

Gülfer ÖZER



İSKENDERUN TEKNİK

ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

**YÜKSEK
LİSANS
TEZİ**

**ALGILANAN NEPOTİZMİN
ETİK LİDERLİK ARACILIĞINDA
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ:
OTEL İŞLETMELERİNDE ARAŞTIRMA**

Gülfer ÖZER

**TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ
ANABİLİM DALI**

OCAK 2020

OCAK 2020





İSKENDERUN TEKNİK ÜNİVERSİTESİ



**ALGILANAN NEPOTİZMİN ETİK LİDERLİK ARACILIĞINDA ÖRGÜTSEL
BAĞLILIĞA ETKİSİ: OTEL İŞLETMELERİNDE ARAŞTIRMA**

Gülfer ÖZER

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**İSKENDERUN TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

OCAK 2020

KABUL ONAY FORMU

Gülfer ÖZER tarafından hazırlanan "ALGILANAN NEPOTİZMİN ETİK LİDERLİK ARACILIĞINDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: OTEL İŞLETMELERİNDE ARAŞTIRMA" adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ / OY ÇOKLUĞU ile İskenderun Teknik Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Dr. Öğretim Üyesi Fatih ÖZDEMİR

Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, İskenderun Teknik Üniversitesi, Turizm Fakültesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.

08.01.2020
.....
[Signature]

Üye: Doç. Dr. Metin REYHANOĞLU

Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.

8.1.2020
[Signature]

Üye: Dr. Öğretim Üyesi Gamze ERYILMAZ

Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, İskenderun Teknik Üniversitesi, Turizm Fakültesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.

08.01.2020
[Signature]

Tez Savunma Tarihi: 08/01/2020

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

[Signature]
.....
Dr. Öğr. Üyesi Sertaç HOPOĞLU
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



ETİK BEYAN

İskenderun Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez üzerinde Yükseköğretim Kurulu tarafından hiçbir değişiklik yapılamayacağı için tezin bilgisayar ekranında görüntülediğinde asıl nüsha ile aynı olması sorumluluğunun tarafıma ait olduğunu,
- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Gülfer ÖZER
08/01/2020

ALGILANAN NEPOTİZMİN ETİK LİDERLİK ARACILIĞINDA ÖRGÜTSEL
BAĞLILIĞA ETKİSİ: OTEL İŞLETMELERİNDE ARAŞTIRMA
(Yüksek Lisans Tezi)

Gülfer ÖZER

İSKENDERUN TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Ocak 2020

ÖZET

Bu araştırmada; işgörenlerin nepotizm ve etik liderlik algılamalarının örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal, devam ve normatif bağlılık üzerindeki etkisini tespit etmek amaçlanmıştır. Ayrıca, nepotizmin örgütsel bağlılığın alt boyutlarına olan olası etkisinde etik liderliğin aracılık rolünün bulunup bulunmadığını ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırmanın amaçları doğrultusunda, verileri toplamak amacı ile anket tekniği ve kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Hatay ilinde faaliyet gösteren en az 3 yıldızlı ve turizm işletme belgeli otellerin işgörenleri oluşturmaktadır. Verilerin analizi, SPSS 24.0 analiz programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Veri toplama safhası 2019 yılının Ağustos ayında gerçekleştirilmiş olup, 250 katılımcıya ulaşılabilmektedir. Analizler ise, eksiksiz ve hatasız doldurulan 232 anket formu ile gerçekleştirilmiştir. Verilere faktör analizi, korelasyon, regresyon, ANOVA ve t testleri uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda, değişkenler arasında ilişkiler tespit edilmiştir. Bulgularda, nepotizmin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların demografik özelliklerine bağlı olarak, nepotizm algılamaları, etik liderlik algılamaları, duygusal bağlılıkları, devam bağlılıkları ve normatif bağlılıklarında farklılaşmalar olduğu tespit edilmiştir. Daha sonra ise; elde edilen bulgular esas alınarak, sonraki araştırmalara yön vermeye ve sektöre de katkı sağlamaya yönelik öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler : Nepotizm, Örgütsel Bağlılık, Etik Liderlik

Sayfa Adedi : 172

Danışman : Dr. Öğretim Üyesi Fatih ÖZDEMİR

THE EFFECT OF PERCEPTIONED NEPOTISM ON ORGANIZATIONAL
COMMITMENT IN ETHICAL LEADERSHIP: RESEARCH IN HOTEL BUSINESSES

(M. Sc. Thesis)

