvenirlik Analizi:**

Bu çalışmada güvenirlik analizinde Cronbach Alfa Katsayısı Yöntemi kullanılmıştır. Alfa katsayısının bulunacağı aralıklar ve buna bağlı olarak da ölçeğin güvenirlik durumu;

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenirli değil,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$  ise ölçek düşük güvenirliktedir,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise ölçek oldukça güvenirlidir,
- $0.80 \leq \alpha < 0.100$  ise ölçek yüksek derecede güvenirli bir ölçektir (Akgül ve

Çevik, 2003: 428-435)

Güvenirlik analizi, (5) Kesinlikle Katılmıyorum, (4) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (2) Katılıyorum ve (1) Kesinlikle Katılıyorum likert ölçeği esas alınarak yapılmıştır.

Anket sorulara belirlenen gruplara ayrılmadan güvenirlik analizi yapılması durumunda Cronbach Alfa Katsayısı 0,951 elde edilmektedir. Alfa katsayıları ölçeklerin yüksek düzeyde güvenirli olduğunu göstermektedir.

Bunun yanı sıra, her bir sorunun güvenirlik analizine etkisini ayrıntılı görebilmek için gruplar bazında güvenirlik analizi tekrar edilmelidir.

#### **Yetki Devri Grubu Güvenirlik Analizi:**

Cronbach Alfa Katsayısı 0,909 elde edilmektedir. Alfa katsayıları ölçeklerin oldukça güvenirli olduğunu göstermektedir. Diğer yandan, yetki devri grubunda yer alan her bir sorunun etkisi incelendiğinde, Tablo 2’ de gösterildiği gibi gösterildiği gibi

yedi farklı sorunun etkisinin benzer olduğu gözlemlenmektedir. Bu nedenle bu gruptan herhangi bir sorunun anket formundan kaldırılmamasına karar verilmiştir.

**Tablo 2**  
**Yetki Devri Grubuna Ait Soruların Cronbach Alfa Katsayısı**

| <b>Değişken Numarası</b> | <b>İlgili Değişkenin Silinmesi Durumundaki Cronbach's Alpha Değeri</b> |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| soru_1                   | ,895                                                                   |
| soru_2                   | ,877                                                                   |
| soru_3                   | ,911                                                                   |
| soru_4                   | ,897                                                                   |
| soru_5                   | ,894                                                                   |
| soru_6                   | ,893                                                                   |
| soru_7                   | ,900                                                                   |

**Yönetime Katılma Grubu Güvenirlik Analizi:**

Cronbach Alfa Katsayısı 0,878 elde edilmektedir. Alfa katsayıları ölçeklerin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Diğer yandan, yönetime katılma grubunda yer alan her bir sorunun etkisi incelendiğinde, Tablo 3' te gösterildiği gibi yedi farklı sorunun etkisinin benzer olduğu gözlemlenmektedir. Bu nedenle bu gruptan herhangi bir sorunun anket formundan kaldırılmamasına karar verilmiştir.

**Tablo 3**  
**Yönetime Katılma Grubuna Ait Soruların Cronbach Alfa Katsayısı**

| <b>Değişken Numarası</b> | <b>İlgili Değişkenin Silinmesi Durumundaki Cronbach's Alpha Değeri</b> |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| soru_8                   | ,854                                                                   |
| soru_9                   | ,857                                                                   |
| soru_10                  | ,852                                                                   |
| soru_11                  | ,860                                                                   |
| soru_12                  | ,850                                                                   |
| soru_13                  | ,863                                                                   |
| soru_14                  | ,885                                                                   |

**İş Geliştirme Grubu Güvenirlik Analizi:**

Cronbach Alfa Katsayısı 0,905 elde edilmektedir. Alfa katsayıları ölçeklerin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Diğer yandan, iş geliştirme grubunda yer alan her bir sorunun etkisi incelendiğinde, Tablo 4’ te gösterildiği gibi yedi farklı sorunun etkisinin benzer olduğu gözlemlenmektedir. Bu nedenle bu gruptan herhangi bir sorunun anket formundan kaldırılmamasına karar verilmiştir.

**Tablo 4**  
**İş Geliştirme Grubuna Ait Soruların Cronbach Alfa Katsayısı**

| <b>Değişken Numarası</b> | <b>İlgili Değişkenin Silinmesi Durumundaki Cronbach's Alpha Değeri</b> |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| soru_15                  | ,897                                                                   |

|         |      |
|---------|------|
| soru_16 | ,893 |
| soru_17 | ,876 |
| soru_18 | ,898 |
| soru_19 | ,895 |
| soru_20 | ,875 |
| soru_21 | ,900 |

#### **Motivasyon Grubu Güvenirlik Analizi:**

Cronbach Alfa Katsayısı 0,867 elde edilmektedir. Alfa katsayıları ölçeklerin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Diğer yandan, motivasyon grubunda yer alan her bir sorunun etkisi incelendiğinde, Tablo 5’ te gösterildiği gibi yedi farklı sorunun etkisinin benzer olduğu gözlemlenmektedir. Bu nedenle bu gruptan herhangi bir sorunun anket formundan kaldırılmamasına karar verilmiştir.

**Tablo 5**  
**Motivasyon Grubuna Ait Soruların Cronbach Alfa Katsayısı**

| <b>Değişken Numarası</b> | <b>İlgili Değişkenin Silinmesi Durumundaki Cronbach's Alpha Değeri</b> |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| soru_22                  | ,838                                                                   |
| soru_23                  | ,841                                                                   |
| soru_24                  | ,868                                                                   |
| soru_25                  | ,841                                                                   |
| soru_26                  | ,837                                                                   |
| soru_27                  | ,852                                                                   |
| soru_28                  | ,861                                                                   |

### **Nepotizm (Bağımlı Değişken) Grubu Güvenirlik Analizi:**

Cronbach Alfa Katsayısı 0,861 elde edilmektedir. Alfa katsayıları ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir. Diğer yandan, nepotizm grubunda yer alan her bir sorunun etkisi incelendiğinde, Tablo 6’ da gösterildiği gibi sekiz farklı sorunun etkisinin benzer olduğu gözlemlenmektedir. Bu nedenle bu gruptan herhangi bir sorunun anket formundan kaldırılmamasına karar verilmiştir.

**Tablo 6**  
**Nepotizm Grubuna Ait Soruların Cronbach Alfa Katsayısı**

| <b>Değişken Numarası</b> | <b>İlgili Değişkenin Silinmesi Durumundaki Cronbach's Alpha Değeri</b> |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| soru_29                  | ,854                                                                   |
| soru_30                  | ,848                                                                   |
| soru_31                  | ,841                                                                   |
| soru_32                  | ,849                                                                   |
| soru_33                  | ,837                                                                   |
| soru_34                  | ,830                                                                   |
| soru_35                  | ,857                                                                   |
| soru_36                  | ,835                                                                   |

### **Güvenirlik Analizi Sonucu**

Gruplara ait Cronbach Alfa Katsayısı aşağıda yer alan Tablo 7’ de gösterildiği gibidir.



**Tablo 7**  
**Gruplara Ait Cronbach Alfa Katsayısı**

| <b>Ölçek</b>     | <b>Değişken Sayısı</b> | <b>Ölçeğin Alfa Katsayısı</b> |
|------------------|------------------------|-------------------------------|
| Yetki Devri      | 7                      | 0,909                         |
| Yönetime Katılma | 7                      | 0,878                         |
| İş Geliştirme    | 7                      | 0,905                         |
| Motivasyon       | 7                      | 0,867                         |
| Nepotizm         | 8                      | 0,861                         |

Bir sonraki aşamada anket soru sayısı 36 olacak şekilde anket çalışması 123 farklı kişiye uygulanmıştır. Anket sorularının gruplar içi dağılımı Tablo 8’ de gösterilmektedir.

**Tablo 8**  
**Gruplara Göre Soru Dağılımları**

| <b>Grup İsmi</b> | <b>Soru Numaraları</b>  |
|------------------|-------------------------|
| Yetki Devri      | 1-2-3-4-5-6-7           |
| Yönetime Katılma | 8-9-10-11-12-13-14      |
| İş Geliştirme    | 15-16-17-18-19-20-21    |
| Motivasyon       | 22-23-24-25-26-27-28    |
| Nepotizm         | 29-30-31-32-33-34-35-36 |

#### **Araştırmanın Örneklemine Dair Elde Edilmiş Bilgiler**

Araştırmaya dahil edilen toplam 123 katılımcının demografik özelliklerine dair bulgular Tablo 9’ da gösterilmiştir.

**Tablo 9**  
**Katılımcılara Ait Demografik Özelliklerine Dair Bilgiler Tablosu**

| <b>Cinsiyet</b>       | <b>Frekans (n)</b> | <b>Yüzde (%)</b> |
|-----------------------|--------------------|------------------|
| Bay                   | 78                 | 63,4             |
| Bayan                 | 45                 | 36,6             |
| <b>Medeni Durum</b>   | <b>Frekans (n)</b> | <b>Yüzde (%)</b> |
| Evli                  | 78                 | 63,4             |
| Bekar                 | 45                 | 36,6             |
| <b>Yaş</b>            | <b>Frekans (n)</b> | <b>Yüzde (%)</b> |
| 20-29                 | 37                 | 30,1             |
| 30-39                 | 69                 | 56,1             |
| 40-49                 | 16                 | 13,0             |
| 50 ve Üstü            | 1                  | ,8               |
| <b>Çalışma Süresi</b> | <b>Frekans (n)</b> | <b>Yüzde (%)</b> |
| 0-5 Yıl               | 33                 | 26,8             |
| 6-10 Yıl              | 44                 | 35,8             |
| 10 Yıl ve Üstü        | 45                 | 36,6             |

### **Faktör Analizi**

Faktör analizi, başlıca amacı aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek veya özetlemek olan bir grup çok değişkenli analiz tekniğine verilen genel bir isimdir. Diğer bir ifade ile faktör analizi, aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan bir veri setine ait temel faktörlerin (ilişkinin yapısının) ortaya çıkarılarak araştırmacı tarafından veri setinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkilerin daha kolay anlaşılmasına yardımcı olmaktır. 36 değişkenin literatürde pek çok çalışmada belirlenen hizmet kalitesinin üç boyutuna ne

şekilde yüklendiğinin anlaşılması amacıyla faktör analizi uygulanmıştır.

Örneklem yeterliliğini test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) kullanılmıştır. Faktör analizinde değişkenler için gözlenen korelasyon katsayıları ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran indekse Kaiser-Meyer- Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü denir. KMO oranının 0,5’ ten büyük olması gerekmektedir. Bu oran büyüdükçe veri seti faktör analizini uygulamak için daha iyi hale gelir (Kalaycı, 2010: 322). Nitekim KMO değeri 1’e ne kadar yakın ise eldeki veri grubuna faktör analizinin yapılmasının uygun olduğu ifade edilir.

**Tablo 10**  
**Dış Katılım ile İç Katılım Arasındaki Farklar** (Akt. Altındağ. s. 100)

| Ölçüt                      | Açıklama |
|----------------------------|----------|
| $1.00 \leq KMO \leq 0.90$  | Mükemmel |
| $0.90 \leq KMO \leq 0.80$  | İyi      |
| $0.80 \leq KMO \leq 0.70$  | Orta     |
| $0.70 \leq KMO \leq 0.60$  | Zayıf    |
| $0.60 \leq KMO \leq \dots$ | Kötü     |

Bartlett Testi (Bartlett Test of Sphericity) hesaplanır. Bu test “korelasyon matrisi birim matrise eşittir” hipotezini test eder. Hipotezin reddedilmesi, değişkenler arasında bir korelasyonun olduğu anlamına gelir ve faktör analizinin değişkenlere uygulanabilirliği söz konusu olur. Bu testlere ait değerler Tablo 11’ de yer almaktadır.

**Tablo 11**  
**Kaiser-Meyer-Olkin Geçerlilik Değerleri**

|                           |         |          |
|---------------------------|---------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)  |         | 0.900    |
| Bartlett Küresellik Testi | Ki-Kare | 4822,330 |
|                           | Sd      | 1035     |
|                           | p       | 0.000    |

KMO değerinin 0,902 olması değişkenlerin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir. Tablo 11’ de görüldüğü gibi, Bartlett küresellik testi sonucunda da değişkenler arasında anlamlı düzeyde (Ki-kare=4822,330,  $p<0,05$ ) ilişkiler bulunduğu ve verilerin faktör analizi uygulamak için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Verileri en uygun şekilde temsil edecek faktör sayısı, her faktör tarafından açıklanan toplam varyans yüzdesi ile belirlenir. Toplam varyans her değişkenin varyansının toplamıdır. Her faktör tarafından açıklanan toplam varyans öz değerleridir. Faktör sayısının belirlenmesinde özdeğer bileşen sayısı (screeplot) grafiğinden yararlanılabilir. Yapılan çalışma için özdeğer sayısı 1.380 den büyük olan faktörler Tablo 12’ de gösterildiği gibi 5 faktör olarak gruplandırılmıştır.

