

Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri İle İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma

Mustafa BÜTE (*)

Özet: Bu araştırmanın iki temel amacı vardır. Birincisi, Türk kamu bankalarında kayırmacılığın çalışanlar üzerine etkilerini incelemektir. İkinci amacı ise, kamu bankalarındaki insan kaynakları uygulamaları ile kayırmacılık etkileri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Veriler anket yardımı ile toplanmıştır. Araştırma, Ankara’da faaliyet gösteren kamu bankalarında çalışan 243 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Bu araştırmanın sonuçlarına göre; kayırmacılık biçimlerinden nepotizm ve kronizm’in çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler oluşturduğu tespit edilmiştir. Kayırmacılık arttıkça çalışanların iş stresi artmakta; iş tatmini, işverene güveni ve motivasyonu ise azalmaktadır. Bu da çalışanların örgütsel bağlılıklarının azalmasına, işten ayrılma eğilimlerinin artmasına yol açmaktadır. Ayrıca işletmelerde uygulanan insan kaynakları uygulamaları arttıkça, kayırmacılık uygulamalarının çalışanlar üzerine etkileri azalmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Akraba kayırmacılığı, eş-dost kayırmacılığı, siyasi kayırmacılık, kamu bankaları, insan kaynakları uygulamaları.

The Relationship Between the Effects of Nepotism on the Employees and Human Resource Practices: A Research on Turkish Public Banks

Abstract: This research has two purposes. Firstly, the effects of nepotism-favoritism and cronyism on the employees working at Turkish Public banks are analyzed. The second aim is analyzing the relationship between the human resource practices at public banks and effects of nepotism and cronyism. Data was gathered by questionnaire method. The research is carried on 243 employees working public banks operating in Ankara.

According to the research it can be understood that nepotism and cronyism, types of favoritism, have negative effects on the employees. As nepotism and cronyism arise, the employees’ job stress arise, but their job satisfaction, trust on the employer and motivation decrease. This leads to a decrease on the employees’ organizational commitment, and an increase on their intention to quit. Also, as the human resource practices increase at the organizations, the negative effects of nepotism-favoritism and cronyism on the employees decrease.

Key Words: Nepotism, favoritism, cronyism, public banking sector, human resource practices.

*) Yrd.Doç.Dr., Bayburt Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
(e-posta: mbute@bayburt.edu.tr)

Giriş

Kayırmacılık biçimleri genel olarak meslek kurallarına aykırı davranışlar içerdiği için eleştiri almış profesyonel olmayan uygulamalardır (Abdalla, Magharabi ve Raggad, 1998). Gelişmiş ülkelerde bu uygulamaları önlemek için çeşitli yasal önlemler alınmışken, gelişmekte olan ülkelerde ise insan yaşamının bir parçası olmaya devam etmektedir (Boadi, 2000).

Kayırmacılık günümüz iş hayatında oldukça yaygın bir davranış haline gelmiştir (Araslı, Bavik ve Ekiz, 2006: 296). Kayırmacılığın yoğun olduğu örgütlerde, insan kaynakları departmanının bağımsız olarak faaliyetlerini sürdürmesi imkânsızdır. Bu nedenle, bu koşullarda yeteneğe ve bilgi birikimine göre iş verilmesi mümkün değildir. Örgütte çalışanlar, herhangi bir ayrıcalıklı birey ile rekabet halindeyseler, işlerinde yükselmeleri oldukça zordur (Abdalla, Magharabi ve Al-Dabbagh, 1994). Yeteneksiz bir kişinin emrinde çalışmak, kayırmacılığa maruz kalan bir çalışan için rahatsız edici bir durumdur. Yapılan katkı ve alınan pay arasında bir eşitsizlik olması durumu, çalışanları adil olmayan bir ortamda çalıştıkları düşüncesine iter. Bu koşullar altında ortaya çıkan güven eksikliği, iş doyumu, motivasyon, örgütsel bağlılık ve performansı olumsuz etkiler. Özellikle, ücret sisteminin de birilerini kayıracak şekilde olması, çalışanların örgütten kopmasına yol açar (Büte, 2009: 737). Bu durumda örgütte kayırmacılığı destekleyen bir örgüt ikliminin varlığı söz konusu olur. Böyle bir iklimde ise bireysel ve örgütsel başarısızlık kaçınılmaz olur. Ayrıca yerli ve yabancı literatürde kayırmacılık konusunda yapılan araştırmalar sınırlıdır. Söz konusu nedenlerle bu konuda araştırma yapmak son derece lüzumlu ve önemlidir. Bu araştırma, Türk kamu bankalarında kayırmacılık uygulamalarının çalışanlar üzerine etkileri incelenmiştir. Ayrıca kamu bankalarındaki insan kaynakları uygulamaları ile kayırmacılık etkileri arasındaki ilişkilere de bakılmıştır. Araştırma sonuçları, dünyada ve ülkemizde varlığı bilinen ama pek araştırılmayan önemli bir soruna değinmesi ve kamu bankası yöneticilerine yol göstermesi açısından önem taşımaktadır.

Bu araştırmada kayırmacılığın üç biçimi incelenmiştir. Bunlar nepotizm, favorizm ve kronizmdir. Nepotizmde kayırmaya konu olan şey kan bağı iken; favorizm de eş-dost, tanıdıklar; kronizm de ise politik tercihe yakınlıktır. Bu araştırmada nepotizm ve favorizm kavramları birlikte kullanılmıştır. Yani akraba kayırmacılığı yanında eş-dost ve tanıdıkların kayırılmasını içermektedir. Kronizm kavramı ise politik tercihe yakın olanların kayırılmasıdır.

Araştırma iki kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda, genel olarak kayırmacılık kavramı, kayırmacılık biçimleri, kayırmacılığın çalışanlar üzerine olumlu ve olumsuz etkileri ve insan kaynakları uygulamaları konusunda geniş bir literatür taraması sonucu teorik bilgiler verilmiştir. İkinci kısımda ise, Ankara'da faaliyet gösteren 3 kamu bankasında çalışan 243 çalışan üzerinde bir araştırma yapılmıştır.

I. Kayırmacılık Kavramı

Kayırmacılık olgusu, politik karar alma sürecinde ortaya çıkan bir “yozlaşma türü” olarak değerlendirilmekle birlikte (Kayabaşı, 2005: 56), aynı zamanda kamu bürokra-

sisinin önemli sorunlarından biridir. Kayırmacılık, ilk olarak 1828 yılında bürokrasiye memur alımında ABD başkanlık seçiminden galip çıkan General Jackson tarafından uygulanan kayırma sisteminin uygulamada istismarıyla, politika ve yönetim literatüründe yer almıştır (Tortop, 1994: 48).

Örgüt içindeki işlemlerde bazı bireylere ayrıcalık sağlanması, direk olarak maddi çıkar gözetmekten ziyade, bazı bağlılıklar ve yükümlülüklerden dolayı da olabilir. Başka bir deyişle, para veya mal gibi ekonomik bir güç yerine, maddi olmayan bir gücün, örneğin akrabalık bağlarının, etkileme aracı olarak kullanılması olasıdır (Berkman, 1983: 25-26). Bunun gibi maddi olmayan, dolaylı, çıkar içerikli uygulamalara “kayırmacılık” denmektedir.

Türk Dil Kurumunun Türkçe sözlüğüne göre; (1983: 671) kayırmacılık, işletmede çalışan bireylerin ya da kamudaki memurun yakınlarını yasadışı biçimde ve haksız yere kollamasıdır. “İltimas” ve “himmet etme” (aciz durumda olana destek olma) ve halk dilinde kullanılan “torpil” kavramlarıyla eş anlamlıdır.

Oktay (1983: 209) kayırmacılığı; “kamu örgüt birimlerindeki ya da bu birimlerle toplumsal çevre arasındaki ilişkilerde aynı okulda okumuş olmak, aynı yöreden olmak, aynı siyasal partinin çizgisinde bulunmak gibi özgül ölçülerin yakın görünüme geçmesi, yönetim çalışmalarını düzenleyen evrensel ölçülerin ise geri plana atılması hali” olarak tanımlamıştır.

“Kayırmacılık” kavramı ve biçimleri üzerine yapılan tanımlamalar kültürden kültüre farklılaştığı görülmektedir. Yerli literatürde eş-dost kayırmacılığı (kronizm) (Aktan, 2002: 57; Kayabaşı, 2005: 57; Yılmaz, 2007: 67; Özbek, 2007: 48; Asunakutlu ve Avcı, 2009: 730) olarak belirlenirken, yabancı literatürde ise buna (favoritizm veya favoritizm) denmektedir. Ayrıca yabancı literatürde siyasi düşünceden dolayı birilerinin kayırılması (cronyism) olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca kan bağından dolayı kayırma ise her ikisinde de akraba kayırmacılığı yani (nepotizm) olarak belirlenmiştir (Araslı ve Tümer, 2008: 1238-1239). Ayrıca aynı kabile veya aşiretten insanların kayırılması eğilimi söz konusu ise buna Tribalizm (Tribalism) denmektedir (Loewe vd., 2007: 21).