Gülfer ÖZER

ISKENDERUN TECHNICAL UNIVERSITY

INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES

January 2020

ABSTRACT

In this study, it was aimed to determine the reason of emotional, continuation and normative commitment from the sub-dimensions of organizational commitment of employees' perceptions of nepotism and ethical leadership. Furthermore, it is aimed to determine whether ethical leadership has a mediating role in the possible impact of nepotism on the sub-dimensions of organizational commitment. For the purpose of the research, questionnaire technique and easy sampling method were used to collect the data. The population of the research consists of the employees of at least 3-star hotels operating in Hatay and tourism certified. Data analysis was performed through SPSS 24.0 analysis program. The data collection phase was carried out in August 2019 and 250 participants were reached. The analyzes were carried out with 232 questionnaires that were filled out completely and without errors. Factor analysis, correlation regression ANOVA and t tests were applied to the data. As a result of the research, the relationships between the variables were determined. In the findings, it was determined that nepotism had a significant and negative effect on emotional commitment continuation commitment and normative commitment. In addition, depending on the demographic characteristics of the participants, nepotism perceptions, ethical leadership perceptions, emotional commitment, continuation commitment and normative commitment were found to be different. Then, based on the findings obtained, suggestions were developed to direct future research and contribute to the sector.

Key Words : Nepotism, Organizational Commitment, Ethical Leadership

Page Number : 172

Supervisor : Asst. Prof. Fatih ÖZDEMİR

TEŞEKKÜR

Çalışmanın, tez konusunun seçiminden tezin tamamlanmasına kadar, değerli fikir ve görüşlerini benimle paylaşan, bana her konuda yol gösteren tez danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Fatih ÖZDEMİR'e, yüksek lisans derslerine başladığım günden itibaren her konuda destek ve görüşlerini esirgemeyen ve kendilerinden çok değerli bilgiler edindiğim Sayın Dr. Öğr. Üyesi Çağrı SAÇLI'ya, çalışmanın istatistiksel analizi aşamasında yardımları ile bana destek olan Sayın Arş. Gör. Cemal DURMUŞÇELEBİ'ye minnet ve teşekkürlerimi sunarım.

Değerli görüşleri ile çalışmama yapmış oldukları katkılarından dolayı tez jüri üyesi hocalarım Doç. Dr. Metin REYHANOĞLU ve Dr. Öğr. Üyesi Gamze ERYILMAZ'a teşekkürlerimi sunarım.

Yapmış olduğum çalışmalarım boyunca beni sürekli motive eden ve düzenli bir çalışma ortamı sağlayan, öğrenim yaşantım boyunca elde ettiğim başarıların gerçek sahibi olan ve bugünlere gelmemde maddi manevi olarak her türlü desteği sağlayan, başta sevgili anneciğim Perihan ÖZER olmak üzere, Taner ÖZER'e, Ayfer ÖZER'e ve Rıfat ÖZER'e çok teşekkür ederim. Çalışmamın her aşamasında beni yüreklendiren, her türlü desteği sağlayan ve veri toplama aşamasında daha çok veriye ulaşmamı sağlayan çok değerli İhsan KARTA'ya teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xiii
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	xiv
1. GİRİŞ.....	1
2. NEPOTİZM VE NEPOTİZM İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	3
2. 1. Kayırmacılık Kavramı ve Türleri.....	3
2.1.1. Kronizm.....	5
2.1.2. Hemşehricilik.....	6
2.1.3. Patronaj (Siyasi kayırmacılık, Partizanlık).....	7
2.1.4. Hizmet kayırmacılığı.....	7
2.1.5. Cinsel kayırmacılık.....	7
2.1.6. Nepotizm.....	8
2.2. Nepotizm Kavramı ve Tarihçesi.....	8
2.2.1. Nepotizmin işletmelere ve işgörenlere olumsuz etkileri.....	10
2.2.2. Nepotizmin işletmelere ve işgörenlere olumlu etkileri.....	14
2.2.3. Nepotizm çeşitleri.....	15
2.3. Konaklama İşletmelerinde Nepotizm.....	16
3. ETİK LİDERLİK VE ETİK LİDERLİK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	18
3.1. Liderlik Kavramı.....	18
3.2. Liderlik Özellikleri.....	19
3.3. Liderlik ve Yöneticilik.....	22
3.4. Liderlik Yaklaşımları.....	24
3.4.1. Özellikler yaklaşımı.....	24