**Tablo 12**  
**Faktörlerin Özdeğer ve Varyans Değerleri**

| Faktör Numaraları                   | Özdeğer       | Açıklanan Varyans (%) |
|-------------------------------------|---------------|-----------------------|
| 1                                   | 14,612        | 40,590                |
| 2                                   | 3,050         | 8,471                 |
| 3                                   | 1,803         | 5,007                 |
| 4                                   | 1,543         | 4,285                 |
| 5                                   | 1,380         | 3,833                 |
| <b>Toplam açıklanan varyans (%)</b> | <b>62,186</b> |                       |

Bütün faktörler toplam varyansın % 62.186' unu açıklamaktadır. Bütün faktörlerin toplam varyansı açıklama oranının % 60' üzerinde olması istendiği için, bu araştırmada bulunan toplam beş faktörün ana varyansı açıklama oranı yeterli olmaktadır.

Faktör yükleri ise bir faktördeki değişkenlerin faktörle ilişkilerinin değerini gösterir. Bir maddenin faktör yük değerinin düşük olması, o maddenin söz konusu faktörle güçlü bir ilişkide olmadığını göstermektedir. Faktör yük değeri yüksek olursa o yapıyı ve kavramı açıklama düzeyi de o kadar yükselir. Faktör yük değerinin 0,45 ya da daha yüksek olması seçim için iyi bir ölçüdür (Büyüköztürk, 2002: 118). Başka bir kaynağa göre 350 ve üzerindeki veri (gözlem) sayısı için faktör ağırlığının 0.30 ve üzerinde olması gerekir. 0.50 ve üzerindeki ağırlıklar ise oldukça iyi kabul edilir (Albayrak vd., 2005: 330). Bu nedenle yapılan çalışmada faktör yükleri, 0.45'nin altında olan Tablo 13' te gösterilen değişkenler dikkate alınmamıştır.

Tablodaki faktör yükleri varimax yöntemiyle döndürülmüş yüklerdir. Döndürmenin başlıca amacı teorik olarak daha anlamlı ve mümkünse en sade faktör yapısına ulaşmaktır. Varimax döndürmenin faktörlerin dikey döndürülmesinin sağlanmasında başarılı bir analitik yaklaşım olduğu ispatlanmıştır. Dikey döndürmenin sıklıkla kullanılmasının bir diğer nedeni de eğik döndürme uygulamasının analitik yöntemlerinin henüz tam geliştirilmemiş olması ve bazı çelişkiler barındırmasından dolayıdır (Hair vd., 2006).

**Tablo 13**  
**Anket Formundan Kaldırılan Sorular**

| <b>Grup İsmi</b> | <b>Soru Numarası</b> | <b>Faktör Yükleri</b> |
|------------------|----------------------|-----------------------|
| Yönetime Katılma | soru_14              | 0,411                 |
| İş Geliştirme    | soru_19              | 0,372                 |
|                  | soru_21              | 0,357                 |
| Nepotizm         | soru_35              | 0,423                 |

Araştırmadaki tüm değişkenler üzerinden yapılan faktör analizlerinde elde edilen sonuçlardan, faktör yükleri, 0.45'nin altında olan; yönetime katılma grubundan 14 numaralı soru, iş geliştirme grubundan 19 ve 21 numaralı sorular, nepotizm grubundan 35 numaralı sorunun analizlerden çıkarılmasına karar verilmiştir. Bu sorular çıkartılıp tekrar bileşenler analizi uygulandığında, Tablo 14' te görüleceği üzere yorumlanabilir bir bileşen yapısı elde edilmiştir.

**Tablo 14**  
**Faktör Analizi Sonuçları**

| <b>Değişken Adı</b> | <b>Değişken Numarası</b> | <b>Faktör Yüğü</b> |
|---------------------|--------------------------|--------------------|
| <b>Yetki Devri</b>  | 1                        | 0,613              |
|                     | 2                        | 0,642              |
|                     | 3                        | 0,602              |
|                     | 4                        | 0,493              |
|                     | 5                        | 0,659              |
|                     | 6                        | ,469               |
|                     | 7                        | 0,538              |

|                         |    |      |
|-------------------------|----|------|
| <b>Yönetime Katılma</b> | 8  | ,634 |
|                         | 9  | ,761 |
|                         | 10 | ,755 |
|                         | 11 | ,607 |
|                         | 12 | ,547 |
|                         | 13 | ,530 |
| <b>İş Geliştirme</b>    | 15 | ,611 |
|                         | 16 | ,742 |
|                         | 17 | ,596 |
|                         | 18 | ,474 |
|                         | 20 | ,481 |
| <b>Motivasyon</b>       | 22 | ,565 |
|                         | 23 | ,654 |
|                         | 24 | ,497 |
|                         | 25 | ,610 |
|                         | 26 | ,573 |
|                         | 27 | ,518 |
|                         | 28 | ,549 |
| <b>Nepotizm</b>         | 29 | ,643 |
|                         | 30 | ,663 |
|                         | 31 | ,724 |
|                         | 32 | ,718 |
|                         | 33 | ,730 |
|                         | 34 | ,682 |
|                         | 36 | ,471 |

Belirtilen soruların çıkarılması ile beş farklı gruba ait soru dağılımları Tablo 15’te paylaşılmaktadır.

**Tablo 15**  
**Faktör Analizi Sonrası Gruplara Göre Soru Dağılımları**

| Grup İsmi        | Soru Numaraları      |
|------------------|----------------------|
| Yetki Devri      | 1-2-3-4-5-6-7        |
| Yönetime Katılma | 8-9-10-11-12-13      |
| İş Geliştirme    | 15-16-17-18-20       |
| Motivasyon       | 22-23-24-25-26-27-28 |
| Nepotizm         | 29-30-31-32-33-34-36 |

### **Demografik Özelliklere Göre Değişkenlerin İncelenmesi**

Gruplar arasındaki farklılıkları incelemek için kullanılan testlerden bir tanesi t-testidir. Tek gruptaki farklar (one sample t-test), bağımsız iki grup arasındaki farkların testi (independent samples t-test) ve eşleştirilmiş iki grup arasındaki farkların testi (paired samples t-test) için kullanılmaktadır. t-testi sonuçlarının yorumlanmasında, t değerine karşılık gelen anlamlılık düzeyi olan “significance” değerinin % 5 anlamlılık düzeyi için 0,05’den büyük olması durumunda karşılaştırılan iki grup arasında fark olduğu kabul edilir. Aksi durumlarda ise iki grup arasında anlamlı bir fark yoktur.

İkiden fazla grubun farklılıkları ise “varyans analizi” olarak da bilinen ANOVA testi ile tespit edilebilmektedir. Tek yönlü Anova en basit varyans analizidir. Bağımsız değişken içerisinde iki veya daha fazla grup olabilir. Tek yönlü Anova, bu gruplara göre, bağımlı değişkendeki ortalamalar arasında fark olup olmadığını test eder.

Analiz raporunda verilen F değerinin 0,05’den küçük olması durumunda (anlamlı  $F < 0,05$ ) iki grup arasında anlamlı bir farkın olduğu değerlendirilir. Değişkenlere ait ortalamaların incelenmesi ile de bu farklılık doğrulanabilir.

Çalışanların yaşlarına ve çalışma sürelerine göre bağımsız değişkenler ve nepotizm (bağımlı değişken) arasındaki ilişkinin değişip değişmediğini tespit etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Çalışanların cinsiyetlerine ve medeni



durumlarına göre bağımsız değişkenler ve nepotizm (bağımlı değişken) arasındaki ilişkinin değişip değişmediğini tespit etmek için ise t-testleri yapılmıştır.

#### **Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Yetki Devri Grubu Arasındaki Farklılık Testi**

**Tablo 16**  
**Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Anlamlılık Dağılımları**

| <b>Anket Soruları</b> |               | <b>Kareler<br/>Top.</b> | <b>sd</b> | <b>Kareler<br/>Ort.</b> | <b>F</b> | <b>p</b> |
|-----------------------|---------------|-------------------------|-----------|-------------------------|----------|----------|
| soru_1                | Gruplar arası | 2,275                   | 3         | ,758                    | ,658     | ,579     |
|                       | Gruplar içi   | 137,091                 | 119       | 1,152                   |          |          |
|                       | Toplam        | 139,366                 | 122       |                         |          |          |
| soru_2                | Gruplar arası | 9,894                   | 3         | 3,298                   | 3,464    | ,019     |
|                       | Gruplar içi   | 113,293                 | 119       | ,952                    |          |          |
|                       | Toplam        | 123,187                 | 122       |                         |          |          |
| soru_3                | Gruplar arası | 6,585                   | 3         | 2,195                   | 2,131    | ,100     |
|                       | Gruplar içi   | 122,602                 | 119       | 1,030                   |          |          |
|                       | Toplam        | 129,187                 | 122       |                         |          |          |
| soru_4                | Gruplar arası | 1,864                   | 3         | ,621                    | ,551     | ,649     |
|                       | Gruplar içi   | 134,202                 | 119       | 1,128                   |          |          |
|                       | Toplam        | 136,065                 | 122       |                         |          |          |
| soru_5                | Gruplar arası | 5,383                   | 3         | 1,794                   | 1,712    | ,168     |
|                       | Gruplar içi   | 124,682                 | 119       | 1,048                   |          |          |

|        |               |         |     |       |       |      |
|--------|---------------|---------|-----|-------|-------|------|
|        | Toplam        | 130,065 | 122 |       |       |      |
| soru_6 | Gruplar arası | 8,007   | 3   | 2,669 | 2,659 | ,051 |
|        | Gruplar içi   | 119,457 | 119 | 1,004 |       |      |
|        | Toplam        | 127,463 | 122 |       |       |      |
| soru_7 | Gruplar arası | 1,437   | 3   | ,479  | ,406  | ,749 |
|        | Gruplar içi   | 140,238 | 119 | 1,178 |       |      |
|        | Toplam        | 141,675 | 122 |       |       |      |

Olasılık düzeyi 0,05 değerinden büyük olduğundan ( $p>0,05$ ) çalışanların çalışma sürelerine göre yetki devri grubu arasında anlamlı fark yoktur.

#### **Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Yönetime Katılma Grubu Arasındaki Farklılık Testi**

**Tablo 17**  
**Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Anlamlılık Dağılımları**

| Anket Soruları |               | Kareler<br>Top. | sd  | Kareler<br>Ort. | F     | p    |
|----------------|---------------|-----------------|-----|-----------------|-------|------|
| soru_8         | Gruplar arası | 10,761          | 3   | 3,587           | 4,140 | ,008 |
|                | Gruplar içi   | 103,109         | 119 | ,866            |       |      |
|                | Toplam        | 113,870         | 122 |                 |       |      |
| soru_9         | Gruplar arası | 5,071           | 3   | 1,690           | 1,954 | ,125 |
|                | Gruplar içi   | 102,929         | 119 | ,865            |       |      |

|         |               |         |     |       |       |      |
|---------|---------------|---------|-----|-------|-------|------|
|         | Toplam        | 108,000 | 122 |       |       |      |
| soru_10 | Gruplar arası | 10,324  | 3   | 3,441 | 4,108 | ,008 |
|         | Gruplar içi   | 99,676  | 119 | ,838  |       |      |
|         | Toplam        | 110,000 | 122 |       |       |      |
| soru_11 | Gruplar arası | ,951    | 3   | ,317  | ,289  | ,833 |
|         | Gruplar içi   | 130,675 | 119 | 1,098 |       |      |
|         | Toplam        | 131,626 | 122 |       |       |      |
| soru_12 | Gruplar arası | 3,638   | 3   | 1,213 | 1,164 | ,327 |
|         | Gruplar içi   | 123,988 | 119 | 1,042 |       |      |
|         | Toplam        | 127,626 | 122 |       |       |      |
| soru_13 | Gruplar arası | 14,751  | 3   | 4,917 | 3,559 | ,016 |
|         | Gruplar içi   | 164,420 | 119 | 1,382 |       |      |
|         | Toplam        | 179,171 | 122 |       |       |      |

Olasılık düzeyi 0,05 değerinden büyük olduğundan ( $p>0,05$ ) çalışanların çalışma sürelerine göre yönetime katılma grubu arasında anlamlı fark yoktur.

**Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre İş Geliştirme Grubu Arasındaki Farklılık Testi**

**Tablo 18**  
**Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Anlamlılık Dağılımları**

| Anket Soruları |               | Kareler<br>Top. | sd  | Kareler<br>Ort. | F     | p     |
|----------------|---------------|-----------------|-----|-----------------|-------|-------|
| soru_15        | Gruplar arası | 10,062          | 3   | 3,354           | 3,305 | ,023  |
|                | Gruplar içi   | 120,767         | 119 | 1,015           |       |       |
|                | Toplam        | 130,829         | 122 |                 |       |       |
| soru_16        | Gruplar arası | 11,285          | 3   | 3,762           | 3,866 | ,011  |
|                | Gruplar içi   | 115,788         | 119 | ,973            |       |       |
|                | Toplam        | 127,073         | 122 |                 |       |       |
| soru_17        | Gruplar arası | 15,427          | 3   | 5,142           | 5,667 | ,001  |
|                | Gruplar içi   | 107,988         | 119 | ,907            |       |       |
|                | Toplam        | 123,415         | 122 |                 |       |       |
| soru_18        | Gruplar arası | 6,093           | 3   | 2,031           | 1,929 | ,0129 |
|                | Gruplar içi   | 125,273         | 119 | 1,053           |       |       |
|                | Toplam        | 131,366         | 122 |                 |       |       |
| soru_20        | Gruplar arası | 17,566          | 3   | 5,855           | 7,248 | ,000  |
|                | Gruplar içi   | 96,141          | 119 | ,808            |       |       |
|                | Toplam        | 113,707         | 122 |                 |       |       |

Olasılık düzeyi 0,05 değerinden küçük olduğundan ( $p<0,05$ ) çalışanların çalışma sürelerine göre iş geliştirme grubu arasında anlamlı fark vardır. Buna göre çalışma süresinin uzunluğu ya da kısalığı iş geliştirmenin nepotizm üzerindeki algısını etkilemektedir. Başka deyişle mesleki tecrübesi az olan çalışanlar, iş heyecanı ve kendini ifade etmedeki çekingenlik nedeniyle nepotik tutumları diğer çalışanlara oranla daha geç algılayabilir ve nepotizmden daha geç etkilenebilir. Ancak uzun süredir çalışanlar yöneticilerin kayırmacı tutumlarını daha kısa sürede hissedebilir ve nepotizmden rahatsızlık duyabilirler. Bu nedenle iş geliştirmenin çalışma süresine göre nepotizmi anlamadaki etkisi yüksek olacaktır.

#### **Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Motivasyon Grubu Arasındaki Farklılık Testi**

**Tablo 19**  
**Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Anlamlılık Dağılımları**

| Anket Soruları |               | Kareler<br>Top. | sd  | Kareler<br>Ort. | F     | p    |
|----------------|---------------|-----------------|-----|-----------------|-------|------|
| soru_22        | Gruplar arası | 1,720           | 3   | ,573            | ,649  | ,585 |
|                | Gruplar içi   | 105,109         | 119 | ,883            |       |      |
|                | Toplam        | 106,829         | 122 |                 |       |      |
| soru_23        | Gruplar arası | 1,981           | 3   | ,660            | ,736  | ,533 |
|                | Gruplar içi   | 106,767         | 119 | ,897            |       |      |
|                | Toplam        | 108,748         | 122 |                 |       |      |
| soru_24        | Gruplar arası | 4,558           | 3   | 1,519           | 1,715 | ,168 |
|                | Gruplar içi   | 105,410         | 119 | ,886            |       |      |
|                | Toplam        | 109,967         | 122 |                 |       |      |

|         |               |         |     |       |       |      |
|---------|---------------|---------|-----|-------|-------|------|
| soru_25 | Gruplar arası | 3,793   | 3   | 1,264 | 1,070 | ,365 |
|         | Gruplar içi   | 140,614 | 119 | 1,182 |       |      |
|         | Toplam        | 144,407 | 122 |       |       |      |
| soru_26 | Gruplar arası | 4,714   | 3   | 1,571 | 1,705 | ,170 |
|         | Gruplar içi   | 109,692 | 119 | ,922  |       |      |
|         | Toplam        | 114,407 | 122 |       |       |      |
| soru_27 | Gruplar arası | 5,124   | 3   | 1,708 | 1,579 | ,198 |
|         | Gruplar içi   | 128,745 | 119 | 1082  |       |      |
|         | Toplam        | 133,870 | 122 |       |       |      |
| soru_28 | Gruplar arası | 6,203   | 3   | 2,068 | 1,837 | ,144 |
|         | Gruplar içi   | 133,960 | 119 | 1,126 |       |      |
|         | Toplam        | 140,163 | 122 |       |       |      |

Olasılık düzeyi 0,05 değerinden büyük olduğundan ( $p>0,05$ ) çalışanların çalışma sürelerine göre motivasyon grubu arasında anlamlı fark yoktur.

#### Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Nepotizm Grubu Arasındaki Farklılık Testi

**Tablo 20**  
**Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Anlamlılık Dağılımları**

| Anket Soruları |               | Kareler<br>Top. | sd | Kareler<br>Ort. | F     | p    |
|----------------|---------------|-----------------|----|-----------------|-------|------|
| soru_29        | Gruplar arası | 5,175           | 3  | 1,725           | 1,528 | ,211 |

|         |               |         |     |       |       |      |
|---------|---------------|---------|-----|-------|-------|------|
|         | Gruplar içi   | 134,305 | 119 | 1,129 |       |      |
|         | Toplam        | 139,480 | 122 |       |       |      |
| soru_30 | Gruplar arası | 8,607   | 3   | 2,869 | 2,255 | ,086 |
|         | Gruplar içi   | 151,410 | 119 | 1,272 |       |      |
|         | Toplam        | 160,016 | 122 |       |       |      |
| soru_31 | Gruplar arası | 4,804   | 3   | 1,601 | 1,491 | ,221 |
|         | Gruplar içi   | 127,846 | 119 | 1,074 |       |      |
|         | Toplam        | 132,650 | 122 |       |       |      |
| soru_32 | Gruplar arası | 5,629   | 3   | 1,876 | 1,242 | ,298 |
|         | Gruplar içi   | 179,851 | 119 | 1,511 |       |      |
|         | Toplam        | 185,480 | 122 |       |       |      |
| soru_33 | Gruplar arası | 1,311   | 3   | ,437  | ,312  | ,817 |
|         | Gruplar içi   | 166,608 | 119 | 1,400 |       |      |
|         | Toplam        | 167,919 | 122 |       |       |      |
| soru_34 | Gruplar arası | 10,346  | 3   | 3,449 | 3,109 | ,029 |
|         | Gruplar içi   | 131,995 | 119 | 1,109 |       |      |
|         | Toplam        | 142,341 | 122 |       |       |      |
| soru_36 | Gruplar arası | 5,395   | 3   | 1,798 | 1,681 | ,175 |
|         | Gruplar içi   | 127,288 | 119 | 1,070 |       |      |
|         | Toplam        | 132,683 | 122 |       |       |      |

Olasılık düzeyi 0,05 değerinden büyük olduğundan ( $p>0,05$ ) çalışanların çalışma sürelerine göre nepotizm grubu arasında anlamlı fark yoktur.

#### Çalışanların Yaşlarına Göre Yetki Devri Grubu Arasındaki Farklılık Testi

**Tablo 21**  
**Çalışanların Yaşlarına Göre Anlamlılık Dağılımları**

| Anket Soruları |               | Kareler<br>Top. | sd  | Kareler<br>Ort. | F     | p    |
|----------------|---------------|-----------------|-----|-----------------|-------|------|
| soru_1         | Gruplar arası | 5,581           | 3   | 1,860           | 1,655 | ,180 |
|                | Gruplar içi   | 133,785         | 119 | 1,124           |       |      |
|                | Toplam        | 139,366         | 122 |                 |       |      |
| soru_2         | Gruplar arası | 2,037           | 3   | ,679            | ,667  | ,574 |
|                | Gruplar içi   | 121,150         | 119 | 1,018           |       |      |
|                | Toplam        | 123,187         | 122 |                 |       |      |
| soru_3         | Gruplar arası | ,365            | 3   | ,122            | ,112  | ,953 |
|                | Gruplar içi   | 128,822         | 119 | 1,083           |       |      |
|                | Toplam        | 129,187         | 122 |                 |       |      |
| soru_4         | Gruplar arası | 3,857           | 3   | 1,286           | 1,157 | ,329 |
|                | Gruplar içi   | 132,208         | 119 | 1,111           |       |      |
|                | Toplam        | 136,065         | 122 |                 |       |      |
| soru_5         | Gruplar arası | 2,198           | 3   | ,733            | ,682  | ,565 |
|                | Gruplar içi   | 127,867         | 119 | 1,075           |       |      |



|        |               |         |     |       |       |      |
|--------|---------------|---------|-----|-------|-------|------|
|        | Toplam        | 130,065 | 122 |       |       |      |
| soru_6 | Gruplar arası | 3,513   | 3   | 1,171 | 1,124 | ,342 |
|        | Gruplar içi   | 123,951 | 119 | 1,042 |       |      |
|        | Toplam        | 127,463 | 122 |       |       |      |
| soru_7 | Gruplar arası | 1,658   | 3   | ,553  | ,470  | ,704 |
|        | Gruplar içi   | 140,016 | 119 | 1,177 |       |      |
|        | Toplam        | 141,675 | 122 |       |       |      |

Olasılık düzeyi 0,05 değerinden büyük olduğundan ( $p>0,05$ ) çalışanların yaşlarına göre yetki devri grubu arasında anlamlı fark yoktur.

#### **Çalışanların Yaşlarına Göre Yönetime Katılma Grubu Arasındaki Farklılık Testi**

**Tablo 22**  
**Çalışanların Yaşlarına Göre Anlamlılık Dağılımları**

| Anket Soruları |               | Kareler<br>Top. | sd  | Kareler<br>Ort. | F     | p    |
|----------------|---------------|-----------------|-----|-----------------|-------|------|
| soru_8         | Gruplar arası | 5,151           | 3   | 1,717           | 1,879 | ,137 |
|                | Gruplar içi   | 108,719         | 119 | ,914            |       |      |
|                | Toplam        | 113,870         | 122 |                 |       |      |
| soru_9         | Gruplar arası | ,685            | 3   | ,228            | ,253  | ,859 |
|                | Gruplar içi   | 107,315         | 119 | ,902            |       |      |
|                | Toplam        | 108,000         | 122 |                 |       |      |

|         |               |         |     |       |       |      |
|---------|---------------|---------|-----|-------|-------|------|
| soru_10 | Gruplar arası | ,970    | 3   | ,323  | ,353  | ,787 |
|         | Gruplar içi   | 109,030 | 119 | ,916  |       |      |
|         | Toplam        | 110,000 | 122 |       |       |      |
| soru_11 | Gruplar arası | 1,873   | 3   | ,624  | ,573  | ,634 |
|         | Gruplar içi   | 129,753 | 119 | 1,090 |       |      |
|         | Toplam        | 131,626 | 122 |       |       |      |
| soru_12 | Gruplar arası | 3,693   | 3   | 1,231 | 1,182 | ,320 |
|         | Gruplar içi   | 123,933 | 119 | 1,041 |       |      |
|         | Toplam        | 127,626 | 122 |       |       |      |
| soru_13 | Gruplar arası | 6,040   | 3   | 2,013 | 1,384 | ,251 |
|         | Gruplar içi   | 173,131 | 119 | 1,455 |       |      |
|         | Toplam        | 179,171 | 122 |       |       |      |

Olasılık düzeyi 0,05 değerinden büyük olduğundan ( $p>0,05$ ) çalışanların yaşlarına göre yönetime katılma grubu arasında anlamlı fark yoktur.