II. Kayırmacılık Biçimleri

Ayrıcalıklı davranıştan fayda gören örgüt veya birey arasındaki ilişkiye bağlı olarak, kayırmacılık farklı biçimlerde ortaya çıkabilir. Burada kayırmacılığın en yaygın olan üç biçimi açıklanacaktır. Aile üyelerinin kazancı için kamu gücünün kötüye kullanılması durumunda “nepotizm” söz konusu olur. Kamu kurumlarında arkadaş veya meslektaşların ayrıcalıklı davranış görmesi durumunda ise “favouritizm”den bahsedilir. Politik tercihe yakınlık gibi nedenlerle ayrıcalıklı bir şekilde davranma durumunda “kronizm” söz konusu olur (Loewe vd., 2007: 21).

Aynı zaman da yönetim hastalıkları olarak ta bilinen kayırmacılığın bu araştırmada esas alınan üç farklı biçimi olan nepotizm, favoritizm ve kronizmin aşağıda ayrı başlıklar altında açıklanmıştır.

A. Akraba Kayırmacılığı (Nepotism)

Nepotizm kavramı, Latince “yeğen” anlamına gelen “nepos” sözcüğünden gelmektedir (Kiechel, 1984: 143). Günümüzde ise, nepotizm kavramı, mevkisini ailesinin yararına suiistimal eden kişiler için kullanılmaktadır (Ford ve McLaughlin, 1985: 57).

Literatürde “Nepotizm” kavramının genelde olumsuz algılanmasının nedeni, Rönesans döneminde bazı Papa’ların yeğenleri için üst düzey işler bulma eğilimleri olmuştur. Çünkü bu dönemdeki uygulamalar kilisenin etkinliğini ve diğer kişilerin morallerini olumsuz olarak etkilemiştir (Ford ve McLaughlin, 1985: 57). İş hayatında profesyonel olmayan uygulamalar olarak değerlendirilen nepotizm günümüzde de benzer şekilde olumsuz olarak algılanmaya ve varlığını devam ettirmeye devam etmektedir.

Webster’s Third New International Dictionary’e göre; (1976: 1510) nepotizm “iş yerinde liyakat yerine yeğenler ve diğer akrabalara bir takım ayrıcalıklar verme” şeklinde tanımlanmıştır. Özler vd. (2007: 438) göre “bir kimsenin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi gibi işin gerektirdiği niteliklere sahip olmaksızın sadece akrabalık ilişkileri esas alınarak istihdam edilmesine veya terfi edilmesine nepotizm adı verilmektedir”. Başka bir tanıma göre ise, nepotizm; işletmede çalışanların istihdam edilmesi ve terfi ettirilmesinde bilgi, beceri, yetenek, başarı ya da eğitim düzeyi gibi liyakat ilkeleri yerine, kan bağına dikkate alınmasıdır (İyiişleroğlu, 2006: 44).

İş hayatında nepotizm uygulamaları, kayırılan açısından bir zafiyete; iş ortamı açısından ise göreve gelmede başarı ve yetenek ölçüt alınmadığından iş kaybı ve başarısızlığa yol açmaktadır. İşletmeler işgören seçimi yaparken adayın işin gerektirdiği özelliklere uyumu, eğitimi ve deneyimi, sektör ve bölüm bilgisi gibi konuları göz önünde bulundurmak zorundadır. Ancak söz konusu adayın işletmenin üst düzey yöneticilerinden biriyle veya işletme sahibiyle kan bağı olması, seçimi yapan bölümün objektifliğini kaybetmesine neden olmaktadır (İyiişleroğlu, 2006: 44).

Daily ve Reuschling (1980) birlikte yapmış oldukları bir araştırmaya göre; nepotizmin küçük aile şirketlerinde kendini örgüte adanmış çalışanların tespit edilmesinde etkili bir yol olduğunu, kayırılan akrabaların, rastgele seçilecek bireylerden daha etkili bir katılım gösterdiğini ve nepotizmin aile ortamı oluşturmaya katkı sağlayarak akraba veya akraba olmayan tüm çalışanların moralini ve iş tatminlerini arttırdığını ifade etmişlerdir (Abdalla vd., 1994: 61).

Günümüzde nepotizm politika, yayıncılık, araba yarışları (Joffe, 2004: 74) aile şirketleri (İyiişleroğlu, 2006) ve hizmet sektöründe (Araslı vd., 2006: 296) oldukça yaygın olarak ortaya çıkmaktadır.

Nepotizme, geleneksel bağların ve ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı ve piyasa mekanizmasının yeterince gelişmemiş olduğu ülkelerin örgütlerinde daha yaygın olarak görülmele birlikte, gelişmiş ülkelerde de rastlanmaktadır (Özsemerci, 2002: 13).

B. Eş-Dost Kayırmacılığı (Favorism/Favouritism)

Favorizm birbirinden çok az farklı iki ayrı anlama sahiptir. İlki, bir kişi ya da grubu diğerlerinden kayırmaya yönelik genel bir eğilimdir. Diğeri ise, kişisel ilişkilerinde ar-

kadaş, komşu veya diğer tanıdıklara ayrıcalıklı muamele edilmesidir (Loewe vd., 2007: 19-20).

İşyerinde işe alma süreci, çalışanlar ile ilgili kararlar ve terfi konularında eş-dost, ahbab ve arkadaşlara ayrıcalıklı bir şekilde davranmaya “favorizm” denir (Araslı ve Tümer, 2008: 1239). Nepotizmde kayırılan kişi kan bağı olan akraba iken; favorizmde ise eş-dost, ahbab ve arkadaşır.

Akraba ve arkadaşlar, ortaya çıkabilecek tüm sonuçlar için kendileri sorumluluk üstlendiklerinde birbirlerini kayırmaları doğaldır. Girişimci, kendi şirketinde yalnızca kendi aile üyelerini istihdam etmekte de özgürdür. Ancak girişimcinin bu kararı diğer çalışanlar için dezavantaj oluşturması yüksek bir ihtimaldir. Ama bunun sorumluluğu yine girişimciye aittir. Çünkü işletmeye personel alınırken, kalite temelli bir seçim yapmaktansa, kişisel ilişkiler temelli bir seçim yapılmasının riskini yine kendisi üstlenmiş olur (Loewe vd., 2007: 20).

Kamu ve özel sektörlerde favorizm uygulanmalarının ilk kurbanı her zaman kurallar olur. Örneğin, şirket ödülleri hak eden yerine, bir yakına veya arkadaşına verilmesinden dolayı kuralların zarar görmesi gibi. İkinci kurban ise tüm vatandaşlarına eşit olarak davranması beklenen devlet adına genel olarak “halk”tır. Çünkü bir kamu sektörü çalışanı kendi yakınına kayırdığında, bir işe girmek için daha kaliteli olan veya ihale için daha iyi bir teklif sunabilen tüm diğer adayların hakları etkilenir. Burada favorizm görevi kötüye kullanma ile aynı anda gerçekleşir (Loewe vd., 2007: 20-21).

C. Siyasi Kayırmacılık (Cronyism)

“Cronyism”, ilk olarak 17. Yüzyılda Cambridge Üniversitesi öğrencileri arasında “yakın arkadaş” anlamında argo olarak kullandıkları, “crony” kelimesinin bileşiminden meydana gelmiştir (Khatrı ve Tsang, 2003: 290). “Crony” sözcüğü ise, “uzun süredir devam eden” anlamında Yunanca “khronios” sözcüğünden gelmektedir (Oxford English Reference Dictionary, 1995).

Araslı ve Tümer (2008: 1239) kronizmi, bir kimsenin beceri, kabiliyet, 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.

Kronizm 1840’lı yıllarda yavaş yavaş gelişmiştir (Oxford English Reference Dictionary, 1995). İlk olarak, 1946 yılı civarında, Amerika Birleşik Devletleri Başkanı Roosevelt’in kişisel ilişkiler temeline dayanarak kamu kuruluşlarına yetenek ve yeterlikleri şüpheli olan birtakım insanları atamasını, Washington’da bir köşe yazarının “kronizm” olarak betimlemesiyle “politik” bir tabir olarak kullanıma girmiştir (Khatrı ve Tsang, 2003: 291).

Kronizm, genel olarak, yakınları kayırmannın bir biçimi olarak nitelendirilebilir. Ancak bu kayırmacılık biçiminde ahbab-çavuş ilişkileri söz konusu olmakla birlikte, daha çok “politik tercihe yakınlık” ön plandadır. Kronizm biz de sadece kamu alanında ele

alınırken, yabancı literatürde daha geniş boyutlarda incelenmektedir. “Crony Capitalism” olarak isimlendirilen bu durum büyük holding veya örgütlerin milyar dolarlık dev şirketlerin çökmesine sebep olacak kadar ileri boyutlara ulaşabiliyor (Darman, 2004).