3.4.2. Davranışsal yaklaşım.....	26
3.4.3. Durumsallık yaklaşımı.....	32
3.4.4. Modern liderlik yaklaşımları.....	39
3.5. Etik Kavramı.....	43
3.5.1. Etik liderlik.....	45
3.5.2. Etik liderlik özellikleri.....	46
3.5.3. Etik liderliğin boyutları.....	50
3.5.4. Etik liderlik davranışının öncelleri.....	51
3.5.5. Etik liderlik davranışının çıktıları.....	52
4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	54
4.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Kapsamı.....	54
4.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Önemi.....	57
4.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	59
4.3.1. Kişisel özellikler.....	60
4.3.2. Örgüt içi özellikler.....	63
4.3.3. Örgüt dışı özellikler.....	64
4.4. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	64
4.4.1. Tutumsal bağlılık.....	65
4.4.2. Davranışsal bağlılık.....	65
4.4.3. Çok boyutlu yaklaşım.....	66
4.4.4. Allen ve Meyer'in üç boyutlu bağlılık modeli.....	66
4.4.5. Kanter'in örgütsel bağlılık yaklaşımı.....	68
4.4.6. O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımı.....	68
4.4.7. Etzioni'nin yaklaşımı.....	69
4.4.8. Becker'in yan bahis yaklaşımı.....	69
4.4.9. Salancik 'in yaklaşımı.....	70
4.4.10. Mowday, Porter ve Steers'in örgütsel bağlılık yaklaşımı.....	70
4.5. Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları.....	70

4.5.1. Düşük örgütsel bağlılık.....	72
4.5.2. İlmli örgütsel bağlılık.....	73
4.5.3. Yüksek örgütsel bağlılık.....	73
5. NEPOTİZM, ETİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	75
5.1. Nepotizm ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	75
5.2. Nepotizm ve Etik Liderlik İlişkisi.....	76
5.3. Etik Liderlik Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	77
6. ALGILANAN NEPOTİZMİN ETİK LİDERLİK ARACILIĞINDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: OTEL İŞLETMELERİNDE ARAŞTIRMA.....	79
6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	79
6.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	80
6.3. Araştırma Soruları.....	80
6.4. Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	81
6.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	82
6.6. Araştırmanın Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler.....	82
6.7. Bulgular.....	84
6.7.1 Katılımcıların demografik özellikleri.....	84
6.7.2. Faktör Analizi.....	86
6.7.3 Maddeler arası korelasyon.....	91
6.7.4 Güvenirlilik analizi.....	91
6.7.5 Nepotizm, etik liderlik ve örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin bulgular.....	92
6.7.6 Normallik testi.....	94
6.7.8. Korelasyon analizi.....	94
6.7.9. Regresyon.....	97
6.7.10. Nepotizm, etik liderlik ve örgütsel bağlılık alt boyutlarının demografik özellikler açısından incelenmesi.....	103
7. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	113
KAYNAKLAR.....	120
EKLER.....	144

EK – 1. Anket Formu.....	144
EK – 2. Maddeler Arası Korelasyon Değerleri.....	148
EK- 3. Analiz Sonuçları.....	149
EK – 4. Etik Kurul Onayı.....	151
EK- 5. zgemiş.....	153
DİZİN.....	155



ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 6. 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	84
Çizelge 6. 2. Nepotizm Ölçeği Faktör Analizi.....	87
Çizelge 6. 3. Etik Liderlik Ölçeğinin Faktör Analizi.....	88
Çizelge 6. 4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi.....	90
Çizelge 6. 5. Nepotizm Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi.....	91
Çizelge 6. 6. Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi.....	92
Çizelge 6. 7. Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenirlilik Analizi.....	92
Çizelge 6. 8. İşgörenlerin Nepotizm ve Etik Liderlik Değişkenlerine İlişkin Ortalama Düzeyleri.....	92
Çizelge 6. 9. İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama Düzeyleri.....	93
Çizelge 6. 10. Nepotizm, Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile Alt Boyutlarına İlişkin Skewness (çarpıklık), Kurtosis (basıklık) Değerleri.....	94
Çizelge 6. 11. Değişkenlerin İlişkilerine İlişkin Korelasyon Analizi.....	95
Çizelge 6. 12. Nepotizmin Etik Liderliğe Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	97
Çizelge 6. 13. Nepotizmin Duygusal Bağlılığa Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	98
Çizelge 6. 14. Nepotizmin Devam Bağlılığına Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	98
Çizelge 6. 15. Nepotizmin Normatif Bağlılığa Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	99
Çizelge 6. 16. Etik Liderliğin Duygusal Bağlılığa Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	99
Çizelge 6. 17. Etik Liderliğin Devam Bağlılığına Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	100
Çizelge 6. 18. Etik Liderliğin Normatif Bağlılığa Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	100

Çizelge 6. 19. Nepotizmin Duygusal Bağlılığa Etkisinde Etik Liderliğin Aracılık Rolünün Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	101
Çizelge 6. 20. Nepotizmin Devam Bağlılığa Etkisinde Etik Liderliğin Aracılık Rolünün Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	102
Çizelge 6. 21. Nepotizmin Normatif Bağlılığa Etkisinde Etik Liderliğin Aracılık Rolünün Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	103
Çizelge 6. 22. Cinsiyet Değişkenine Göre t testi.....	104
Çizelge 6. 23. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre ANOVA sonuçları.....	105
Çizelge 6. 24. Yaş değişkenine göre ANOVA.....	106
Çizelge 6. 25. Medeni Durum Değişkenine göre t Testi.....	107
Çizelge 6. 26. Aylık Gelir Düzeyi Değişkenine Göre t testi.....	108
Çizelge 6. 27. Çalışılan Departman Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....	109
Çizelge 6. 28. İşletmede Çalışılan Süre Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....	110
Çizelge 6. 29. Turizm Sektöründe Çalışılan Süre Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....	111
Çizelge 6. 30. Turizm Eğitimi Alıp Almama Değişkenine Göre t Testi Sonuçları.....	112

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 6. 1. Araştırma Modeli.....	81



SİMGELER VE KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış simgeler ve kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Simgeler

Açıklamalar

β

Beta Değeri

Kısaltmalar

Açıklamalar

Akt.