#### Çalışanların Yaşlarına Göre İş Geliştirme Grubu Arasındaki Farklılık Testi

**Tablo 23**  
**Çalışanların Yaşlarına Göre Anlamlılık Dağılımları**

| Anket Soruları |               | Kareler<br>Top. | sd | Kareler<br>Ort. | F     | p    |
|----------------|---------------|-----------------|----|-----------------|-------|------|
| soru_15        | Gruplar arası | 5,523           | 3  | 1,841           | 1,748 | ,161 |

|         |               |         |     |       |       |      |
|---------|---------------|---------|-----|-------|-------|------|
|         | Gruplar içi   | 125,307 | 119 | 1,053 |       |      |
|         | Toplam        | 130,829 | 122 |       |       |      |
| soru_16 | Gruplar arası | 2,427   | 3   | ,809  | ,772  | ,512 |
|         | Gruplar içi   | 124,646 | 119 | 1,047 |       |      |
|         | Toplam        | 127,073 | 122 |       |       |      |
| soru_17 | Gruplar arası | 3,194   | 3   | 1,065 | 1,054 | ,372 |
|         | Gruplar içi   | 120,221 | 119 | 1,010 |       |      |
|         | Toplam        | 123,415 | 122 |       |       |      |
| soru_18 | Gruplar arası | 5,372   | 3   | 1,791 | 1,691 | ,173 |
|         | Gruplar içi   | 125,994 | 119 | 1,059 |       |      |
|         | Toplam        | 131,366 | 122 |       |       |      |
| soru_19 | Gruplar arası | 2,345   | 3   | ,782  | ,786  | ,504 |
|         | Gruplar içi   | 109,935 | 119 | ,924  |       |      |
|         | Toplam        | 113,707 | 122 |       |       |      |

Olasılık düzeyi 0,05 değerinden büyük olduğundan ( $p>0,05$ ) çalışanların yaşlarına göre iş geliştirme grubu arasında anlamlı fark yoktur.

## Çalışanların Yaşlarına Göre Motivasyon Grubu Arasındaki Farklılık Testi

**Tablo 24**  
**Çalışanların Yaşlarına Göre Anlamlılık Dağılımları**

| Anket Soruları |               | Kareler<br>Top. | sd  | Kareler<br>Ort. | F     | p    |
|----------------|---------------|-----------------|-----|-----------------|-------|------|
| soru_22        | Gruplar arası | 1,430           | 3   | ,477            | ,538  | ,657 |
|                | Gruplar içi   | 105,400         | 119 | ,886            |       |      |
|                | Toplam        | 106,829         | 122 |                 |       |      |
| soru_23        | Gruplar arası | 3,537           | 3   | 1,179           | 1,334 | ,267 |
|                | Gruplar içi   | 105,211         | 119 | ,884            |       |      |
|                | Toplam        | 108,748         | 122 |                 |       |      |
| soru_24        | Gruplar arası | ,795            | 3   | ,265            | ,289  | ,833 |
|                | Gruplar içi   | 109,173         | 119 | ,917            |       |      |
|                | Toplam        | 109,967         | 122 |                 |       |      |
| soru_25        | Gruplar arası | 6,873           | 3   | 2,291           | 1,982 | ,120 |
|                | Gruplar içi   | 137,534         | 119 | 1,156           |       |      |
|                | Toplam        | 144,407         | 122 |                 |       |      |
| soru_26        | Gruplar arası | 1,176           | 3   | ,392            | ,412  | ,745 |
|                | Gruplar içi   | 113,231         | 119 | ,952            |       |      |
|                | Toplam        | 114,407         | 122 |                 |       |      |

|         |               |         |     |       |       |      |
|---------|---------------|---------|-----|-------|-------|------|
| soru_27 | Gruplar arası | 1,166   | 3   | ,389  | ,349  | ,790 |
|         | Gruplar içi   | 132,704 | 119 | 1,115 |       |      |
|         | Toplam        | 133,870 | 122 |       |       |      |
| soru_28 | Gruplar arası | 6,781   | 3   | 2,260 | 2,017 | ,115 |
|         | Gruplar içi   | 133,382 | 119 | 1,121 |       |      |
|         | Toplam        | 140,163 | 122 |       |       |      |

Olasılık düzeyi 0,05 değerinden büyük olduğundan ( $p>0,05$ ) çalışanların yaşlarına göre motivasyon grubu arasında anlamlı fark yoktur.

#### Çalışanların Yaşlarına Göre Nepotizm Grubu Arasındaki Farklılık Testi

**Tablo 25**  
**Çalışanların Yaşlarına Göre Anlamlılık Dağılımları**

| Anket Soruları |               | Kareler<br>Top. | sd  | Kareler<br>Ort. | F     | p    |
|----------------|---------------|-----------------|-----|-----------------|-------|------|
| soru_29        | Gruplar arası | ,511            | 3   | ,170            | ,146  | ,932 |
|                | Gruplar içi   | 138,969         | 119 | 1,168           |       |      |
|                | Toplam        | 139,480         | 122 |                 |       |      |
| soru_30        | Gruplar arası | 2,301           | 3   | ,767            | ,579  | ,630 |
|                | Gruplar içi   | 157,716         | 119 | 1,325           |       |      |
|                | Toplam        | 160,016         | 122 |                 |       |      |
| soru_31        | Gruplar arası | 6,494           | 3   | 2,165           | 2,042 | ,112 |

|         |               |         |     |       |       |      |
|---------|---------------|---------|-----|-------|-------|------|
|         | Gruplar içi   | 126,157 | 119 | 1,060 |       |      |
|         | Toplam        | 132,650 | 122 |       |       |      |
| soru_32 | Gruplar arası | 3,312   | 3   | 1,104 | ,721  | ,541 |
|         | Gruplar içi   | 182,167 | 119 | 1,531 |       |      |
|         | Toplam        | 185,480 | 122 |       |       |      |
| soru_33 | Gruplar arası | 4,470   | 3   | 1,490 | 1,085 | ,358 |
|         | Gruplar içi   | 163,448 | 119 | 1,374 |       |      |
|         | Toplam        | 167,919 | 122 |       |       |      |
| soru_34 | Gruplar arası | 5,705   | 3   | 1,902 | 1,656 | ,180 |
|         | Gruplar içi   | 136,636 | 119 | 1,148 |       |      |
|         | Toplam        | 142,341 | 122 |       |       |      |
| soru_36 | Gruplar arası | 3,527   | 3   | 1,176 | 1,083 | ,359 |
|         | Gruplar içi   | 129,156 | 119 | 1,085 |       |      |
|         | Toplam        | 132,683 | 122 |       |       |      |

Olasılık düzeyi 0,05 değerinden büyük olduğundan ( $p>0,05$ ) çalışanların yaşlarına göre nepotizm grubu arasında anlamlı fark yoktur.

### Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Yetki Devri Grubu Arasındaki Farklılık Testi

**Tablo 26**  
**Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Anlamlılık Dağılımları**

| Anket Soruları | Cinsiyet | N  | Ortalama | Std. Sapma | t     | p    |
|----------------|----------|----|----------|------------|-------|------|
| soru_1         | Bay      | 78 | 2,294    | 1,106      | 2,056 | ,042 |
|                | Bayan    | 45 | 1,888    | ,95874     |       |      |
| soru_2         | Bay      | 78 | 2,205    | 1,048      | 1,816 | ,072 |
|                | Bayan    | 45 | 1,866    | ,89443     |       |      |
| soru_3         | Bay      | 78 | 2,102    | 1,076      | ,301  | ,764 |
|                | Bayan    | 45 | 2,044    | ,95240     |       |      |
| soru_4         | Bay      | 78 | 2,256    | 1,110      | 1,073 | ,285 |
|                | Bayan    | 45 | 2,044    | ,95240     |       |      |
| soru_5         | Bay      | 78 | 2,230    | 1,018      | 1,080 | ,282 |
|                | Bayan    | 45 | 2,022    | 1,055      |       |      |
| soru_6         | Bay      | 78 | 2,359    | 1,044      | ,947  | ,346 |
|                | Bayan    | 45 | 2,177    | ,98371     |       |      |
| soru_7         | Bay      | 78 | 2,333    | 1,147      | ,991  | ,323 |
|                | Bayan    | 45 | 2,133    | ,94388     |       |      |

Olasılık düzeyi 0,05 değerinden büyük olduğundan ( $p>0,05$ ) çalışanların cinsiyetlerine göre yetki devri grubu arasında anlamlı fark yoktur.

**Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Yönetime Katılma Grubu Arasındaki Farklılık Testi**

**Tablo 27**  
**Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Anlamlılık Dağılımları**

| Anket Soruları | Statü | N  | Ortalama | Std. Sapma | t     | p    |
|----------------|-------|----|----------|------------|-------|------|
| soru_8         | Bay   | 78 | 1,910    | ,95599     | -,864 | ,389 |
|                | Bayan | 45 | 2,066    | ,98627     |       |      |
| soru_9         | Bay   | 78 | 2,012    | ,98684     | ,198  | ,843 |
|                | Bayan | 45 | 1,977    | ,86573     |       |      |
| soru_10        | Bay   | 78 | 2,012    | ,99992     | ,196  | ,845 |
|                | Bayan | 45 | 1,977    | ,86573     |       |      |
| soru_11        | Bay   | 78 | 2,076    | 1,113      | -,403 | ,688 |
|                | Bayan | 45 | 2,155    | ,90342     |       |      |
| soru_12        | Bay   | 78 | 2,217    | 1,076      | -,138 | ,891 |
|                | Bayan | 45 | 2,244    | ,93312     |       |      |
| soru_13        | Bay   | 78 | 2,307    | 1,332      | 2,276 | ,025 |
|                | Bayan | 45 | 1,800    | ,89443     |       |      |

Olasılık düzeyi 0,05 değerinden büyük olduğundan ( $p>0,05$ ) çalışanların cinsiyetlerine göre yönetime katılma grubu arasında anlamlı fark yoktur.



## Çalışanların Cinsiyetlerine Göre İş Geliştirme Grubu Arasındaki Farklılık Testi

**Tablo 28**  
**Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Anlamlılık Dağılımları**

| Anket Soruları | Statü | N  | Ortalama | Std. Sapma | t     | p    |
|----------------|-------|----|----------|------------|-------|------|
| soru_15        | Bay   | 78 | 2,089    | 113,029    | -,110 | ,913 |
|                | Bayan | 45 | 2,111    | ,85870     |       |      |
| soru_16        | Bay   | 78 | 2,320    | 112,231    | 1,452 | ,149 |
|                | Bayan | 45 | 2,044    | ,79646     |       |      |
| soru_17        | Bay   | 78 | 2,282    | 106,780    | 1,627 | ,106 |
|                | Bayan | 45 | 1,977    | ,86573     |       |      |
| soru_18        | Bay   | 78 | 2,294    | 109,437    | 2,120 | ,036 |
|                | Bayan | 45 | 1,888    | ,88478     |       |      |
| soru_20        | Bay   | 78 | 2,192    | ,98109     | 2,205 | ,029 |
|                | Bayan | 45 | 1,800    | ,89443     |       |      |

Olasılık düzeyi 0,05 değerinden büyük olduğundan ( $p>0,05$ ) çalışanların cinsiyetlerine göre iş geliştirme grubu arasında anlamlı fark yoktur.

## Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Motivasyon Grubu Arasındaki Farklılık Testi

**Tablo 29**  
**Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Anlamlılık Dağılımları**

| Anket Soruları | Statü | N  | Ortalama | Std. Sapma | t     | P     |
|----------------|-------|----|----------|------------|-------|-------|
| soru_22        | Bay   | 78 | 2,064    | 1,036      | 2,580 | ,011  |
|                | Bayan | 45 | 1,622    | ,64979     |       |       |
| soru_23        | Bay   | 78 | 2,333    | 1,015      | 2,708 | ,008  |
|                | Bayan | 45 | 1,866    | ,72614     |       |       |
| soru_24        | Bay   | 78 | 2,153    | 1,032      | 2,147 | ,034  |
|                | Bayan | 45 | 1,777    | ,73512     |       |       |
| soru_25        | Bay   | 78 | 2,269    | 1,124      | 2,115 | ,036  |
|                | Bayan | 45 | 1,844    | ,97597     |       |       |
| soru_26        | Bay   | 78 | 2,256    | 1,074      | 2,183 | ,031  |
|                | Bayan | 45 | 1,866    | ,69413     |       |       |
| soru_27        | Bay   | 78 | 2,269    | 1,089      | 3,443 | ,001  |
|                | Bayan | 45 | 1,622    | ,83364     |       |       |
| soru_28        | Bay   | 78 | 2,294    | 1,106      | ,804  | ,0423 |
|                | Bayan | 45 | 2,133    | 1013       |       |       |

Olasılık düzeyi 0,05 değerinden küçük olduğundan ( $p < 0,05$ ) çalışanların cinsiyetlerine göre motivasyon grubu arasında anlamlı fark vardır. Buna göre nepotizm ile mücadelede bayanların motivasyondan daha fazla etkilendikleri anlaşılmıştır.

### Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Nepotizm Grubu Arasındaki Farklılık Testi

**Tablo 30**  
**Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Anlamlılık Dağılımları**

| Anket Soruları | Statü | N  | Ortalama | Std. Sapma | t     | p    |
|----------------|-------|----|----------|------------|-------|------|
| soru_29        | Bay   | 78 | 2,243    | 1,118      | 2,490 | ,014 |
|                | Bayan | 45 | 1,755    | ,90843     |       |      |
| soru_30        | Bay   | 78 | 2,012    | 1,232      | 1,307 | ,194 |
|                | Bayan | 45 | 1,733    | ,96295     |       |      |
| soru_31        | Bay   | 78 | 1,935    | 1,165      | 1,038 | ,301 |
|                | Bayan | 45 | 1,733    | ,78044     |       |      |
| soru_32        | Bay   | 78 | 2,076    | 1,245      | ,140  | ,889 |
|                | Bayan | 45 | 2,044    | 1,223      |       |      |
| soru_33        | Bay   | 78 | 2,230    | 1,215      | 1,256 | ,211 |
|                | Bayan | 45 | 1,955    | 108,619    |       |      |
| soru_34        | Bay   | 78 | 2,089    | 121,875    | 2,238 | ,027 |
|                | Bayan | 45 | 1,644    | ,71209     |       |      |
| soru_36        | Bay   | 78 | 1,923    | 1,078      | 2,382 | ,019 |
|                | Bayan | 45 | 1,466    | ,91949     |       |      |

Olasılık düzeyi 0,05 değerinden büyük olduğundan ( $p>0,05$ ) çalışanların cinsiyetlerine göre nepotizm grubu arasında anlamlı fark yoktur.

**Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Yetki Devri Grubu Arasındaki Farklılık Testi**

**Tablo 31**  
**Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Anlamlılık Dağılımları**

| Anket Soruları | Cinsiyet | N  | Ortalama | Std. Sapma | t     | p    |
|----------------|----------|----|----------|------------|-------|------|
| soru_1         | Evli     | 78 | 2,192    | 1,151      | ,626  | ,532 |
|                | Bekar    | 45 | 2,066    | ,91453     |       |      |
| soru_2         | Evli     | 78 | 2,115    | 1,044      | ,494  | ,622 |
|                | Bekar    | 45 | 2,022    | ,94120     |       |      |
| soru_3         | Evli     | 78 | 2,102    | 1,134      | ,301  | ,764 |
|                | Bekar    | 45 | 2,044    | ,82450     |       |      |
| soru_4         | Evli     | 78 | 2,346    | 1,148      | 2,356 | ,020 |
|                | Bekar    | 45 | 1,888    | ,80403     |       |      |
| soru_5         | Evli     | 78 | 2,269    | 1,101      | 1,634 | ,105 |
|                | Bekar    | 45 | 1,955    | ,87790     |       |      |
| soru_6         | Evli     | 78 | 2,371    | 1,094      | 1,131 | ,260 |
|                | Bekar    | 45 | 2,155    | ,87790     |       |      |
| soru_7         | Evli     | 78 | 2,320    | 1,133      | ,817  | ,416 |
|                | Bekar    | 45 | 2,155    | ,97597     |       |      |

Olasılık düzeyi 0,05 değerinden büyük olduğundan ( $p>0,05$ ) çalışanların medeni durumlarına göre yetki devri grubu arasında anlamlı fark yoktur.

**Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Yönetime Katılma Grubu Arasındaki Farklılık Testi**

**Tablo 32**  
**Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Anlamlılık Dağılımları**

| Anket Soruları | Cinsiyet | N  | Ortalama | Std. Sapma | t     | p    |
|----------------|----------|----|----------|------------|-------|------|
| soru_8         | Evli     | 78 | 1,987    | 1,050      | ,297  | ,767 |
|                | Bekar    | 45 | 1,933    | ,80904     |       |      |
| soru_9         | Evli     | 78 | 1,987    | 1,025      | -,198 | ,843 |
|                | Bekar    | 45 | 2,022    | ,78303     |       |      |
| soru_10        | Evli     | 78 | 2,038    | 1,049      | ,590  | ,556 |
|                | Bekar    | 45 | 1,933    | ,75076     |       |      |
| soru_11        | Evli     | 78 | 2,064    | 1,060      | -,583 | ,561 |
|                | Bekar    | 45 | 2,177    | 1,006      |       |      |
| soru_12        | Evli     | 78 | 2,243    | 1,095      | ,227  | ,821 |
|                | Bekar    | 45 | 2,200    | ,89443     |       |      |
| soru_13        | Evli     | 78 | 2,179    | 1,266      | ,692  | ,490 |
|                | Bekar    | 45 | 2,022    | 1,117      |       |      |

Olasılık düzeyi 0,05 değerinden büyük olduğundan ( $p>0,05$ ) çalışanların medeni durumlarına göre yönetime katılma grubu arasında anlamlı fark yoktur.

**Çalışanların Medeni Durumlarına Göre İş Geliştirme Grubu Arasındaki Farklılık Testi**

**Tablo 33**  
**Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Anlamlılık Dağılımları**

| Anket Soruları | Cinsiyet | N  | Ortalama | Std. Sapma | t     | p    |
|----------------|----------|----|----------|------------|-------|------|
| soru_15        | Evli     | 78 | 2,115    | 1,104      | ,250  | ,803 |
|                | Bekar    | 45 | 2,066    | ,91453     |       |      |
| soru_16        | Evli     | 78 | 2,256    | 1,098      | ,526  | ,600 |
|                | Bekar    | 45 | 2,155    | ,87790     |       |      |
| soru_17        | Evli     | 78 | 2,282    | 1,043      | 1,627 | ,106 |
|                | Bekar    | 45 | 1,977    | ,91674     |       |      |
| soru_18        | Evli     | 78 | 2,269    | 1,112      | 1,744 | ,084 |
|                | Bekar    | 45 | 1,933    | ,86340     |       |      |
| soru_20        | Evli     | 78 | 2,128    | 1,023      | 1,203 | ,231 |
|                | Bekar    | 45 | 1,911    | ,84805     |       |      |
| soru_21        | Evli     | 78 | 2,064    | 1,060      | ,826  | ,410 |
|                | Bekar    | 45 | 1,911    | ,84805     |       |      |

Olasılık düzeyi 0,05 değerinden büyük olduğundan ( $p>0,05$ ) çalışanların medeni durumlarına göre iş geliştirme grubu arasında anlamlı fark yoktur.

**Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Motivasyon Grubu Arasındaki Farklılık Testi**

**Tablo 34**  
**Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Anlamlılık Dağılımları**

| Anket Soruları | Cinsiyet | N  | Ortalama | Std. Sapma | t     | p    |
|----------------|----------|----|----------|------------|-------|------|
| soru_22        | Evli     | 78 | 1,935    | 10,108     | ,521  | ,604 |
|                | Bekar    | 45 | 1,844    | ,79646     |       |      |
| soru_23        | Evli     | 78 | 2,192    | ,96776     | ,458  | ,648 |
|                | Bekar    | 45 | 2,111    | ,91010     |       |      |
| soru_24        | Evli     | 78 | 2,051    | ,97897     | ,537  | ,592 |
|                | Bekar    | 45 | 1,955    | ,90342     |       |      |
| soru_25        | Evli     | 78 | 2,153    | 1,082      | ,536  | ,593 |
|                | Bekar    | 45 | 2,044    | 1,106      |       |      |
| soru_26        | Evli     | 78 | 2,141    | 1,077      | ,409  | ,683 |
|                | Bekar    | 45 | 2,066    | ,75076     |       |      |
| soru_27        | Evli     | 78 | 2,192    | 1,069      | 2,265 | ,025 |
|                | Bekar    | 45 | 1,755    | ,95716     |       |      |
| soru_28        | Evli     | 78 | 2,256    | 1,110      | ,280  | ,780 |
|                | Bekar    | 45 | 2,200    | 1,013      |       |      |

Olasılık düzeyi 0,05 değerinden büyük olduğundan ( $p>0,05$ ) çalışanların medeni durumlarına göre motivasyon grubu arasında anlamlı fark yoktur.

## Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Nepotizm Grubu Arasındaki Farklılık Testi

**Tablo 35**  
**Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Anlamlılık Dağılımları**

| Anket Soruları | Cinsiyet | N  | Ortalama | Std. Sapma | t     | P    |
|----------------|----------|----|----------|------------|-------|------|
| soru_29        | Evli     | 78 | 2,115    | 1,068      | ,686  | ,494 |
|                | Bekar    | 45 | 1,977    | 1,076      |       |      |
| soru_30        | Evli     | 78 | 2,051    | 1,161      | 1,811 | ,073 |
|                | Bekar    | 45 | 1,666    | 1,087      |       |      |
| soru_31        | Evli     | 78 | 1,948    | 1,126      | 1,220 | ,225 |
|                | Bekar    | 45 | 1,711    | ,86923     |       |      |
| soru_32        | Evli     | 78 | 2,230    | 1,268      | 1,986 | ,049 |
|                | Bekar    | 45 | 1,777    | 1,125      |       |      |
| soru_33        | Evli     | 78 | 2,282    | 1,236      | 1,912 | ,058 |
|                | Bekar    | 45 | 1,866    | 1,013      |       |      |
| soru_34        | Evli     | 78 | 1,974    | 1,127      | ,641  | ,523 |
|                | Bekar    | 45 | 1,844    | ,99899     |       |      |
| soru_36        | Evli     | 78 | 1,859    | 1,065      | 1,447 | ,151 |
|                | Bekar    | 45 | 1,577    | ,98832     |       |      |

Olasılık düzeyi 0,05 değerinden büyük olduğundan ( $p>0,05$ ) çalışanların medeni durumlarına göre nepotizm grubu arasında anlamlı fark yoktur.

### Korelasyon Analizleri

Korelasyon ilişkisi neden-sonuç ilişkisi anlamına gelmemektedir. Temel değişkenlerin birbiriyle ve bağımlı değişken ile ilişkili olup olmadığını ve ilişki olması durumunda ilişkinin yönünü ve kuvvetini tespit etmek amacıyla korelasyon analizi



uygulanmıştır. Korelasyon katsayısı olan  $r$  -1 ile +1 değerleri arasındadır. Korelasyon katsayısı 0 (sıfır)' dan +1 (aynı yönde) ve -1 (ters yönde)' e doğru kuvvetleşir. Katsayı sıfıra ne kadar yakınsa o kadar zayıftır. Korelasyon katsayısının yorumunda Tablo 36 kullanılabilir.

**Tablo 36**  
**Korelasyon Değerleri İçin Bir Sınıflama**

| Korelasyon | Yorumu     |
|------------|------------|
| 0,90 - 1   | Çok Yüksek |
| 0,70- 0,89 | Yüksek     |
| 0,50- 0,69 | Orta       |
| 0,26- 0,49 | Zayıf      |
| 0,0- 0,25  | Çok zayıf  |

Tablo 37' de değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren Pearson korelasyon katsayısı tablosu yer almaktadır.

**Tablo 37**  
**Korelasyon Analizi Sonuçları**

|                  | Nepotizm | Yetki Devri | Yönetime Katılma | İş Geliştirme | Motivasyon |
|------------------|----------|-------------|------------------|---------------|------------|
| Nepotizm         | 1        | ,530**      | ,462**           | ,587**        | ,640**     |
| Yetki Devri      | ,530**   | 1           | ,775**           | ,650**        | ,625**     |
| Yönetime Katılma | ,462**   | ,775**      | 1                | ,786**        | ,643**     |
| İş Geliştirme    | ,587**   | ,650**      | ,786**           | 1             | ,720**     |
| Motivasyon       | ,640**   | ,625**      | ,643**           | ,720**        | 1**        |

Elde edilen sonuçlara göre,

- Çalışanları yetki devri ile güçlendirmek, yöneticilerin nepotik tutumlarını etkilemektedir. Aralarında orta dereceli ilişki ( $r = 0,530$ ) bulunmaktadır.
- Çalışanları yönetime katılma ile güçlendirmek, yöneticilerin nepotik tutumlarını etkilemektedir. Aralarında zayıf dereceli ilişki ( $r = 0,462$ ) bulunmaktadır.
- Çalışanları iş geliştirme ile güçlendirmek, yöneticilerin nepotik tutumlarını etkilemektedir. Aralarında orta dereceli ilişki ( $r = 0,587$ ) bulunmaktadır.
- Çalışanları motivasyon ile güçlendirmek, yöneticilerin nepotik tutumlarını etkilemektedir. Aralarında orta dereceli ilişki ( $r = 0,640$ ) bulunmaktadır.