Politik/siyasi kayırmacılığa birçok ülkede olduğu gibi Türkiye’de de yaygın olarak rastlanmaktadır. Bu tür kayırmacılığın bir başka biçimi de, üst düzey bürokratların siyasi iktidarların değişmesiyle birlikte, ideolojik nedenlerle, görevden alınmalarıdır ki, literatürde bu duruma “patronaj” adı verilmektedir.

Türkiye’de 1973’ten bu güne kadar, özellikle kamu kurumlarında yönetim aşırı derecede politize olmuş, siyasi partiler bürokraside iş bulma görevi üstlenmiş, sonuçta da bürokrasi özerkliğini kaybetmiştir. Bu kamu personel politikalarında, politik tercihe yakınlık seçim kriteri haline getirilmiştir (Ülker, 1995: 192). Burada kamu hizmetlerine girişte liyakat yerine, hemşerilik, siyasi yakınlık, vb. faktörlerin birinci derecede rol oynaması kronizmi çağrıştırmaktadır.

İktidara gelen siyasal partilerin, kendisine oy veren seçmen gruplarına ayrıcalıklı işlemler yapması sonucu haksız yere menfaat sağlamasına “siyasal kayırmacılık” denir (Aktan, 1992: 29). Siyasal kayırmacılık, “politik yandaşlık” veya “partizanlık” olarak da bilinir.

Siyasi yönetimlerin politikalarında kronizm uygulamaları yeni bir şey olmamakla birlikte, yapılan son araştırmalar bu uygulamaların örgütlerde de var olduğunu göstermektedir. Gerçekte, işletme politikası, siyasi yönetim politikalarına benzer (Warsaw, 1998). Böylece kronizm kavramı örgütsel politikanın bir biçimi olarak düşünülebilir. Örgütsel politika, birinin ya da bir grubun çıkarlarını korumak veya artırmak için diğerlerini etkileyen informal uygulamalar olarak tanımlanabilir (Khatrı ve Tsang, 2003: 292).

Sonuç olarak, ayrımcılık uygulamalarından akraba kayırmacılığı olarak bilinen nepotizm’de kayırmaya konu olan şey “kan bağı” iken, birincil ilişkiler gereği daha çok duygusallık hâkim unsurdur. Favorizm’de, aile dışındaki diğer yakın arkadaş, dost ve ahbab ile olan bağların ve baskıların gizil etkisinden bahsedilebilir. Kronizm’de ise, kendini ve sahip olduğu konumu muhafaza etme uğruna oluşabilecek siyasal tercihler söz konusudur.

III. Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri

A. Kayırmacılığın olumsuz etkileri

“Kayırmacılık” kavramının genel olarak olumsuz olarak algılanmasının temel nedeni, Rönesans döneminde bazı Papa’ların yeğenleri için üst düzey işler bulma eğilimleridir. Bu dönemdeki uygulamalar kilisenin etkinliğini ve diğer kişilerin morallerini olumsuz olarak etkilemiştir (Ford ve McLaughin, 1985: 57). Profesyonelleşme ile zıt olan bu uygulamalar günümüzde de benzer şekillerde varlığını sürdürmektedir.

Literatürde, az da olsa, (kayırlan kişi açısından) kayırmacılığın olumlu etkileriyle ilgili bulgulara rastlanmakla birlikte, genel olarak kayırmacılık uygulamalarına maruz kalan yönetici ve çalışanlar üzerinde oluşan olumsuz etkiler örgütler için sorun oluştur-

maktadır. Yeteneksiz bir kişinin emrinde çalışmak, kayırmacılığa maruz kalan bir çalışan için rahatsız edici bir durumdur. Yapılan katkı ve alınan pay arasında bir eşitsizlik olması durumu, çalışanları adil olmayan bir ortamda çalıştıkları düşüncesine iter. Bu koşullar altında ortaya çıkan güven eksikliği, iş doyumu, motivasyon, örgütsel bağlılık ve performansı olumsuz etkiler. Özellikle, ücret sisteminin birilerini kayıracak şekilde olması, çalışanların örgütten kopmasına yol açmaktadır (Büte, 2009: 737).

Kayırmacılık, kayırılanlar açısından bir zafiyete; iş ortamı açısından ise göreve gelmede başarı ve yetenek ölçüt alınmadığından iş kaybı ve başarısızlığa yol açmaktadır. Örgütler işgören seçimi yaparken adayın işin gerektirdiği özelliklere uyumu, eğitimi ve deneyimi, sektör ve bölüm bilgisi gibi konuları göz önünde bulundurmak zorundadır. Ancak söz konusu adayın işletmenin üst düzey yöneticilerinden biriyle veya şirket sahibiyle herhangi bir yakınlığı olması durumunda, seçimi yapan bölümün objektifliğini kaybetmesine neden olmaktadır (İyışeroğlu, 2006: 44).

Kayırmacılık uygulamalarının söz konusu olduğu örgütlerde, çalışanların istihdam edilmesi ve terfi ettirilmesinde bilgi, beceri, yetenek, başarı ya da eğitim düzeyi gibi liyakat ilkeleri yerine; kan bağı, hemşerilik, eş-dost ya da ahablık veya başka bir yakınlık dikkate alınmaktadır (İyışeroğlu, 2006: 44). Özellikle aile şirketlerinde kayırmacılık olgusu başarılı olmanın önündeki en önemli engeldir. Aile şirketlerinde sahip-yöneticiler, aile bireylerinin yeteneklerini, örgüte katkılarını dikkate almaksızın onları şirkette istihdam ederler (Ateş, 2005: 12-13). Özellikle yönetim pozisyonuna, profesyonel kişiler yerine aile bireylerinin getirilmesinin temel nedeni, güven faktörünün uzmanlığın önüne geçmiş olmasıdır. Ancak bu kayırma durumu, diğer çalışanlarda ciddi motivasyon sorunlarına neden olur (Develi, 2008: 24). Ayrıca yeteneklerine bakılmaksızın önemli görevler verilen kişilerin emrinde çalışmak, aile üyesi olmayan çalışanlarda güven eksikliğine, çalışanların iş tatmininde ve performanslarında düşmelere, örgütün verimliliğinin düşmesine neden olur. Sonuçta aile bireylerinin kayırılması, yetenekli yöneticilerin işletmeden kopmasına yol açar (Ateş, 2005: 13).

Kan bağı nedeniyle yapılan kayırmacılık uygulamaları örgütlerde aile kavgalarına, nesiller arası çatışmalara, örgütsel bağlılığın zayıflamasına ve yeterli ve kaliteli yöneticilerin örgütten uzaklaşmasına neden olabilmektedir. Özellikle aile şirketlerinde aile mensuplarının iktidar kaybını engellemeye yönelik bir strateji olarak nepotizm, profesyonel davranış, demokrasi ve kurumsallaşmanın önündeki en önemli engellerden birisidir (Özler vd., 2007: 438-439).

Araslı ve Tümer'in (2008: 1237) yapmış olduğu bir araştırmaya göre; kayırmacılık biçimlerinden nepotizm, favorizm ve kronizm'in çalışanların iş stresini arttırdığını ve bunun da çalışanlarda iş tatminsizliğinin artmasına yol açtığı sonucunu bulmuşlardır. Ayrıca aynı araştırmaya göre, iş stresi üzerindeki en olumsuz etkiyi nepotizmin yaptığı tespit edilmiştir.

Smyrnios (2004) kayırmacılık uygulamalarının örgütlerde insan kaynakları departmanının bağımsız çalışmasına engel olacağını, bunun da örgütlerin üstün nitelikli yöneticilerin oluşmasına engel olacağını ifade etmiştir (Araslı vd., 2006: 296).

Ichniowski (1988) ise kan bağına dayanan kayırmacılık uygulamaları sonucunda; örgütte elde edilen başarıların kendi başarıları mı yoksa akrabalık ilişkilerinden mi kaynaklı olduğunu bilememenin aile üyeleri üzerinde haksız bir baskı oluşturduğunu ve bunun aile üyelerinin eziklik yaşamalarına neden olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca bahsedilen kayırmacılık uygulamasının; aile kavgalarına, yönetsel başarılar üzerine kardeş kavgalarına ve karar verme sürecinde aile ile işin birbirine karışmasına sebebiyet verdiğini belirtmişlerdir (Abdalla, Maghrabi ve Al-Dabbagh, 1994: 61).

B. Kayırmacılığın olumlu etkileri

Kayırmacılığın olumsuz etkilerinin yanı sıra, azda olsa olumlu etkilerinin de olduğunu tespit eden araştırmalar bulunmaktadır. Özellikle de aile mensupları üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır. Birçok işletmede çalışanlar kendi işleri olmadığı için yeterince özverili ve istekli çalışmazlar. Ancak aile üyeleri kendi şirketleri olduğu için diğer çalışanlara göre daha fazla çalışmakta ve daha fazla özveride bulunmaktadırlar (İyiışleroğlu, 2006: 47). Bu anlamda aile üyelerinin kayırılması, onların daha fazla işlerine sarılmaları konusunda motive olmalarını sağlayacaktır.