Aktaran

M.Ö.

Milattan Önce

TBMM

Türkiye Büyük Millet Meclisi

TDK

Türk Dil Kurumu

TEPAV

Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı

1. GİRİŞ

Hızla gelişen rekabet şartlarında örgütler, modern yönetim anlayışlarını tercih etmektedirler. Özellikle insan kaynaklarının büyük öneme sahip olduğu misafir ile işgören etkileşiminin en üst düzeyde yaşandığı otel işletmelerinde, her bağlamda hedeflere ulaşabilmek için işgücü verimliliğine büyük önem verilmelidir (Zengin, Şen ve Taşar, 2011: 217). Diğer bir deyişle; yoğun rekabet ortamında otel işletmelerinin farklılık yaratmadaki anahtar faktörü işgörenleridir. Otel işletmeleri müşteri memnuniyetinde, işgörenin moral düzeyinin önemli olduğu örgütlerdir (Avcı ve Küçükusta, 2009: 33). Hizmet sektörlerinin çoğunlukla yaşamış olduğu işgören devir hızının yüksek olması sorunu turizm sektörünün de yaşanmaktadır. Bu durum işgörenlerin örgütten ayrılmasını arzu etmeyen yöneticileri harekete geçirmektedir (Altınöz, Çöp ve Sığındı, 2011). Örgütsel bağlılık ise, örgütlerde işgören devir hızını düşürme hususunda önemli bir faktördür (Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009: 77). Örgütsel bağlılığın işgören performansını olumlu şekilde etkilediği düşünülmektedir. Bu durumun da işe geç gelme, devamsızlık ve örgütten ayrılma gibi olumsuz durumları azalttığı, aynı zamanda ürün ve hizmet kalitesinin artmasına katkı sağladığı öne sürülmektedir (Bayram, 2005: 125). Bununla birlikte işgörenler, kendilerini örgüte bağlı hissettikleri ölçüde başarıya ulaşabileceklerdir. İşgörenler, kendilerini örgüte bağlı hissetmedikleri her an, örgütten kaçmanın yollarını arayacaklar ve kendilerinden beklenen performansı gerçekleştiremeyeceklerdir. Ancak işgöreni örgüte bağlamak kolay değildir. Bu durum, örgüt liderlerinin, işgörenlerinin örgütsel bağlılıklarını arttırma yollarını aramaları zorunlu hale gelmiştir (Özdevecioğlu, 2003: 113-114).

Türlü alanlarda da olduğu gibi iş hayatında da kendini gösteren nepotizm, örgütlerin karşılaştığı en büyük yönetim hastalıklarındandır (Tunçbilek ve Akkuş, 2017: 169). Nepotik uygulamalara turizm sektöründe de oldukça fazla karşılaşılmakta ve sektörün dinamik yapısı itibariyle etkisi de daha yoğun yaşanmaktadır (Araslı, Bavik ve Ekiz, 2006). İşe alım aşamasında kan bağı ve arkadaşlık ilişkilerini esas alan nepotizm hem örgüt hem de işgören açısından olumsuz etkiler yaratabilmektedir (Arslaner, Erol ve Boylu, 2014: 63). Bununla birlikte nepotizm mağdurlar yaratarak örgüt ilişkilerine zarar vermektedir (Araslı ve diğerleri, 2006: 295). Bu bağlamda nepotizm, kimi işgörenin işten ayrılma niyetini arttırmaktadır (Bolat, Bolat, Seymen ve Katı 2017). Nepotizm Türkçe'de çoğu zaman kayırmacılık kavramı ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Bu araştırmada da

nepotizm ile kayırmacılık kavramları yer yer eş anlamlı olarak kullanılmıştır (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 47).

İşletmelerdeki boş pozisyonlar, bilgi ve becerileri, yetenekleri ve tecrübeleri temel almadan yapıldığında, işletmelerin gelişimini ve kârlılığını olumsuz yönde etkileyecektir (Nadeem, Ahmad, Ahmad, Batool ve Shafique, 2015: 225). Halbuki faaliyet alanı ne olursa olsun, ticari amaçlar uğruna oluşturulmuş olan her kuruluşun amacı kâr elde etmektir (Pelit, Dinçer ve Kılıç, 2015: 100).