### **Regresyon Analizleri**

Korelasyon sonuçları iki değişken arasında bir ilişkinin var olup olmadığını göstermekte fakat sebep sonuç ilişkisini açıklamamaktadır. Bu nedenle anlamlı etki ifade eden hipotezlerin desteklemesi için regresyon analiz sonuçlarının değerlendirilmesi gerekmektedir. Regresyon analizleri değişkenler arasındaki ilişkinin niteliğiyle; yani korelasyondan farklı olarak, sadece ilgi ile değil bir ya da daha fazla değişkenin başka bir değişken üzerindeki etkilerini incelemekte kullanılmaktadır.

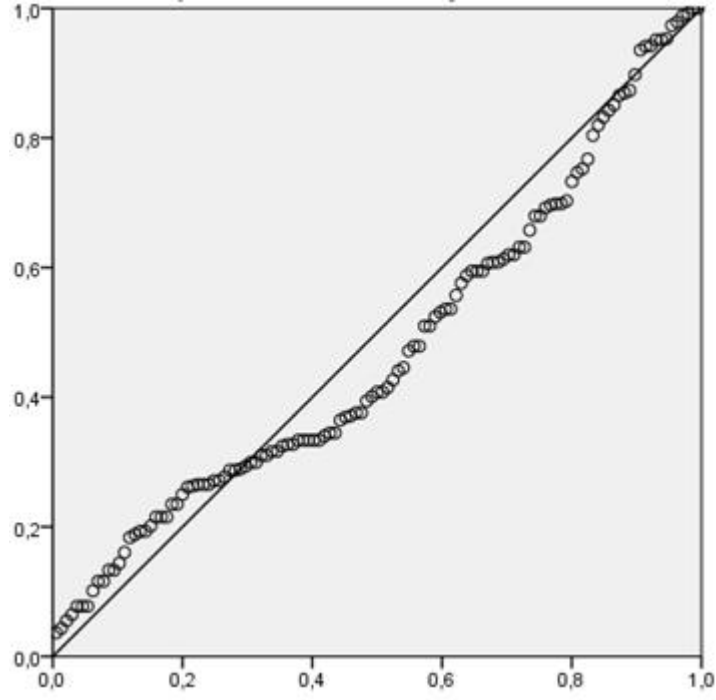
Regresyon analiz tablosunda yer alan  $R^2$  değeri, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama gücünü göstermektedir. Standardize “ $\beta$ ” değeri söz konusu değişkenler arasındaki korelasyonu ifade etmektedir. t değerleri kurulan regresyon modelinin anlamlılık düzeyini ortaya koymaktadır. Nepotizm bağımlı değişken olarak seçilerek her bir bağımsız değişken ile regresyon modeli oluşturulmuştur ve regresyon analizi sonuçları Tablo 38’de gösterilmektedir.

**Tablo 38**  
**Regresyon Analizi Sonuçları**

|                  | $\beta$ | t     | Anlamlılık | R2   |
|------------------|---------|-------|------------|------|
| Yetki Devri      | ,530    | 6,867 | 0.000      | ,280 |
| Yönetime Katılma | ,462    | 5,723 | 0.000      | ,213 |
| İş Geliştirme    | ,587    | 7,973 | 0.000      | ,344 |
| Motivasyon       | ,640    | 9,155 | 0.000      | ,409 |

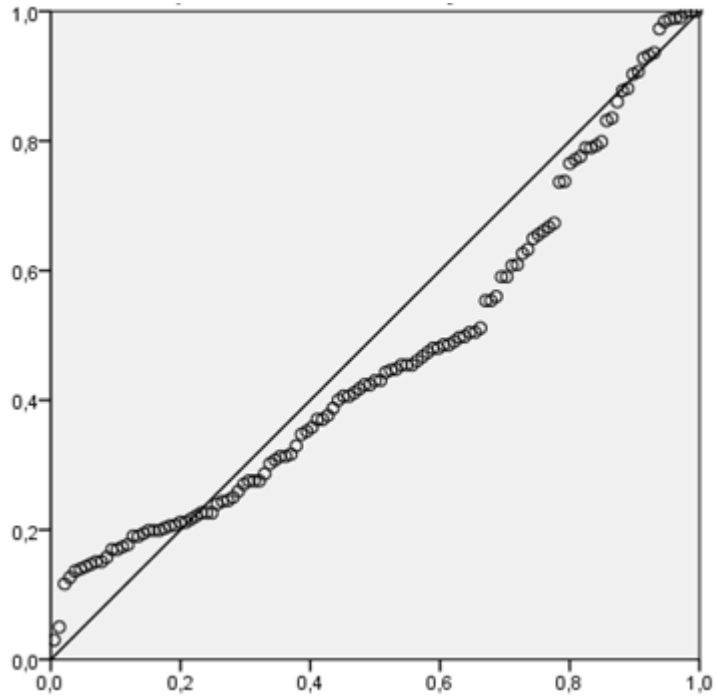
Görüldüğü gibi bütün bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken olan yöneticilerin nepotik tutumları arasında pozitif ve anlamlı ilişki ( $p<0.05$ ) bulunmaktadır.  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$  ve  $H_4$  hipotezleri kabul edilmiştir.

Verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığını ortaya koymak amacıyla çeşitli normallik testlerinden yararlanmak mümkündür. Bunun yanı sıra hataların dağılımını gösteren grafikler yardımıyla da verilerin normal dağılım varsayımına uygunluğu test edilir. Regresyon sonuçlarının geçerli olabilmesi için modellerin normallik varsayımına uygun olması gerekmektedir. Grafik 1, 2, 3 ve 4’ te bağımsız değişkenler ve nepotizm bağımlı değişkeni arasında oluşturulan regresyon modellerine ait hataların dağılım grafikleri paylaşılmıştır.



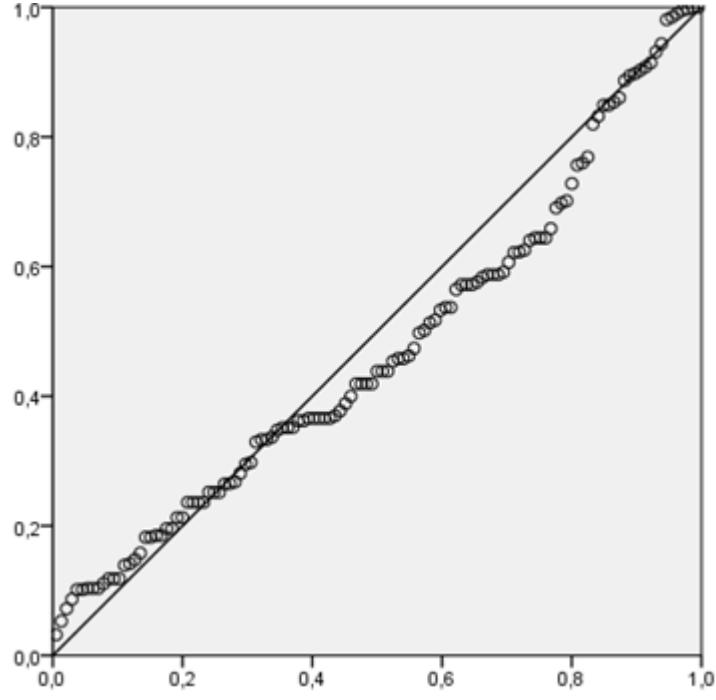
**Grafik 1:** Nepotizm - Yetki Devri Regresyon Modelinin Hata Dağılımları Grafiği

Nepotizm - Yetki Devri regresyon modeli normal dağılım varsayımına uymaktadır.



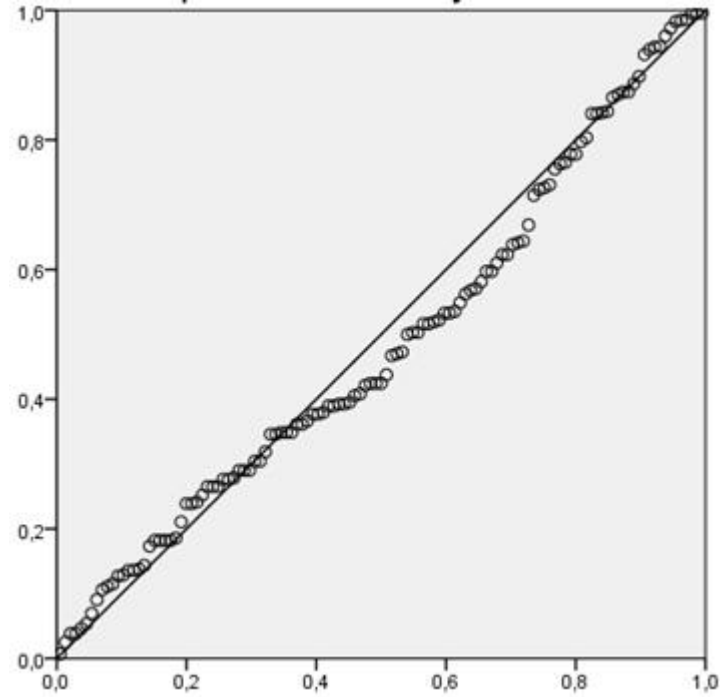
**Grafik 2:** Nepotizm - Yönetime Katılma Regresyon Modelinin Hata Dağılımları Grafiği

Nepotizm - Yönetime Katılma regresyon modeli normal dağılım varsayımına uymaktadır.



**Grafik 3:** Nepotizm - İş Geliştirme Regresyon Modelinin Hata Dağılımları Grafiği

Nepotizm - İş Geliştirme regresyon modeli normal dağılım varsayımına uymaktadır.



**Grafik 4:** Nepotizm - Motivasyon Regresyon Modelinin Hata Dağılımları Grafiği

Nepotizm - Motivasyon regresyon modeli normal dağılım varsayımına uymaktadır.

### 3.7. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme

Bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki hipotezlerin sonuçları:

- Çalışanları yetki devri ile güçlendirmek, yöneticilerin nepotik tutumlarını etkilemektedir. Aralarında orta dereceli ilişki ( $r = 0,530$ ) bulunmaktadır.  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.
- Çalışanları yönetime katılma ile güçlendirmek, yöneticilerin nepotik tutumlarını etkilemektedir. Aralarında zayıf dereceli ilişki ( $r = 0,462$ ) bulunmaktadır.  $H_2$  hipotezi kabul edilmiştir.
- Çalışanları iş geliştirme ile güçlendirmek, yöneticilerin nepotik tutumlarını etkilemektedir. Aralarında orta dereceli ilişki ( $r = 0,587$ ) bulunmaktadır.  $H_3$  hipotezi kabul edilmiştir.
- Çalışanları motivasyon ile güçlendirmek, yöneticilerin nepotik tutumlarını etkilemektedir. Aralarında orta dereceli ilişki ( $r = 0,640$ ) bulunmaktadır.  $H_4$  hipotezi kabul edilmiştir.

Demografik özelliklere göre değişkenler arasındaki ilişki sonuçları:

- Yetki devri bağımsız değişkeni ile katılımcıların cinsiyeti, yaşı, çalışma süresi ve medeni durumu arasında anlamlı fark yoktur.
- Yönetime katılma bağımsız değişkeni ile katılımcıların cinsiyeti, yaşı, çalışma süresi ve medeni durumu arasında anlamlı fark yoktur.
- İş geliştirme bağımsız değişkeni ile katılımcıların cinsiyeti, yaşı ve medeni durumu arasında anlamlı fark yoktur.
- Motivasyon bağımsız değişkeni ile katılımcıların yaşı, çalışma süresi ve medeni durumu arasında anlamlı fark yoktur.

- Nepotik tutum bağımlı değişkeni ile katılımcıların cinsiyeti, yaşı, çalışma süresi ve medeni durumu arasında anlamlı fark yoktur.
- İş geliştirme bağımsız değişkeni ile katılımcıların çalışma süresi arasında anlamlı fark vardır.
- Motivasyon bağımsız değişkeni ile katılımcıların cinsiyeti, arasında anlamlı fark vardır.