Daily ve Reuschling (1980) birlikte yapmış oldukları bir araştırmaya göre; nepotizmin küçük aile şirketlerinde kendini örgüte adanmış çalışanların tespit edilmesinde etkili bir yol olduğunu, kayırılan akrabaların, rastgele seçilecek bireylerden daha etkili bir katılım gösterdiğini ve nepotizmin aile ortamı oluşturmaya katkı sağlayarak akraba veya akraba olmayan tüm çalışanların moralini ve iş tatminlerini arttırdığını ifade etmişlerdir (Abdalla vd., 1994: 61).

Aile şirketlerinde örgütün durumunu ve stratejisini iyi bilen profesyonel üst düzey yöneticilerin sektördeki başka örgütlere transfer olması olasılığı her zaman olmasına karşın, aile üyelerinde böyle bir eğilim söz konusu olmaması; aynı kültür, aynı değer, aynı paylaşım ve ortak düşüncelerin paylaşıldığı insanlarla olmanın çalışan huzuruna katkı sağlaması ve iş dünyasında yaşanan önemli bir sorun olan güvenilir insanlarla çalışmış olma gibi nedenlerle üst düzey yöneticilerin aile üyelerinden atanması (nepotizm uygulaması) bir avantaj olarak değerlendirilmektedir (İyiışleroğlu, 2006: 47).

Özler vd. (2007: 438) nepotizmin, aile üyelerinin iktidar kaybını engellemeye yönelik olarak uyguladıkları bir strateji olduğunu belirtmişlerdir. Molofsky (1998) nepotizmin daha kısa öğrenme süresi, daha fazla örgütsel bağlılık, daha düşük risk, daha iyi performans, daha az işgücü devrine neden olacağını tespit etmiştir. Aranoff ve Ward (1993) ise, nepotizmin kurallara ihtiyaç duyulmadan önce oluşturulacak açık bir iletişime neden olduğunu ifade etmişlerdir. Nelton (1998) nepotizmin işletmelerde yüksek performans, işletmeye uzun süreli bağlılık ve sözleşme sahipleriyle olumlu ilişkiler sağlayacağını belirtmiştir. Danco (1982) ise, nepotizmin başarı sürekliliğine neden olduğunu iddia etmiştir (Vinton, 1998: 297–298).

Bellow (2003) “Nepotizme Övgü” adlı çalışmasında nepotizmin birçok alanda oldukça yaygın olarak uygulanan kurumsallaşmış bir yapıya kavuştuğunu belirtmektedir.

Ancak nepotizm konusuna örgütlerin devamlılığı açısından yaklaşmıştır (Asunakutlu ve Avcı, 2009: 731).

Sonuç olarak, kayırmacılık uygulamalarının özellikle aile mensupları üzerinde tespit edilmiş az sayıda da olsa olumlu sonuçları olmasına rağmen, aile üyesi olmayan çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri çok daha fazladır. Bu nedenle örgütlerde, kuruma yıllarını vermiş, işi ve örgüt içi dinamikleri iyi bilen deneyimli çalışanların, kayırmacı terfi ve atamalarla küstürülmesini içeren nepotik uygulamalara yönelik önlemler zaman kaybetmeden alınmalı ve kurumsallaşmaya hız verilmelidir.

IV. İnsan Kaynakları Uygulamaları

Örgütlerde insan kaynakları departmanının işlevleri son derece önemlidir. Bunlar; işe alma, oryantasyon, eğitim, motivasyon, performans değerlendirme, ücretlendirme ve kariyer geliştirmedir (Sabuncuoğlu, 2005: 5). İnsan kaynakları departmanı etkin ve verimli bir şekilde çalışması durumunda örgütler için önemli bir rekabet avantajı sağladığı bilinmektedir. Ayrıca insan kaynakları departmanının işlevleri örgütsel başarıyı artırırken, iş tatminini de artırmaktadır. Bu da işten ayrılma ve olumsuz konuşma niyetlerini azaltır (Araslı vd., 2006: 297).

Bu bulgular ışığında araştırma hipotezleri aşağıdaki gibi geliştirilmiştir:

H₁: Kayırmacılık biçimleri çalışanlar üzerinde olumsuz kayırmacılık etkileri yapmaktadır.

H₂: Kayırmacılık biçimleri çalışanların örgütsel bağlılığını azaltmaktadır.

H₃: Kayırmacılık biçimleri çalışanların işten ayrılma eğilimlerini artırmaktadır.

H₄: Kayırmacılık etkileri arttıkça çalışanların örgütsel bağlılığı azalmaktadır.

H₅: Kayırmacılık etkileri arttıkça çalışanların işten ayrılma eğilimleri artmaktadır.

H₆: İnsan kaynakları uygulamaları çalışanlar üzerindeki olumsuz kayırmacılık etkilerini azaltmaktadır.

H₇: İnsan kaynakları uygulamaları çalışanların örgüte ve işverene olan örgütsel bağlılığını artırmaktadır.

H₈: İnsan Kaynakları uygulamaları çalışanların işten ayrılma eğilimlerini azaltmaktadır.

VI. Türk Kamu Bankalarında Kayırmacılık Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma

Araştırmanın bu kısmında, araştırmanın önemi, amacı, kapsamı, metodolojisi, demografik özellikleri ve modeli yer almaktadır.

A. Araştırmanın önemi, amacı ve kapsamı

Yeteneksiz bir kişinin emrinde çalışmak, bir çalışan için rahatsız edici bir durumdur. Yapılan katkı ve alınan pay arasında bir eşitsizlik olması durumu, çalışanları adil olmayan

bir ortamda çalıştıkları düşüncesine iter. Bu koşullar altında ortaya çıkan güven eksikliği, çalışanları olumsuz etkiler. Özellikle günümüz rekabetçi piyasa koşullarında yüksek performansın çok önemli olduğu örgütlerde, ücret sisteminin birilerini kayıracak şekilde olması, ötekilerinin örgütten kopmasına neden olabilir (Büte, 2009: 737).

Bu araştırmanın sonuçları, kamu bankası çalışanlarının maruz kaldıkları kayırmacılık uygulamalarının etkilerinin irdelenmesi, söz konusu etkilerle insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve bu konuda kamu bankası yöneticilerine yol göstermesi açısından önem taşımaktadır.

Bu araştırmanın iki temel amacı vardır. Birincisi, Türk kamu bankalarında kayırmacılığın çalışanlar üzerine etkilerini incelemektir. İkicisi ise, kamu bankalarındaki insan kaynakları uygulamaları ile kayırmacılık etkileri arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Araştırmada geçen kamu bankası yöneticilerine banka isimlerinin geçmemesi konusunda güvence verildiği için ilgili bankalar simgelerle ifade edilmiştir. Araştırmanın evreni Ankara’da bulunan kamu bankalarından; A Bankasının (54), B Bankasının (91) ve C Bankasının (78) şubeden oluşan toplam 223 şube ve yaklaşık 800 kişilik personeli bulunmaktadır. Ankara’da faaliyet gösteren tüm kamu bankası şubelerine ulaşmak maliyet ve zaman açısından çok sıkıntılı olması nedeniyle; konum, ulaşılabilirlik ve maddi unsurlar dikkate alınarak söz konusu kamu bankalarından 300 kişilik bir örneklem oluşturulmuş ve hazırlanan anketler bu örneklemde bulunan çalışanlara gönderilmiştir. Anketlerin 250 tanesi geri dönmüş, bunların 7 tanesi ise eksik doldurulmuş olması nedeniyle değerlendirme dışı tutulmuştur. Böylece toplam 243 anket değerlemeye alınmıştır.

B. Araştırmanın metodolojisi

Araştırmada; “nepotizm-favoritizm” hakkında 8 soru ve “kronizm” hakkındaki 7 soru Babin ve Boles (1998); Abdalla, Magharabi ve Raggad, (1998), “insan kaynakları uygulamaları” ile ilgili 8 soru Araslı vd. (2006), “duygusal bağlılığı” ölçmek için kullanılan 8 soru Mowday vd. (1979), “içsel motivasyon” ile ilgili 9 soru Mottaz (1985), “stres” ile ilgili 9 soru Araslı vd. (2006), “işverene güven” ile ilgili 6 soru Taş (2003) “iş tatmini” ile ilgili 6 soru ve “işten ayrılma niyeti” ile ilgili 3 soru Babin ve Boles (1998) makalelerinden adapte edilerek alınmıştır. Söz konusu etki ve boyutunu belirleyen sorular dokuz faktör altında sınıflanmıştır. Bu faktörler ve faktörleri saptayan sorular nepotizm-favorizm, kronizm, insan kaynakları uygulamaları, iş stresi, işverene güven, motivasyon, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine ilişkindir.