Etik liderlik, günümüz yaşam şartlarında önemi gittikçe daha da artan bir konu olmuştur. Etik liderler, etik tarzda tutum ve davranış sergileyen, bireysel ihtiyaçları önemseyen, tarafsız davranan, bu davranışlarıyla işgörenlerde güven duygusu oluşturan kişilerdir (Teyfur, Beytekin ve Yalçınkaya, 2013: 86). Etik ile yönetim arasındaki ilişki, işgörenlerin hakları ve kaynakların dağılımı sırasında kendini göstermektedir. Bireyler etik liderlik bağlamında adil, hoşgörülü, bağlı, tutumlu, tarafsız, saygılı ve sorumlu olarak tutum ve davranış sergilenmesini arzu etmektedirler (Gülcan, Kılınç ve Cepni, 2012).

Bu araştırmanın amacı; işgörenlerin nepotizm ve etik liderlik algılamalarının örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal, devam ve normatif bağlılık üzerindeki etkisini tespit etmek ve nepotizmin örgütsel bağlılığın alt boyutlarına olan olası etkisinde etik liderliğin aracılık rolünün bulunup bulunmadığını ortaya koymaktır. Örgütsel bağlılık hem turizm sektörü açısından hem de diğer sektörler açısından hayati bir kavramdır. Araştırma hem turizm sektörü temsilcilerine hem de diğer sektör temsilcilerine önerilerde bulunma açısından büyük önem taşımaktadır. Ayrıca ilgili literatürde nepotizm, etik liderlik ve örgütsel bağlılık kavramlarını bir arada inceleyen herhangi bir araştırmaya rastlanılamaması da araştırma modelinin önemini oldukça arttırmaktadır. Hatay yöresinde; yayla turizmi, gastronomi turizmi, kültür turizmi, inanç turizmi, deniz turizmi, spor turizmi, yelkencilik ve yamaç paraşütü olmak üzere turizmin bazı türlerinin bulunması, araştırmanın önemini arttırmaktadır.

2. NEPOTİZM VE NEPOTİZM İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

2. 1. Kayırmacılık Kavramı ve Türleri

Kayırmacılık hem günlük yaşantımızda hem de yönetim alanında var olan ve varlığı benimsenerek sıradan bir durum olarak görülmektedir. Kayırmacı durumlar, eşitsizliği çağrıştırdığı ve adaletli olmayan bir durum olduğundan yasaklayıcı uygulamalar olmasına rağmen, neredeyse tüm sektörlerde oldukça yaygındır. Kayırmacılık uygulamaları içselleştirilip (Yıldız, 2017: 63) olağan bir durum haline getirilmesi nedeniyle, toplum tarafından sorun olarak algılanması zaman almıştır (Özkanan ve Erdem, 2014:180). Kayırmacılık, tarih öncesi çağlardan bu yana süregelen bir durum olup, M.Ö. 4000’li yıllara ait olan bir Sümer tabletinde kayırmacılık örneklerinden olan şu olay anlatılmaktadır (Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı Yolsuzlukla Mücadele Kitapları 1, 2006: 33): Sümer okul günleri adını taşıyan bu tablette, okulunda başarısız olan bir öğrenciden bahsediliyor. Başarısız öğrencinin ailesi çocuklarının okulunda başarılı olmasını arzu ediyorlar. Bu arzu doğrultusunda, öğretmeni evlerinde misafir ediyorlar, öğretmeni yedirip içiriyor, hatta türlü hediyeler de veriyorlar. Tablette, tüm gecenin bu şekilde geçtiği yazıyor. Daha sonra ise, başarısız öğrenci aniden sınıfın en başarılısı haline geliyor. Sonuç olarak da sınıf başkanı unvanı veriliyor (Erdem, Çeribaş ve Karataş; 2013: 53).

Kayırmacılık, 1828 yılında, çoğunlukla kamusal alanlarda olmakla birlikte Amerika Birleşik Devleti Başkanı General Andrew Jackson tarafından kamuya memur alınırken yapılan haksızlıkların artması ile ilgili literatürde kendini göstermeye başlamıştır (Tortop, 1994: 48). Yabancı literatürde favoritizm ya da favorizm diye adlandırılmaktadır (Büte, 2011b: 385). Kayırmacılık kavramı “iltimas” kelimesi ile eş anlamlı olup, halk dilinde “torpil” kelimesini de karşıladığı söylenebilir (Aktan, 2001: 24). Bununla birlikte “Adam Kayırma”, “Adamını Bulmak”, “Ankara’da Dayısı Olmak”, “Yüksek Yerlerde Tanıdığı Olmak” ya da “Araya Adam Sokmak” tabirleri de kullanılabilir (Keskin, 2018: 25). Kayırmacılık, sosyal etkileşim sistemi bağlamında hem Türkiye’de hem de dünyada oldukça karşılaşılan bir durum olup, yasalara uygun şekilde düzenlenen alanlarda yalnızca benzeyen bir geçmişe sahip olmak, arkadaşlık ve akrabalık ilişkilerini temel alarak bazı kimselere imtiyazlı davranılmasının talep edilmesi olarak tanımlanabilir (Özler ve Büyükarıslan, 2011: 279). Türk Dil Kurumunun Güncel Türkçe Sözlüğüne göre kayırmak eylemi; “Birine haksız yere kolaylıklar sağlamak, iltimas etmek.” olarak tanımlanmaktadır