## SONUÇ

Bu çalışma kapsamında İstanbul İli Raylı Ulaşım Sisteminde yapılan araştırma ile çalışanları yetki devri, yönetime katılma, iş geliştirme ve motivasyon yönünden güçlendirmenin yöneticilerin nepotik tutumlarına etkisi incelenmiştir.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket uygulamasından faydalanılmıştır. Anketin tamamı 36 sorudan oluşmaktadır. Anket sorularının cevapları Likert tipi ölçekleme yöntemine göre derecelendirilmiştir. Araştırma 123 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir.

Anket soruları belirlenen gruplara ayrılmadan güvenilirlik analizi yapılması durumunda Cronbach Alfa Katsayısı 0,951 elde edilmektedir. Bunun yanı sıra her bir sorunun güvenilirlik analizine etkisini ayrıntılı görebilmek için gruplar bazında güvenilirlik analizi tekrar edildiğinde; Cronbach alfa katsayısı yetki devri için 0,909, yönetime katılma için 0,878, iş geliştirme için 0,905, motivasyon grubu için 0,867 ve nepotizm grubu için 0,861 olarak yüksek güvenilirlikte elde edildiğinden anket sorularından herhangi bir soru çıkartılmamıştır.

Araştırmanın tüm değişkenlerinin basıklık katsayısının önerilen kriterlere göre 2 ile -2 ya da +3 ile -3 değerleri arasında olduğu için normal kabul edilmektedir. Araştırmanın tüm değişkenlerinin çarpıklık katsayısının +2 ya da -2 değerleri arasında olduğu için normal kabul edilmektedir. Ayrıca basıklık katsayısının önerilen kriterlere göre 2 ile -2 ya da +3 ile -3 değerleri arasında olduğu için normal kabul edilmektedir.

KMO değerinin 0,900 olması değişkenlerin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir. Bartlett küresellik testi sonucunda da değişkenler arasında anlamlı düzeyde (Ki-kare=4822,330,  $p<0,05$ ) ilişkiler bulunduğu ve verilerin faktör analizi uygulamak için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan çalışma için özdeğer sayısı 1.380 den büyük olan beş faktör elde edilmiştir. Bütün faktörler toplam varyansın % 62.186' unu açıklamaktadır. Bütün



faktörlerin toplam varyansı açıklama oranının % 60' üzerinde olması istendiği için, bu araştırmada bulunan toplam beş faktörün ana varyansı açıklama oranı yeterli olmaktadır. Araştırmadaki tüm değişkenler üzerinden yapılan faktör analizlerinde elde edilen sonuçlardan, faktör yükleri 0.45'nin altında olan; yönetime katılma grubundan 14 numaralı soru, iş geliştirme grubundan 19 ve 21 numaralı sorular ile nepotizm grubundan 35 numaralı sorunun analizlerden çıkarılmasına karar verilmiştir.

Çalışanların yaşlarına ve çalışma sürelerine göre bağımsız değişkenler ve nepotizm (bağımlı değişken) arasındaki ilişkinin değişip değişmediğini tespit etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Çalışanların cinsiyetlerine ve medeni durumlarına göre bağımsız değişkenler ve nepotizm (bağımlı değişken) arasındaki ilişkinin değişip değişmediğini tespit etmek için ise t-testleri yapılmıştır.

Sonuçlar incelendiğinde sadece iş geliştirme bağımsız değişkeni ile katılımcıların çalışma süresi arasında ve motivasyon bağımsız değişkeni ile katılımcıların cinsiyeti arasında anlamlı fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Regresyon sonuçlarının geçerli olabilmesi için kurulan modellerin normallik varsayımına uygun olması gerektiğinden normallik varsayımı incelenmiştir. Bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken (Nepotizm) arasında kurulan regresyon modellerinin normal dağılım gösterdiği gözlemlenmiştir.

Regresyon ve korelasyon sonuçlarına göre,  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$  ve  $H_4$  hipotezleri kabul edilmiştir. Diğer yandan, çalışanları yönetime katılma ile güçlendirmenin yöneticilerin nepotik tutumlarını zayıf dereceli etkilediği gözlemlenmiştir. Bu nedenle çalışanları yönetim kararlarında pay sahibi yapmak ve yönetim kurulu toplantılarına davet etmek gibi yönetime katılmasını sağlamak, çalışanları yeteri anlamda güçlendirmesini sağlamayacaktır. Dolayısıyla da yöneticilerin nepotik tutumlarını engellemeye yardımcı olmayacaktır.

Çalışanları yetki devri, iş geliştirme ve motivasyon ile güçlendirmenin ise yöneticilerin nepotik tutumlarını orta dereceli etkilediği gözlemlenmiştir. Ancak en

büyük etkinin motivasyon ile sağlanacağı ( $r = 0,640$ ) sonucuna ulaşılmıştır. Bu demektir ki, çalışanları başarılarından dolayı takdir etmek veya ödüllendirmek; motivasyonunu yüksek tutmak için çalışmalar yapmak çalışanları güçlendirmeye yeterli olacaktır. Dolayısıyla da yöneticilerin nepotik tutumlarını engellemeye yardımcı olacaktır. Özellikle bu sonucun tüm yöneticiler tarafından uygulanabilecek kolaylıkta olması çalışmanın nepotizmi önlemeye katkı sağlayacağına olan inancımızı kuvvetlendirmektedir. Aynı zamanda çalışanların güçlendirilmesi nepotizme olan algıyı etkilediği için yöneticiler çalışanlara yönelik güçlendirme programları hazırlamalı ve uygulamaya koymalıdır.

İstanbul İli Raylı Ulaşım Sisteminde çalışanlar üzerinde yapılan bu araştırmanın sınırlılıkları nedeniyle daha geniş bir evren ve farklı çalışma grupları üzerinde bir çalışma yapılabilir. Yine sınırlılıklar nedeniyle mavi yakalı çalışanların araştırma grubuna dahil edilememesi, farklı bir araştırmanın yolunu açabilir. Özellikle sendikalaşmanın mavi yakalı çalışanlarda nepotizm algısına etkisi araştırılabilir.

## KAYNAKÇA

- Abdalla, H. F. , A. S. Maghrabi ve B. G. Raggad (1998). Assessing the Perceptions of Human Resource Managers Toward Nepotism: A Cross-Cultural Study. *International Journal of Manpower*. 19.8, 554-570.
- Ağırbaş, İ. , Y. Çelik ve H. Büyükkayıkçı. (2005). Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. 8.3, 326-350.
- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları*. 7.25, 145-174.
- Akgeyik, T. (2002). İnsan Kaynaklarında Yetkinlik Yönetimi. *İktisat Fakültesi Mecmuası*. 52.1, 69-89.
- Akgül, A. ve O. Çevik. (2003). *İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS’te İşletme Yönetimi Uygulamaları*, Ankara: Emek Ofset Ltd. Şti.
- Aktan, C. C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. *Çimento İşveren Dergisi*. 4.12, 4-21.
- Albayrak, A. S. ve diğerleri (2005). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Altındağ, E. ve D. Turnalı. (2015). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Tekniklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 3.3, 1-20.
- Araslı, H. ve M. Tümer, M. (2008). Nepotism, Favoritism and Cronyism: A Study of Their Effects On Job Stress And Job Satisfaction In The Banking Industry of North Cyprus. *Social Behavior and Personality: An International Journal*. 36.9, 1237-1250.
- Arı, T. (2004a). *Uluslararası İlişkiler ve Dış Politika*. 5. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Arı, T. (2004b). *Uluslararası İlişkiler Teorileri: Çatışma, Hegemonya, İşbirliği*. 3. Baskı, Bursa: Alfa Yayınları.

- Arslantaş, C. C. (2007). Güçlendirici Lider Davranışının Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 7.2, 227-240.
- Asunakutlu, T. ve U. Avcı. (2010). Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 15.2, 93-109.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Bayhan, V. (2002). Demokrasi ve Sivil Toplum Örgütleri Engelleri: Patronaj ve Nepotizm. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 26.1, 1-13.
- Biçer, G. ve Ş. Düztepe. (2003). Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*. 1.2, 13-20.
- Boşgelmez, A. (2003) Küreselleşme Sürecinde KOBİ' lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri, Yapısal Analizleri ve Isparta Örneği. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Boylu, Y., S. Tarakçıoğlu ve A. Sökmen. (2010). Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesi: Ankara'da Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 2.1, 3-20.
- Büte, M. (2011a). Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri İle İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 15.1, 383-404.
- Büte, M. (2011b). Nepotizmin İş Stresi, İş Tatmini, Olumsuz Söz Söyleme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 20.1, 177-194.
- Büte, M. ve E. Tekarslan (2010). Nepotizm' in Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 6.1, 1-21.
- Büyüköztürk, Ş. vd. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. 3. Baskı, Pegem Akademi.
- Çağlar, E. S. (2011). The Impact of Empowerment on Work Engagement Mediated Through Psychological Empowerment: Moderating Roles of Leadership Styles and Work Goals. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*.9.1, 35-46.
- Demirtaş, H. A. (2003). Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar. *İletişim Araştırmaları*. 1.1, 123-144.  
<http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/23/665/8472.pdf> (14 Mart 2016).
- Diken, A. ve M. Erdirençelebi, (2013). Aile İşletmelerinde Nepotizm ve Çalışanların İşletmeye Bağlılıklarındaki Etkisi. *Sakarya Üniversitesi 1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*. 60-74.
- Dökümbilek, F. (2010). Aile Şirketlerinde Nepotizm ve Bir Uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Düz, S. (2012). Konaklama İşletmelerinde Nepotizm ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ekmekçi, M. (2014). Değişim Mühendisliği, Nepotizm ve Mobbingin Çalışma Performansı Üzerindeki Etkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdem B., U. Ceylan ve U. Saylan (2013). Aile İşletmelerinde Nepotizm ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kütahya’ da Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 32.2, 171-197.
- Erol, E. (2013). İşgören Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmeleri Açısından Bir İnceleme. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Gök ve Bedük (2014). The Importance of Empowerment In The Organizations To Reach Goals With in Agency Theor. *Research Journal of Business and Management*. 1.4, 443-447.
- Günay, Ö. F. (2004). Üst Düzey Yöneticilerin Yetiştirilmesi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürbüz G., İ. Kumkale ve A. Oğuzhan (2013). Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Trakya Bölgesi Bankalarında Araştırma. *In International Conference on Eurasian Economics*. 791-800.
- Güzel, A. (2010). Alt İşveren Uygulamasında Güvencesiz Bir Sisteme Doğru... *Çalışma ve Toplum*. 4, 15-28.

- Hair, J. F. vd. (2006). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall
- Işığışık, Ö. (2007). *ÜCRET: Teorisi – Politikası – Yönetimi – Sistemleri* Bursa: Marmara Kitabevi Yayınları.
- İyişleröğlü, S. C. (2006). Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kalaycı, Ş. (2010). Faktör analizi. *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 234-255.
- Karakaş, A. (2014). İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 6.11, 79-105.
- Karakaş, M. ve M. Çak. (2007). Yolsuzlukla Mücadelede Uluslararası Kuruluşların Rolü. *Maliye Dergisi*, 153, 74-101.
- Karacaoğlu, K. ve D. Yörük. (2012). Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması. “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 14.3, 46-64.
- Kesen, M. (2015). Psikolojik Güçlendirme Çalışanların Sosyal Kaytarma Davranışlarını Azaltır mı?. *Journal of Yaşar University*.10.38, 6531-6540.
- Khatri, N. ve Tsang, E. W. (2003). Antecedents and Consequences of Cronyism in Organizations. [Electronic Version] *Journal of Business Ethics*. 43, 289-303. <http://link.springer.com/article/10.1023/A:1023081629529#page-1> (19 Nisan 2016).
- Kurt, E. ve B. Doğramacı. (2014). Terfî, İşlem Kayırmacılığı ve İşe Alma Boyutlarında Kayırmacılık Davranışı Algısının Ölçülmesi: İstanbul İlinde Faaliyet Gösteren Bir Belediye İştirakinde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi (EJOIR)*. 2, 82-96.
- Kyzy M, D. (2011). The Effects of Perceived Nepotism and Job Stress on Organizational Citizenship Behavior: an Empirical Study in Kyrgyz Family-Managed Company. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Luthans, F. (1995). *Organisational Behaviour*. 7. Baskı. İstanbul: Literatür Yayınları.