Verilerin toplanmasında anket formu kullanılmıştır. Anket formunda Şekil-1’deki temel araştırma modelindeki değişkenlerin her biri ile ilgili olarak sorular sorulmuştur. Ankette 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçekte yer alan katılma düzeyleri, kesinlikle katılmıyorum=1’den kesinlikle katılıyorum=5’e kadar değerler ile ifade edilmiştir. Veriler öğrencilerden oluşan bir araştırma takımı tarafından Ocak-Haziran 2010 tarihleri arasında toplanmıştır. Bu anketlerin yarısından çoğu yüz yüze ikili görüşme şeklinde uygulanmıştır. Diğerleri ise evde doldurulmak üzere verilmiş ve ertesi gün toplanmıştır. Soruların bazılarının orijinali İngilizce olması nedeniyle Türkçeye çevrilmiştir. Üniversi-

tedeki ilgili öğretim üyeleri ve İngilizce hocaları tarafından çevrilerin akıcılığı ve doğruluğu test edilmiştir. Ayrıca ankete katılanlarla ilgili demografik bilgiler sunulmuştur.

Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde SPSS 15.0 for Windows istatistik paket programı kullanılarak, hipotezlerde ileri sürülen iddiaların kamu bankalarında çalışanlar üzerinde gerçekleşip gerçekleşmediği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu hipotezleri değerlendirmek amacıyla frekans dökümleri, alfa güvenilirlik testi, ortalama değeri, regresyon, korelasyon ve faktör veri analiz yöntemleri kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan cevaplayıcıların demografik özellikleri Tablo-1’de verilmiştir. Cevaplayıcılar cinsiyetleri açısından incelendiğinde kadın cevaplayıcıların çoğunlukta olduğu (% 61.73’ü) gözlenmektedir. Cevaplayıcıların bankalara göre dağılımı birbirlerine çok yakın oranlardadır. Yaş bakımından incelendiğinde cevaplayıcıların yarıya yakınının (% 46.91) 21-30 yaş grubunda oldukları görülmektedir. Medeni durum açısından değerlendirildiğinde cevaplayıcıların yaklaşık üçte ikisine yakını (% 65.02) evlidir. Cevaplayıcıların yine yaklaşık üçte ikisine yakını (% 65.02) fakülte mezunudur. Son olarak ankete cevap veren grupların sektör deneyimleri de birbirine yakın oranlardadır.

Tablo 1. Demografik Özellikler

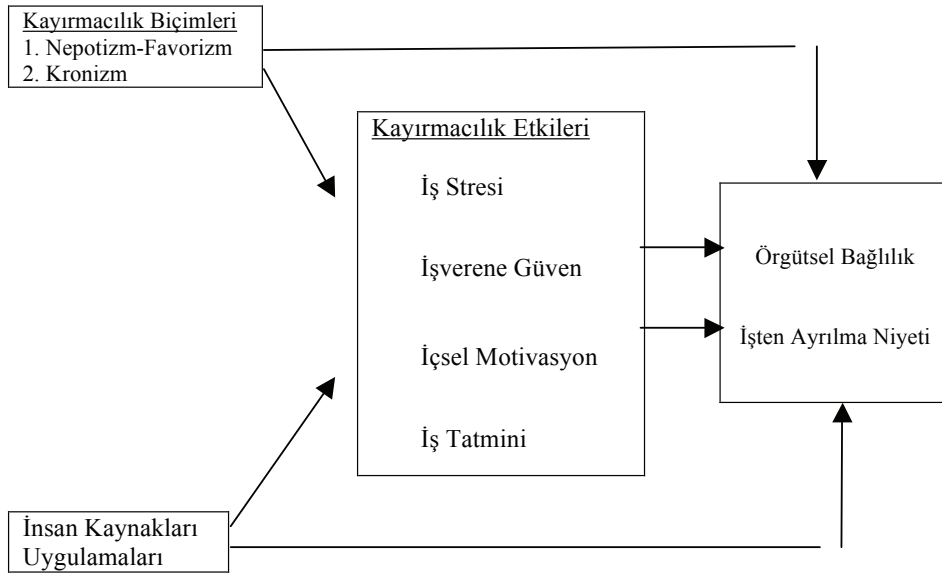
ÖZELLİKLER	Frekans	Yüzde %	ÖZELLİKLER	Frekans	Yüzde %
<u>CİNSİYET</u>			<u>MEDENİ DURUM</u>		
- Erkek	93	38.27	- Evli	158	65.02
- Kadın	150	61.73	- Bekâr	85	34.98
<u>ÇALIŞILAN BANKA</u>			<u>EĞİTİM DURUMU</u>		
- A Bankası	84	34.57	-Lise ve Altı	45	18.52
- B Bankası	80	32.92	-Lisans	158	65.02
- C Bankası	79	32.51	- Lisansüstü	40	16.46
<u>YAŞ</u>			<u>SEKTÖR DENEYİMİ</u>		
- 20 ve altı	23	9.47	- 5 yıldan az	63	25.93
- 21-30	114	46.91	- 5-9 yıl arası	100	41.15
- 31-40	69	28.40	- 10 yıl ve üstü	80	32.92
- 41-50	30	12.35			
- 51 ve üstü	7	2.88			

C. Araştırmanın modeli

Genel olarak insana dayalı tüm sektörlerde olduğu gibi bankacılık sektöründe de (özellikle, kamu bankalarında) kayırmacılık uygulamalarının varlığı bilinmektedir. Kamu bankalarında uygulanan kayırmacılık biçimlerinden nepotizm-favorizm ve kronizimin çalışanlar üzerindeki etkilerinin incelendiği bu araştırmada öncelikle kayırmacılık etkileri ile ilgili kapsamlı ve özgün bir model oluşturulmuştur. Bu modelde, ilgili literatürde var olan (iş stresi ve iş tatmini gibi) kayırmacılık etkilerinin yanı sıra, literatürde olmayan ancak etkisi olabileceği düşünülen (içsel motivasyon ve işverene güven gibi) değişkenlerde modele dahil edilmiştir. Böylece iş stresi, iş tatmini, içsel motivasyon ve işverene güven olmak üzere dört kayırmacılık etkisi araştırma modelinde yer almıştır. Yine literatürde bu

etkilerin çalışanların işten ayrılma eğilimleri üzerine etkisi incelenmekle beraber, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerine etkileri incelenmemiştir. Ayrıca bazı araştırmalarda örgütsel bağlılık değişkeninin incelenmesi gerektiği konusunda araştırmacılara tavsiyelerde de bulunulmuştur (Araslı ve Tümer, 2008: 1238-1239). Araştırma modeli özgün bir modeldir. İçsel motivasyon, işverene güven ve örgütsel bağlılık değişkenleri de bu araştırmanın literatüre bir katkısı olarak değerlendirilebilir.

Kayırmacılık uygulamalarının kamu bankası çalışanlarının üzerine etkileri ile ilgili oluşturulan söz konusu model aşağıda şekil 1'deki gibidir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Araştırmada üç bağımsız, dört ara ve iki bağımlı olmak üzere dokuz tane değişken kullanılmıştır. Bağımsız değişkenler; nepotizm-favorizm, kronizm ve insan kaynakları uygulamalarıdır. Ara değişkenler; iş stresi, işverene güven, motivasyon ve iş tatminidir. Bağımlı değişkenler ise; örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetidir.

VI. Bulgular

A. Faktör analizi sonuçları

Bu kısımda araştırmanın modelinde yer alan bağımsız değişkenler, ara değişkenler ve bağımlı değişkenlerle ilgili faktör analizleri yapılmıştır.

Kayırmacılık biçimleri ve insan kaynakları uygulamalarına ilişkin faktör analizi:

Araştırmanın bu kısmında kayırmacılık biçimlerinden nepotizm, favorizm ve kronizm ile insan kaynakları uygulamalarına ilişkin ifadeler faktör analizine tabi tutularak

değişkenlerin kendi aralarında gruplanmaları tespit edilmiştir. Bu anlamda, nepotizm-favorizim, kronizm ve insan kaynakları uygulamaları ile ilgili 28 ifadeye temel bileşenler yöntemi ile varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucu insan kaynakları uygulamaları ile ilgili üç ifade ve nepotizm-favorizim ile ilgili iki ifade herhangi bir faktöre yüklenmediği görülmüştür. İkinci aşamada beş madde çıkarıldıktan sonra kalan 23 ifadeye yeniden faktör analizi uygulanmış ve 3 faktör elde edilmiştir. Bu üç faktör toplam varyansın % 66.81'ini açıklamaktadır. Analiz sonucu KMO değeri ise 0.863 çıkmıştır. p değeri (0.000) olarak belirlenmiştir. Bu da analizin anlamlı olduğunu göstermektedir. Faktörlerin güvenilirliklerini gösteren Cronbach Alpha oranları 0.86 ile 0.95 arasında değişmekte olup, önerilen kabul edilebilirlik düzeyinin yeterince üstündedir.