(TDK, 2019). Kayırmacılık kavramı yüksek mevkilerde bulunan kişilerin özellikle kamu alanında, kendisine yakın gördüğü kişilere haksızca ve yasalara aykırı olarak arka çıkması ve onları korumasıdır (Özsemerci, 2003: 20).

Kayırmacılık uygulamalarında dikey ve hiyerarşik bir yapıda kayıran ve kayırılan olmak üzere iki taraf bulunmaktadır. Kayıran tarafında bulunan kişi, daha etkili bir mevkide bulunmakta ve kayırılan kimseyi koruyup kollamaktadır. Kayırılan kişi, kayıran kişiden hiyerarşik olarak daha altta bulunan ve kendisine herhangi bir şekilde çıkar sağlanan kimsedir. Bu durumun sonucunda, kayırılan kişinin kayıran kişiye karşı saygı ve minnet duyması kaçınılmaz olmakla birlikte, kayırana hediye veya rüşvet verilmesine sebep olabilmektedir. Ayrıca kayıran kişi bu şekilde yerini daha da sağlamlaştıracaktır. Kayırılan kişi ise, menfaatlerini kayırmacılıkla sağlamakta ya da korumaktadır (İlhan ve Aytaç, 2010: 63). Başka bir deyişle, insanların kayırmacı davranışlarının sebepleri düşünüldüğünde; kayırılanla birlikte kayıranın da maddi veya manevi bir çıkar sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çıkarlar, saygınlık, itibar görme, desteklenme ya da iktidar elde etme şeklinde olabilmektedir (Özkanan ve Erdem, 2014: 181).

Daha çok, az gelişmiş olan ülkelerde görülen, toplumsal örgütlenme ve ilişkilerin çoğunlukla aile, akraba, dinsel ve hemşehricilik anlamında oluşması durumu, kamu görevlilerini geleneksel ilişkilerin baskısı altında iş yapmaya itmektedir. Nitekim birçok Afrika ve Asya toplumlarında eşi, dostu, akrabayı kayırma kusurlu bir davranış olarak değil, bir erdem olarak görülmektedir (Gönülaçar, 2014: 10). Ülkemizde ise; kayırmacılıkla yapılan işlere saygı duyulmamasına rağmen, kayırmacılık uygulamaları oldukça yaygındır (Yıldız, 2017: 63). Ülkemizde kayırmacılık gibi uygulanması gereken konuların düzeltilmesi amacı ile Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde (TBMM) Başkanlık Makamının 21.06.2005 tarih ve 5888 sayılı onayı sonucunda TBMM'nde "Etik Komisyonu" kurulmuştur. Bu komisyonca uygulanması gerekli olan temel ilkeler belirtilmiştir. Bu ilkeler; 'Tarafsızlık, Dürüstlük, Kamu Yararını Gözetme' ilkeleridir. TBMM'nin de ilkelerinden olan kamu yararını gözetmek, tarafsız davranmak gibi ilkelerin görünürde uygulandığı bilinmektedir (Polat, 2016: 7-8).

Kayırmacılık türlerine bakıldığında ise; akraba kayırmacılığı (nepotizm), eş dost kayırmacılığı (kronizm), siyasal kayırmacılık (partizanlık/patronaj), hizmet kayırmacılığı ve cinsel kayırmacılık, kayırmacılığın başlıca türleridir (Erdem ve Meriç, 2012: 142; Polat ve Kazak, 2014: 75).

2.1.1. Kronizm

Kronizm, kişinin bilgi, beceri ve tecrübe gibi donanımları dikkate alınmaksızın, yalnızca arkadaşlık-dostluk ilişkilerini esas alarak iltimas göstermektedir (Tunsal, 2016: 19). Kronizm, kişilerin elde etmiş oldukları başarılarının bir karşılığı olarak değil, üst düzeydeki kişilere yakınlıkları sebebiyle örgütlerde istihdam ettirilmesi şeklinde tanımlanabilir. Kronizm kelimesinin kökü “Crony” kelimesinden gelmektedir ve Yunanca “Khronios” sözcüğünden türetilmiştir. Crony kelimesi, 17. Yüzyılda Cambridge üniversitesi öğrencileri arasında, yakın arkadaş anlamında yaygın bir şekilde kullanılmıştır (Begley, Khatri ve Tsang, 2010: 290).