- Metin, O. (2011). Sosyal Politika Açısından AKP Dönemi, *Çalışma ve Toplum Dergisi*. 1, 179-200.
- Örücü, E. ve A. Kanbur. (2015). Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 15.1, 85-97.
- Özbek, A. (2008). İşgören Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İşletme İçi Birimler ve Demografik Faktörler Açısından Analizi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemir, S. ve T. Muradova. (2008). Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi. *Journal of Qafqaz University*. 24, 146-153.
- Özgener, Ş. (2003). Büyüme Sürecindeki KOBİ' lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunu: Nevşehir Un Sanayii Örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 20, 137-161.
- Özkanan, A ve R. Erdem (2014). Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar: Kavramsal Bir Çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2.20, 179-206.
- Özler, H. , D. E. Özler ve G. E. Gümüştekin (2007). Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma. *Selcuk University Social Sciences Institute Journal*. 17. 437-450.
- Pekel, H. N. (2001). İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi: Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pelit, E. (2008). İşletmelerde İşgören Güçlendirilmenin İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Polat, G. (2012). Örgütlerde Nepotizmin Örgütsel Adalet Algısı ile İlişkisinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sarpın, Ş. (2012). Denetçilerin Etik Pozisyon, Hile, Sorumluluk ve Nepotizm Algılarının Denetçi Bağımsızlığına Etkisi: Bağımsız Denetçiler Üzerinde Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Somuncuoğlu, A. B. (2013). Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sönmez, A. (2007). Örgütlerde Çalışanları Güçlendirmeye Yönelik Uygulamaların Rekabet Gücüne Etkisi: Bucak/Burdur Bölgesi 3 S Plazalar Örneği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tuğ, Ö. (2010). İşgören Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Bir Uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TÜRK DİL KURUMU (2016). Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük. [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GT.S.56efd6bbacc654.64885534](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GT.S.56efd6bbacc654.64885534) (21 Mart 2016).
- Yıldırım, M. (2013). Kamu Yönetiminin Kadim Paradoksu: Nepotizm ve Meritokrasi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 11.2, 353-380.
- Yücel, İ. ve Ö. Özkalan. (2012). Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma ve Nepotizm. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 5.2, 247-276.



## **EKLER**

### **EK 1. Çalışmada Kullanılan Anket Formu**

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programında “Organizasyonlarda Yöneticilerin Nepotik Tutumlarını Önlemede Çalışanları Güçlendirmenin Rolü: İstanbul İli Raylı Ulaşım Sisteminde Bir Alan Araştırması” başlık ve konulu tez çalışmasına bilimsel veri toplama amacıyla hazırlanmıştır.

Anket sorularına verecek olduğunuz cevaplar kesinlikle gizli tutulacak, birey ve kurum ismi dikkate alınmaksızın değerlendirilecektir. Anketin doğru ya da yanlış cevabı bulunmadığından size en yakın olan yalnızca bir ifadeyi belirtmeniz ve tüm soruları yanıtlamanız önemlidir. Lütfen uygun gördüğünüz cevabın yanındaki kutucuğu (X) ile işaretleyiniz. İlginiz için teşekkür ederiz.

İstanbul, Mayıs 2016

Bariş SÜR  
Yüksek Lisans Öğrencisi

Yrd. Doç. Dr. Nuri AVCI  
Tez Danışmanı

## 1. BÖLÜM: DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Lütfen size uygun seçeneği işaretleyiniz.

|                               |  |          |  |                |  |               |  |
|-------------------------------|--|----------|--|----------------|--|---------------|--|
| <b>Cinsiyetiniz</b>           |  |          |  |                |  |               |  |
| Bay                           |  |          |  | Bayan          |  |               |  |
| <b>Medeni Durumuz</b>         |  |          |  |                |  |               |  |
| Evli                          |  |          |  | Bekar          |  |               |  |
| <b>Yaşınız</b>                |  |          |  |                |  |               |  |
| 20-29                         |  | 30-39    |  | 40-49          |  | 50 ve<br>Üstü |  |
| <b>Toplam Çalışma Süreniz</b> |  |          |  |                |  |               |  |
| 0-5 Yıl                       |  | 6-10 Yıl |  | 10 Yıl Ve Üstü |  |               |  |

## 2. BÖLÜM: GÜÇLENDİRME ve NEPOTİZM

Aşağıdaki ifadelere katılma derecenize göre seçeneklerden birini işaretleyiniz. Lütfen her ifade için sadece bir işaretleme yapınız.

1 = Kesinlikle Katılıyorum

2 = Katılıyorum

3 = Kararsızım

4 = Katılmıyorum

5 = Kesinlikle Katılmıyorum

| NO | İFADELER                                                                                                                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1  | İşimi nasıl yapacağım konusunda karar verme yetkisinin büyük ölçüde bana ait olması yöneticilerin nepotik tutumlarını engellemeye yardımcı olmaktadır.          |   |   |   |   |   |
| 2  | İşimi nasıl yapacağıma kendimin karar vermesi yöneticilerin nepotik tutumlarını engellemeye yardımcı olmaktadır.                                                |   |   |   |   |   |
| 3  | Bana görevimi bağımsız ve özgür bir şekilde yapabilmem için büyük ölçüde fırsat verilmesi yöneticilerin nepotik tutumlarını engellemeye yardımcı olmaktadır.    |   |   |   |   |   |
| 4  | Yöneticimin ona danışmaksızın kendi başıma kararlar almama izin vermesi yöneticilerin nepotik tutumlarını engellemeye yardımcı olmaktadır.                      |   |   |   |   |   |
| 5  | İnisiyatif kullanabiliyor olmam yöneticilerin nepotik tutumlarını engellemeye yardımcı olmaktadır.                                                              |   |   |   |   |   |
| 6  | Katılmak istediğim konferans, seminer gibi etkinliklerde kararın bana ait olması yöneticilerin nepotik tutumlarını engellemeye yardımcı olmaktadır.             |   |   |   |   |   |
| 7  | Şirket içi farklı eğitimlerden istediğime katılabilmem yöneticilerin nepotik tutumlarını engellemeye yardımcı olmaktadır.                                       |   |   |   |   |   |
| 8  | Kendi bölümümde olan bitenler üzerinde sözümün geçmesi yöneticilerin nepotik tutumlarını engellemeye yardımcı olmaktadır.                                       |   |   |   |   |   |
| 9  | Kendi bölümümde olup bitenler üzerinde büyük ölçüde kontrolümün olması yöneticilerin nepotik tutumlarını engellemeye yardımcı olmaktadır.                       |   |   |   |   |   |
| 10 | Kendi bölümümde olup bitenler üzerinde büyük ölçüde etkili olmam yöneticilerin nepotik tutumlarını engellemeye yardımcı olmaktadır.                             |   |   |   |   |   |
| 11 | İş süreçleri takımlarında benim de söz sahibi olmam yöneticilerin nepotik tutumlarını engellemeye yardımcı olmaktadır.                                          |   |   |   |   |   |
| 12 | Yeni proje yatırımlarında benim fikrimin alınması yöneticilerin nepotik tutumlarını engellemeye yardımcı olmaktadır.                                            |   |   |   |   |   |
| 13 | Çalıştığım bölüme yeni bir eleman alınacağı zaman benden iş görüşmesine katılmamın istenmesi yöneticilerin nepotik tutumlarını engellemeye yardımcı olmaktadır. |   |   |   |   |   |

|    |                                                                                                                                                                |  |  |  |  |  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 14 | Belirli periyotlarda yapılan bölüm toplantılarında konularla ilgili fikrimin sorulması yöneticilerin nepotik tutumlarını engellemeye yardımcı olmaktadır.      |  |  |  |  |  |
| 15 | Yöneticimin bana verdiği görevlerin departmandaki kilit görevlerden olması yöneticilerin nepotik tutumlarını engellemeye yardımcı olmaktadır.                  |  |  |  |  |  |
| 16 | Yaptığım işlerle ilgili yöneticim tarafından genelde geri bildirim almam yöneticilerin nepotik tutumlarını engellemeye yardımcı olmaktadır.                    |  |  |  |  |  |
| 17 | Yılbaşıda iş hedefleri belirlenirken fikrimin alınması yöneticilerin nepotik tutumlarını engellemeye yardımcı olmaktadır.                                      |  |  |  |  |  |
| 18 | İş hedeflerinin gidişatı hakkında yarı yılda benimle görüşülmesi yöneticilerin nepotik tutumlarını engellemeye yardımcı olmaktadır.                            |  |  |  |  |  |
| 19 | İnsan Kaynakları Departmanı' nın objektif bir iş performans değerlendirme sisteminin olması yöneticilerin nepotik tutumlarını engellemeye yardımcı olmaktadır. |  |  |  |  |  |
| 20 | Yaptığım işlerin süreçlerinin geliştirilebilmesi için bana fikir sorulması yöneticilerin nepotik tutumlarını engellemeye yardımcı olmaktadır.                  |  |  |  |  |  |
| 21 | İş geliştirme faaliyetlerini destekleyeci kararların alındığı toplantılara davet edilmem yöneticilerin nepotik tutumlarını engellemeye yardımcı olmaktadır.    |  |  |  |  |  |
| 22 | Maliyetleri azaltıcı öneriler sunan herkesin takdir edilmesi yöneticilerin nepotik tutumlarını engellemeye yardımcı olmaktadır.                                |  |  |  |  |  |
| 23 | Başarılarımın genelde takdir edilmesi yöneticilerin nepotik tutumlarını engellemeye yardımcı olmaktadır.                                                       |  |  |  |  |  |
| 24 | Yöneticilerimize ulaşmak ve onlarla iletişim kurabilmek yöneticilerin nepotik tutumlarını engellemeye yardımcı olmaktadır.                                     |  |  |  |  |  |
| 25 | Ücret ve yapılan diğer ödemelerdeki memnuniyet derecesi yöneticilerin nepotik tutumlarını engellemeye yardımcı olmaktadır.                                     |  |  |  |  |  |
| 26 | Her çalışana motive edici yaklaşımlarda bulunulması yöneticilerin nepotik tutumlarını engellemeye yardımcı olmaktadır.                                         |  |  |  |  |  |
| 27 | Şirketimize değer katan proje önerileri verenlerin ödüllendirilmesi yöneticilerin nepotik tutumlarını engellemeye yardımcı olmaktadır.                         |  |  |  |  |  |

|    |                                                                                                                                                                            |  |  |  |  |  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 28 | Şirketimiz tarafından her çalışana belirli zamanlarda yan haklar verilmesi yöneticilerin nepotik tutumlarını engellemeye yardımcı olmaktadır.                              |  |  |  |  |  |
| 29 | Her çalışana kendi iş alanları için yetki devri verilmesi nepotik tutumların olmadığına göstergesidir.                                                                     |  |  |  |  |  |
| 30 | Sadece başarılı olan çalışanların yönetime katılmasının teşvik edilmesi nepotik tutumların olmadığına göstergesidir.                                                       |  |  |  |  |  |
| 31 | Her çalışanın motivasyonunu artırıcı çalışmalar yapılması nepotik tutumların olmadığına göstergesidir.                                                                     |  |  |  |  |  |
| 32 | Şirketime yeni çalışan seçerken standartlaşmış mülakatlar kullanılması nepotik tutumların olmadığına göstergesidir.                                                        |  |  |  |  |  |
| 33 | Çalışanların her birkaç yılda bir eğitim programından geçirilmesi nepotik tutumların olmadığına göstergesidir.                                                             |  |  |  |  |  |
| 34 | Atamalarda işle alakalı kriterlerin temel alınması nepotik tutumların olmadığına göstergesidir.                                                                            |  |  |  |  |  |
| 35 | Amirlerin yüksek seviyedeki yöneticilerle ilişkisi olan astlardan çekinmesi nepotik tutumların olduğunun göstergesidir.                                                    |  |  |  |  |  |
| 36 | Yöneticilerle kan bağı olan çalışanların veya tanıdıkların beklentilerini yerine getirmede ayrıcalık veya öncelik tanınmaması nepotik tutumların olmadığına göstergesidir. |  |  |  |  |  |

## ÖZGEÇMİŞ

Barış SÜR, 03.09.1986' da İstanbul' da doğmuştur. Rami Atatürk İlköğretim Okulu ve Cibali Lisesi' ni bitirdikten sonra 2003 yılında başladığı Uludağ Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Bölümü' nden 2008 yılında mezun olmuştur. Askerlik görevini Aralık 2008 – Mayıs 2009 arası Girne / KKTC' de kısa dönem olarak yerine getirmiş, devamında dört yıl sağlık sektöründe çalışmıştır. Şu an raylı ulaşım sektöründe alt düzey yönetici olarak görev yapmakta olan Barış SÜR evli ve bir çocuk babasıdır. ([barissur@hotmail.com](mailto:barissur@hotmail.com))