Tablo 2. Kayırmacılık Biçimleri ve İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans Yüzdesi	Toplam Varyans Yüzdesi	Cronbach Alpha
Faktör 1: Nepotizm-Favorizim		6.21	26.98	26.98	0.95
Bu bankada çalışanlar her zaman yüksek mevkide bir akraba veya bir arkadaşına ihtiyaç hissederler.	,867				
Amirler yüksek seviyedeki yöneticilerle ilişkisi olan astlardan korkarlar.	,849				
Sırf aile bağlarından dolayı terfi veya ödül alan çalışanlar bu bankada olumsuz etki yapar.	,844				
Banka yöneticilerinin arkadaşları veya tanıdıkları hakkında konuşurken her zaman dikkatliyimdir.	,844				
Akraba kayırmacılığı uygulayan işletmelerde aile uyumsuzlukları iş sorunları olur.	,841				
Üst yönetici yakınları ve akrabalarının istihdamına izin veren bankalar, akraba ve yakın olmayan kaliteli insanların işletmeye cezp edilmesi ve elde tutulması konularında zorlanacaklardır.	,840				
Üst yönetici yakınları ve akrabalarının istihdamına izin veren bankalar, alınan bu kişiler yetersiz çıktığında onların işten çıkarılmasında veya rütbe indirilmesinde zorlanacaklardır.	,840				
Bu bankanın yüksek seviyedeki yöneticileri, arkadaş ve tanıdıklarının işten çıkarılmasında veya rütbe indirilmesinde zorlanacaklardır.	,746				
Faktör 2: İnsan Kaynakları Uygulamaları		4.95	21.61	48.59	0.86
İşe alma sürecinde, potansiyel çalışanlara, olumsuz yönlerde dâhil olmak kaydıyla, iş her yönüyle anlatılır.	,819				
Bankam yeni çalışan seçerken standartlaşmış mülakatlar kullanır.	,791				
Bu bankadaki çalışanlar normal olarak her birkaç yılda bir eğitim programından geçerler.	,767				

Bankam, eğitim programlarındaki eksiklikleri belirlemek için sistematik analizler yapar.	,751				
Bankam, eğitim programlarının etkinliğini servis davranışlarındaki gelişimi derecesini esas alarak değerlendirir.	,736				
Bankam, eğitim programlarının getirilerini, eğitim hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığını anlamak için kullanır.	,718				
Bankam, atamalarda işle alakalı kriterleri temel alır.	,688				
Çalışanlar performans değerlendirme sonuçlarını resmi bir geri bildirim sistemi sayesinde öğrenebilirler.	,663				
Faktör 3: Kronizm		4.18	18.19	66.81	0.87
Politikacılar ve politika sempatanları bu bankanın atamaların yapılması, terfilerde ve çeşitli karar verme faaliyetleriyle ilişkilidir.	,801				
Banka işlerine politik müdahaleler ve çalışanların tutumları banka üzerinde olumsuz etkilere yol açar.	,779				
Siyasi liderler, bakanlar ve siyasi partilerdeki değişmeler, bu bankanın çalışmaları üzerinde olumlu veya olumsuz sonuçlara yol açar.	,751				
Bu banka personel alımı ve terfi süreçlerinde cinsiyet ayırımı yapar.	,725				
Bu bankada cinsiyet ayırımı karlılığa ve diğer personelin motivasyonuna zarar verir.	,705				
Bu bankanın personel alımı ve terfi süreçlerinde politik ayrımcılık yapılır.	,633				
Bu bankada politik ayrımcılık uygulamaları karlılığa ve diğer personelin motivasyonuna zarar verir.	,625				

Söz konusu faktörler ve faktörlere ilişkin ankette yer alan sorular tablo 2’de ayrıntılı olarak sunulmuştur.

Kayırmacılık etkilerine ilişkin faktör analizi:

Araştırmanın bu kısmında nepotizmin etkilerine ilişkin ifadeler faktör analizine tabi tutularak değişkenlerin kendi aralarında gruplanmaları tespit edilmiştir. Bu anlamda, nepotizmin etkileri ile ilgili 41 ifadeye temel bileşenler yöntemi ile varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucu örgütsel bağlılıkla ilgili üç iş tatmini ve işverene güvenle ilgili birer ifadenin herhangi bir faktöre yüklenmediği görülmüştür. İkinci aşamada beş madde çıkarıldıktan sonra kalan 36 ifadeye yeniden faktör analizi uygulanmış ve 6 faktör elde edilmiştir. Bu altı faktör toplam varyansın % 68,472’sini açıklamaktadır. Analiz sonucu KMO değeri ise 0.932 çıkmıştır. p değeri (0.000) olarak belirlenmiştir. Bu da analizin anlamlı olduğunu göstermektedir. Faktörlerin güvenilirliklerini gösteren Cronbach Alpha oranları 0.78 ile 0.90 arasında değişmekte olup, önerilen kabul edilebilirlik düzeyinin yeterince üstündedir.

Tablo- 3. Kayırmacılık Etkilerine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans Yüzdesi	Toplam Varyans Yüzdesi	Cronbach Alpha
Faktör 1: İş Stresi		16,294	45,262	30,418	0.915
Bankadaki diğer çalışanlara ödülleri artırmak için ne yapılması gerektiğini söylemek kolay bir şey değildir.	,778				
Terfi edebilmek için ne yapılması gerektiğini anlamak banka çalışanları için kolay bir şey değildir.	,744				
İş tanımını açık olmadığı için amirim benden ne yapmamı isterse onu yapmak zorundayım.	,704				
İş çevresinde belirsizlik görebilirim.	,654				
Çalışanlar işlerini ve beklentileri bilir.	,652				
Bankanın hedefleri ve amaçları çalışanlara iyi bir şekilde açıklanır.	,627				
Kendimi sık sık stres altında hissederim.	,567				
İş günü sonunda kendimi çok yorgun hissederim.	,553				
İş yerinde stres ve baskı çok yüksektir.	,524				
Faktör 2: İçsel Motivasyon		2,394	6,649	9,447	0.897
Kendimi bankanın önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	,775				
Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.	,713				
Yöneticilerim çalışmalarımın dolayı her zaman beni takdir ederler.	,704				
İş çevresinde belirsizlik görebilirim.	,688				
Çalışanlar işlerini ve beklentileri bilir.	,611				
Bankanın hedefleri ve amaçları çalışanlara iyi bir şekilde açıklanır.	,483				
Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.	,475				
Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolayı beni takdir ederler.	,459				
Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolayı beni takdir ederler.	,442				
Faktör 3: İş Tatmini		1,795	4,985	73,783	0.850
İşimin çok zevksiz olduğunu düşünüyorum.	,808				
Sık sık işimden sıkılırım.	,773				
İşimle ilgili oldukça tatmin hissederim.	,766				
Çoğu zaman işe gitmek için kendimi zorlarım.	,661				
Bu işi her yaptığımda hayal kırıklığına uğrarım.	,624				
Faktör 4: İşverene Güven		1,759	4,884	4,475	0.918
İşverenime güvenirim.	,798				
İşverenlerimin amaçlarına katılırım.	,750				
İşverenimin benden ne beklediğini tam olarak biliyorum.	,732				
Genel olarak işverenim beklentilerime uygun davranır.	,694				

İşverenim iş güvenliği ihtiyaçlarımla ilgilenir.	,533				
Faktör 5: Örgütsel Bağlılık		1,219	3,387	50,501	0,857
Bu bankanın bir parçası olmaktan gururluyum.	,790				
Benim sahip olduğum inanç ve değerler ile bankamınkiler birbirine yakındır.	,774				
İşe girerken bu bankayı seçtiğim için şimdi çok mutluyum.	,739				
Bu bankanın geleceğini gerçekten kendi geleceğim gibi önemsiyorum.	,433				
Bu banka çalışılabilecek en iyi işletmedir.	,402				
Faktör 6: İşten Ayrılma Niyeti		1,190	3,305	22,357	0,814
Sık sık işimden ayrılmayı düşünürüm.	,811				
Bu işten ayrılırsam çok şey kaybetmem.	,803				
Büyük bir olasılıkla, çok yakında yeni bir iş arayacağım.	,505				

Söz konusu faktörler ve faktörlere ilişkin ankette yer alan sorular tablo 3'te ayrıntılı olarak sunulmuştur.

B. Değişkenlerle ilgili analiz sonuçları

Temel araştırma modeli için hazırlanan hipotezleri test etmek üzere, söz konusu değişkenlerle ilgili analizler ve sonuçları Tablo-2 de sunulmuştur.

Korelasyon analizi sonuçları:

Değişkenlere ait alfa güvenilirlik katsayıları Tablo-2'de sunulmuştur. Bulunan sonuçlara göre, ,70 düzeyinin altında değişken olmamakla birlikte aynı zamanda da yüksek güvenilirlik düzeyindedirler.