“Arkadaşlık kurma yetisi veya öyle yapma arzusu” anlamına gelen kronizm kelimesi, 1840’lı yıllarda varlığını hissettirmiş ve Amerika Birleşik Devletleri Başkanı Roosevelt’in bireysel ilişkileri sebebi dolayısıyla devlet memurluğu görevlerine yetkinlikleri uygun olmayan kişileri getirmesini vurgulamak için 1946 yılında Washington’da bir köşe yazarı tarafından bugünkü anlamında kullanılmıştır (Dağlı ve Aycan, 2010: 167). Daha sonra kronizm kavramı, 1952 yılında Amerika Birleşik Devletleri Başkanı Truman’ın kurmayları tarafından idare makamlara kişiler (yandaşlar) atanmış olup, kelimenin olumsuz algılanmasına yol açmış ve genellikle de politik yozlaşmayı ifade etmeye başlamıştır (Khatri ve Tsang, 2003: 3). Kronizm; bir kişinin yetenek, başarı ve eğitim seviyesi gibi özellikleri göz ardı edilerek, yalnızca yakınlarına özellikle de politik tercihe yakınlık gibi sebeplerle ayrıcalıklı olarak davranma şeklinde tanımlanabilir (Araslı ve Tümer, 2008: 1239). Kronizm uygulamaları belli kişiler için yüksek maaş veya ücret, hızlı bir şekilde terfi etme gibi avantajlar sağlasa da örgütsel açıdan bakıldığında örgüte son derece zarar veren bir durum olabilmektedir. Arkadaşa, eşe dosta ve tanıdıklara geçilen iltimaslar, kişiler arası eşitlik ilkesi dikkate alınmaksızın yapıldığından, örgüt üyelerinin örgüte bakış açılarını olumsuz etkileyebilmektedir (Erdem ve Meriç, 2012; 143). Kronizm Türkiye’de yalnızca kamu alanında incelenirken, yabancı literatürde daha kapsamlı bir şekilde ele alınmaktadır. “Crony Capitalism” olarak adlandırılan bu durum büyük holding ya da örgütlerin milyar dolarlık dev şirketlerin iflasına sebebiyet verecek kadar ileri boyutlara ulaşabilmektedir (Büte, 2011b: 387-388). Ancak kronizmin sadece kamu bazında ele alınması, kelimenin tarifini eksik bırakacaktır. Çünkü kronizm, yaşamın bütün unsurlarını kapsayan sarmal bir yapı olarak göz önünde bulundurulmalıdır (Yıldız, 2017: 63).

Yan ve Bei (2009: 1) bir durumun kronizm olabilmesi için gerekli olan şartları aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Yapılan iyiliğin, zamanla karşılık bulabilmesi ya da bu karşılığın sözleşme ile açık bir şekilde sabit olmaması,
- Belirli bir değeri bulunan bir şeyin verilmesi,
- Her iki tarafın da aynı sosyal ağa sahip olması,
- Diğer kişilerin aleyhine bir durum gelişmesi (Erdem ve diğerleri, 2013: 56).

2.1.2. Hemşehricilik

Hemşehri kavramı Farsça, hemşehr kelimesinden türemiştir ve memleketli anlamına gelmektedir. Hemşehricilik bir kimlik duygusu taşımaktır. Bir bölgeden başka bir bölgeye göç etmiş olan ve ortak bir aidiyet duygusu paylaşan kişiler, hemşehricilik ilişkisi içerisindeyler. Bu bağlamda; göç ve göç sonrasındaki süreç hemşehriciliğe sebep olur (İnat, 2006: 41, 19). Hemşehri kavramı çoğunlukla aynı yöreden, aynı ilçeden, aynı ilden, aynı bölgeden (Karpas, 2003: 183), aynı ülkede yaşayan kişileri nitelemek amacı ile kullanılmaktadır (Tekşen, 2003, s. 64; akt. Özkiraz ve Acungil, 2012: 253). Hemşehri kavramı kişiyi ve kişinin toplumsal durumunu tanımlar. Bununla birlikte hemşehricilik, ilişkisel olduğundan hemşehri durumunun oluşabilmesi için en az iki kişi gerekmektedir. Bu ilişki doğrultusunda hemşehri kavramı, aynı aile kökenine sahip, aynı coğrafi bölgeden olan kişileri tanımlamak amacı ile kullanılır. Hemşehri kelimesi temelde hemşehriler arasındaki durumsal bir ilişkiyi belirtir. Hemşehricilik bir durumu nitelediğinde, aynı coğrafi bölgede yetişmiş olan iki kişiden birinin diğer kişiye göre durumunu belirtir. Hemşehri kelimesinin diğer bir kullanımı ise; aynı memlekete ait olan ya da aynı memlekete aidiyet hissini taşıyan kişiler arasındaki bağı niteler. Söz konusu bağlar bazı zamanlarda toplumsal kimlik bağlamında iş görür. Bir başka deyişle, birbirlerini tanımayan kişiler, fiziksel görünüşüne, konuşmasına ve benzerlerine bakarak, birbirlerini coğrafi alana referansla gruplaştırır ve birbirlerini “biz” ve “onlar” grubunda değerlendirirler. Aynı yöreye aidiyet duygusunu içinde barındıran bireyler arasındaki bağlar, belirli zamanlarda kişisel kimliğin konusu olur (Kurtoğlu, 2005: 6; Alptekin, 2013: 90).