Tablo 2. Modelde Kullanılan Tüm Değişkenlerle İlgili Pearson Korelasyonu

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Nepotizm-favor.	(,9539)								
2. Kronizm	,178	(,8768)							
3. İnsan Kayn. Uyg	,127	,176	(,8609)						
4. İçsel Motivasyon	-,197*	-,149*	-,151	(,8979)					
5. İşverene Güven	-,343*	-,351*	,486**	,343**	(,9185)				
6. İş Tatmini	-,312*	-,364*	,426**	,281**	,496**	(,8505)			
7. İş Stresi	,375*	,238*	-,191	-,251**	-,231*	-,257**	(,9159)		
8. Örgütsel Bağlılık	-,316*	-,385*	,593**	,397**	,591**	,626**	-,256**	(,8575)	
9. İşten Ayr. Niy.	,283*	,257*	-,227*	-,493**	-,151	-,433**	,246*	-,347**	(,8145)
Ortalama	3,7	2,01	3,4	2,7	3,5	4,0	3,3	3,5	2,5
Standart Sapma	1,02	1,14	1,18	1,15	1,06	,96	1,16	1,13	1,20

** Korelasyon 0.01 anlamlılık seviyesinde başarılıdır (çift-kuyruk).

* Korelasyon 0.05 anlamlılık seviyesinde başarılıdır (çift-kuyruk).

() : Alfa güvenilirlik değeri.

Regresyon Analizi Sonuçları:

Temel araştırma modelindeki değişkenler ile ilgili regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

Nepotizm biçimleri ve insan kaynakları uygulamaları ile nepotizm etkileri arasındaki ilişki

Modeldeki değişkenlerden nepotizm biçimleri ve insan kaynakları uygulamaları ile nepotizm etkileri arasındaki regresyon analizi tablosuna bakıldığında, kayırmacılık biçimlerinden “nepotizm” ve “kronizm” ile iş stresi arasında ($p<0.05$) önem seviyesinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Yani çalışanlar arasında nepotizm ve kronizm arttıkça stres de artmaktadır.

Tablo 3. Nepotizm Biçimleri ve İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Nepotizm Etkileri Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişkenler				
	Nepotizm	Kronizm	İnsan Kaynakları Uygulamaları	R ²	F
İş Stresi	,147**	,171**	-,281**	,051	1,198
İşverene Güven	-,175***	-,191***	,448**	,279	10,281
Motivasyon	-,341***	-,531***	,110	,221	8,999
İş Tatmini	-,397***	-,379***	,446**	,238	7,453

* $p<0.1$ ** $p<0.05$ *** $p<0.01$

Aynı regresyon analizi tablosuna göre, kayırmacılık biçimlerinden “nepotizm” ve “kronizm” ile işverene güven, motivasyon ve iş tatmini arasında % 100 güvenle anlamlı ancak ters ilişki olduğu görülmektedir. Yani çalışanlar arasında nepotizm ve kronizm arttıkça işverene güven, motivasyon ve iş tatmini azalmaktadır.

Aynı tabloya göre, insan kaynakları uygulamaları ile iş stresi arasında ($p<0.05$) önem seviyesinde ters bir ilişki olduğu görülmektedir. Yani insan kaynakları uygulamaları arttıkça stres azalmaktadır.

Yine aynı tabloya göre, insan kaynakları uygulamaları ile işverene güven ve iş tatmini arasında ($p<0.05$) önem seviyesinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Yani insan kaynakları uygulamaları arttıkça işverene güven ve iş tatmini de artmaktadır.

İnsan kaynakları uygulamaları ile motivasyon arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Nepotizm biçimleri ve insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki

Nepotizm biçimleri ve insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki regresyon analizi tablosuna göre, kayırmacılık biçimlerinden nepotizm ve kronizm ile örgütsel bağlılık arasında ($p<0.01$) önem seviyesinde oldukça yüksek düzeyde anlamlı fakat ters bir ilişki görülmektedir. Yani nepotizm ve kronizm uygulan-

dıkça çalışanların örgütsel bağlılıkları azalmaktadır. Yine kayırmacılığın “nepotizm” ve “kronizm” biçimleri ile işten ayrılma niyeti arasında ($p<0.05$) önem seviyesinde anlamlı bir ilişki vardır. Kayırmacılık uygulamaları artıkça işten ayrılma eğilimi de artmaktadır.

Tablo 4. Nepotizm Biçimleri ve İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişkenler				
	Nepotizm	Kronizm	İnsan Kaynakları Uygulamaları	R ²	F
Örgütsel Bağlılık	-,317***	-,354***	,421***	,282	12,573
İşten Ayrılma Niyeti	,278**	,263**	-,229*	,071	1,949

* $p<0.1$ ** $p<0.05$ *** $p<0.01$

Aynı tabloya göre, insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında da anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ($p<0.1$) önem seviyesinde ters bir ilişkidir. Yani insan kaynakları uygulamaları artıkça çalışanların işten ayrılma niyeti azalmaktadır. İnsan kaynakları uygulamaları çalışanların işten ayrılma eğilimleri üzerinde olumlu etkiler yapmaktadır. Yine insan kaynakları uygulamaları ($p<0.01$) önem seviyesinde örgütsel bağlılığı da olumlu yönde etkilemektedir. Yani insan kaynakları uygulamaları artıkça çalışanların örgütsel bağlılıkları da artmaktadır.

Nepotizm etkileri ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki

Modeldeki değişkenlerden nepotizm etkileri ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki regresyon analizinin sunulduğu Tablo-4'e göre, nepotizmin etkilerinden iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında ($p<0.05$) önem seviyesinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Yani nepotizm algılaması sonucu çalışanlar üzerinde stres arttıkça işten ayrılma eğilimi de artmaktadır.

Tablo 5. Nepotizm Etkileri ile Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişkenler					
	İş Stresi	İşverene Güven	Motivasyon	İş Tatmini	R ²	F
Örgütsel Bağlılık	-,225*	,219***	,229***	,297***	,471	20,998
İşten Ayrılma Niyeti	,178**	-,109	-,327***	-,394***	,253	7,120

* $p<0.1$ ** $p<0.05$ *** $p<0.01$

Aynı tabloya göre, iş tatmini ve motivasyon ile işten ayrılma niyeti arasında % 100 güvenle ters ilişki olduğu görülmektedir. Yani iş tatmini ve motivasyon azaldıkça çalışanların işten ayrılma eğilimleri artmaktadır.

Nepotizm etkileri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında ise, iş stresi ile örgütsel bağlılık arasında ($p<0.1$) önem seviyesinde ters ilişki olduğu görülmektedir. Yani çalışanlar üzerinde stres arttıkça örgütsel bağlılık azalmaktadır.

Yine aynı tabloya göre, nepotizm etkilerinden işverene güven, iş tatmini ve motivasyon ile örgütsel bağlılık arasında % 100 güvenle anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Yani çalışanların işverene güven, iş tatmini ve motivasyon algılamaları arttıkça örgütsel bağlılıkları da artmaktadır.

İşverene güven ile işten ayrılma niyeti arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

C. Hipotez testi sonuçları

Bu araştırma için oluşturulan hipotezlerin test sonuçları aşağıda tablo-6'da özetlenmiştir.

Tablo 6. Test Edilen Hipotezlere İlişkin Sonuçlar

Hipotez	Uygulanan Testler	Sonuç
Hipotez 1: Kayırmacılık biçimleri çalışanlar üzerinde olumsuz kayırmacılık etkileri yapmaktadır.	Korelasyon ve Regresyon Analizi	Kabul
Hipotez 2: Kayırmacılık biçimleri çalışanların örgütsel bağlılığını azalmaktadır.	Korelasyon ve Regresyon Analizi	Kabul
Hipotez 3: Kayırmacılık biçimleri çalışanların işten ayrılma eğilimlerini artırmaktadır.	Korelasyon ve Regresyon Analizi	Kabul
Hipotez 4: Kayırmacılık etkileri arttıkça çalışanların örgütsel bağlılığı azalmaktadır.	Korelasyon ve Regresyon Analizi	Kabul
Hipotez 5: Kayırmacılık etkileri arttıkça çalışanların işten ayrılma eğilimleri artmaktadır.	Korelasyon ve Regresyon Analizi	Kısmen Kabul
Hipotez 6: İnsan kaynakları uygulamaları çalışanlar üzerindeki olumsuz kayırmacılık etkilerini gidermektedir.	Korelasyon ve Regresyon Analizi	Kısmen Kabul
Hipotez 7: İnsan kaynakları uygulamaları çalışanların işletmeye ve işverene olan örgütsel bağlılığını artırmaktadır.	Korelasyon ve Regresyon Analizi	Kabul
Hipotez 8: İnsan Kaynakları uygulamaları çalışanların işten ayrılma eğilimlerini azaltmaktadır.	Korelasyon ve Regresyon Analizi	Kabul

Sonuç

Bu araştırmanın amacı, kamu bankalarında kayırmacılık uygulamalarının çalışanlar üzerine etkilerini incelemektir. Araştırma, Ankara ili sınırları içindeki üç kamu bankasında çalışan 243 kişilik personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonunda aşağıdaki özet sonuçlara ulaşılmıştır.

- Türk kamu bankalarında “nepotizm-favorizm” (akraba, eş, dost ve ahbap kayırmacılığı) ve “kronizm” (siyasi kayırmacılık) uygulamaları çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır.
- Kayırmacılık biçimlerinden nepotizm ve kronizm ile örgütsel bağlılık arasında oldukça yüksek düzeyde anlamlı fakat ters bir ilişki görülmektedir. Yani nepotizm ve kronizm uygulandıkça çalışanların örgütsel bağlılıkları azalmaktadır.

- Yine kayırmacılığın “nepotizm” ve “kronizm” biçimleri ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır. Kayırmacılık uygulamaları arttıkça işten ayrılma eğilimi de artmaktadır.
- İnsan kaynakları uygulamaları ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında da anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ters bir ilişkidir. Yani insan kaynakları uygulamaları arttıkça çalışanların işten ayrılma niyeti azalmaktadır. İnsan kaynakları uygulamaları çalışanların işten ayrılma eğilimleri üzerinde olumlu etkiler yapmaktadır.
- Yine insan kaynakları uygulamaları örgütsel bağlılığı da olumlu yönde etkilemektedir. Yani insan kaynakları uygulamaları arttıkça çalışanların örgütsel bağlılıkları da artmaktadır.
- Nepotizmin etkilerinden iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yani nepotizm algılaması sonucu çalışanlar üzerinde stres arttıkça işten ayrılma eğilimi de artmaktadır.
- İş tatmini ve motivasyon ile işten ayrılma niyeti arasında ise ters ilişki bulunmuştur. Yani nepotizm algılaması sonucu çalışanların iş tatmini ve motivasyonları azaldıkça çalışanların işten ayrılma eğilimleri artmaktadır.
- İş stresi ile örgütsel bağlılık arasında ters ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yani nepotizm algılaması sonucu çalışanlar üzerinde stres arttıkça örgütsel bağlılık azalmaktadır.
- Nepotizm etkilerinden işverene güven, iş tatmini ve motivasyon ile örgütsel bağlılık arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yani çalışanların işverene güven, iş tatmini ve motivasyon algılamaları arttıkça örgütsel bağlılıkları da artmaktadır.
- İşverene güven ile işten ayrılma niyeti arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.
- Kayırmacılık biçimlerinden “nepotizm” ve “kronizm” ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yani çalışanlar arasında nepotizm ve kronizm arttıkça stres de artmaktadır.
- Kayırmacılık biçimlerinden “nepotizm” ve “kronizm” ile işverene güven, motivasyon ve iş tatmini arasında anlamlı ancak ters ilişki bulunmuştur. Yani çalışanlar arasında nepotizm ve kronizm arttıkça işverene güven, motivasyon ve iş tatmini azalmaktadır.
- İnsan kaynakları uygulamaları ile iş stresi arasında ters bir ilişki bulunmuştur. Yani insan kaynakları uygulamaları arttıkça stres azalmaktadır.
- İnsan kaynakları uygulamaları ile işverene güven ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Yani insan kaynakları uygulamaları arttıkça işverene güven ve iş tatmini de artmaktadır.
- İnsan kaynakları uygulamaları ile motivasyon arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Sonuç olarak, kamu bankalarında kayırmacılık uygulamaları çalışanlar üzerinde birçok olumsuz etkiler oluşturmaktadır. Bu olumsuz kayırmacılık etkilerinden dolayı çalışanların iş stresi artarken; iş tatmini, işverene güveni ve motivasyonu ise azalmaktadır. Bu da çalışanların örgütsel bağlılıklarında düşüşe, işten ayrılma eğilimlerinde ise artışa neden olmaktadır. Ancak işletmelerde insan kaynakları uygulamaları arttıkça; iş stresi azalmakta, iş tatmini ve işverene güveni ise artmaktadır.

Kaynakça

- Abdalla, F.H., Maghrabi, S., Raggad, G. B. (1998). "Assessing The Effect of Nepotism on Human Resource Managers Toward Nepotism A Cross Cultural Study". *International Journal of Manpower*, 19(8), 554-70.
- Abdalla, H.F., Maghrabi, A.S., Al-Dabbagh, T.H. (1994). "Research Note: Assessing the Effect of Nepotism on Human Resource Managers". *International Journal of Manpower*, Vol.15, No: 1, 60-67.
- Aktan, C. C. (1992). *Politik Yozlaşma ve Kleptokrasi; 1980-1990 Türkiye Deneyimi*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Araslı, H., Bavik, A., Ekiz, E. H. (2006). "The Effects of Nepotism on Human Resource Management: The Case of Three, Four and Five Star Hotels In Northern Cyprus". *International Journal of Sociology and Social Policy*, 26 (7/8), 295-308.
- Araslı, H., Tumer, M. (2008). "Nepotism, Favoritism and Cronyism: A Study of Their Effects on Job Stress and Job Satisfaction In The Banking Industry of North Cyprus". *Social Behavior and Personality*, 36(9), 1237-1250.
- Asunakutlu, T., Avcı, U. (2009). "Nepotizm-İş Tatmini İlişkisi: Aile İşletmelerinde Bir İnceleme". 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, 21-23 Mayıs 2009, (730-736), Eskişehir.
- Babin, B. J., Boles, J. S. (1998). "Employee Behavior in A Service Environment: A Model and Test of Potential Differences Between Men and Women". *Journal of Marketing*, 62(2), 77-91.
- Berkman, Ümit A. (1983). "Azgelişmiş Ülkelerde Kamu Yönetiminde Yolsuzluk ve Rüşvet". Ankara: TODAİE, Yayın No: 203.
- Ford, R., McLaughlin, F. (1985). "Nepotism". *Personnel Journal*, 64(9), 57-60.
- Büte, M. (2008). "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar". 3. Aile İşletmeleri Kongresi. Kongre Kitabı. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 18-19 Nisan 2008, (313-332), İstanbul.
- Büte, M. (2009). "Aile İşletmelerinde Nepotizm: Trabzon İlinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma". 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Bildiriler Kitabı. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, 21-23 Mayıs 2009, (737-741), Eskişehir.
- Darman, G. M. (2004). *Corporate Governance Worldwide*. Paris: ICC Press.

- İyiişleröğlü, S. C. (2006). Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Joffe, A. H. (2004). "Nepotism for All Times", *Society*. September/October, 74-79.
- Kayabaşı, Y. (2005). Politik Yozlaşmaya Çözüm Olarak Anayasal İktisat (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Khatri, N. Tsang, Eric W. K. (2003). "Antecedents and Consequences of Cronyism in Organizations". *Journal of Business Ethics*. 43(4).
- Kiechel, W. (1984). "How to Relate to Nepotism". *Fortune*. February 143-144.
- Loewe, M., Blume, J., Schönleber, V., Seibert, S., Speer, J., Christian, V. (2007). *The Impact of Favouritism on the Business Climate: A Study on Wasta in Jordan*, 216, Bonn 2007, ISBN 978-3-88985-358-5.
- Mottaz, J. C. (1985). "The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Wok Satisfaction". *The Sociological Quarterly*, 26(3), 277-431.
- Mowday, R.T. (1999). "Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, Vol.8, No:4, 387-401.
- Oktay, C. (1983). *Yükselen İstемler Karşısında Türk Siyasal Sistemi ve Kamu Bürokrasisi*. İstanbul Üniversitesi SBF Yayını, İstanbul.
- The Oxford English Dictionary (1989). (second edition). Oxford: Clarendon Press.
- Özbek, M. A. (2000). Sağlık Hizmetleri Sunumunda Yolsuzluk: Sağlık Personelinin Yolsuzluk Algılamaları (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özler, H., Özler, D. N., Gümüştekin G. E. (2007). "Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişme Evreleri ve Kurumsallaşma". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 437-450.
- Özsemerci, K., Tarhan, R. B., Gençkaya, Ö. F., Ergül, E., Özbaran, H. (2002). "Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri" (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: TODAİE.
- Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa-Aktuel Basın Yayın, Bursa.
- Taş, H. (2003). *Türk Kamu Bankalarında Örgütsel Küçülme Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze-Kocaeli: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tortop, N. (1994). *Personel Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınları.
- Ülker, H. (1995). "Siyasi İktidar - Bürokrasi İlişkisi". *Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyum Bildirileri*. Ankara: TODAİE Yayınları, II. 185-192.
- Warshaw, M. (1998). *The Good Guy's (and Gal's) Guide to Office Politics*, Issue 14, (April 1998), (<http://www.fastcompany.com/online/14/politics.html>) (09.05.2010).
- Webster's Third New International Dictionary, (1976). 1510.
- Yılmaz, Ali S. (2007). *İnformel İlişki Şekillerinin Kurumsal Yapılara Yansımaları* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.