Örgütlerin büyüklüğüne göre değişkenlik göstermekle birlikte, pek çok işletmede görülen bir durum olan hemşehricilik, örgüt psikolojisi ve örgüt sağlığı açısından büyük bir tehlike oluşturmakta olup, personelin motivasyonunu olumsuz bir şekilde etkileyebilmektedir (Polat, 2019: 16). Buna karşın; hemşehricilik olgusu resmi makamlarca onaylanmakta

olup, anonim olan hemşehriler, dernek ve vakıflar vasıtası ile var olan ilişki ağına girmişlerdir (Özerkmen ve Kahya, 2008: 20). Nitekim hemşehricilik olgusu iş kurarken ya da işe alırken kolaylaştırıcı bir etken olsa bile, toplumsal kutuplaşma riskini önemli derecede arttırmaktadır (Asunakutlu ve Safran, 2005: 162).

2.1.3. Patronaj (Siyasi kayırmacılık, Partizanlık)

“Patronaj” kelimesi Latince “Patrons” kelimesinden dilimize geçmiş olup, patron anlamına gelmektedir (Meriç, 2012: 19). Siyasal bağlamda, siyasal partilerin iktidara geldikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan “üst düzey bürokratları” görevden alarak yerine, siyasal yandaşlık, ideoloji, kayırmacılık uygulamalarını temel alarak, yeni kişiler atamaları bazen söz konusu olabilmektedir. İlgili literatürde bu duruma patronaj denilmektedir (Özsemerci, 2003: 22). Yine ilgili literatürde patronaj kavramı, partizanlık, siyasi kayırmacılık ve partizanlık olarak da adlandırılmaktadır (Aktan, 1994: 33; akt. Keskin, 2018: 33). Başka bir deyişle partizanlık veya siyasi yandaşlık olarak da adlandırılan bu uygulama, iktidara gelen siyasal partilerin, kendilerini destekleyen seçmenlerini, yandaşlarını ya da parti üyelerini kamu kurum ve kuruluşlarında istihdam ettirmek istemeleridir (Yıldırım, 2013: 359). Diğer bir tanıma göre patronaj; belirli bir mevki için daha yetkin ve daha uygun bir kişi varken, parti çıkarları doğrultusunda daha faydalı olacağı düşünülen bir diğer kişinin üstün tutulmasıdır (Tutum, 1976: 12; akt. Keskin, 2018: 33). Başka bir tanıma göre, kamu kaynaklarının seçim yatırımı olarak seçmen kesimine ödül olarak tahsis edilmesidir (Çalık, 2016: 31).

2.1.4. Hizmet kayırmacılığı

Hizmet kayırmacılığı, iktidara gelmiş olan partilerin, yapmış oldukları seçim propagandaları kapsamında, en fazla oyu temin ettikleri bölgelere daha çok maddi destek sağlaması, olarak tanımlanabilir (Advig, Fjeldstad, Amundsen ve Soreide 2001: 10). Hizmet kayırmacılığı, kamu gücünün suistimal edilmesinin başka bir çeşitidir ve kamu görevini yerine getiren kişinin, yakınlarını haksızca ve yasalara uygun olmayan bir şekilde kayırması anlamına gelmektedir (Benk ve Karakurt, 2010: 135; Key, 1994: 16, Özkanan ve Erdem, 2015: 12).

2.1.5. Cinsel kayırmacılık

Cinsel kayırmacılık, yöneticilerin diğer örgüt üyelerine göstermediği ayrıcalıkları, cinsel ya da romantik ilişki yaşadığı işgörenlere sağlamasıyla oluşan bir durumdur. Bu tür

davranışlar hem adaletsizdir hem de örgüt içerisinde bulunan işgörene ya da yöneticilere büyük zararlar vererek motivasyonlarını düşürebilmektedir. Cinsel kayırmacılığın işgören üzerindeki olumsuz etkilerinden biri; işgörenlerin iş performansından ziyade cinsel davranışlarına göre değerlendirilmeleridir. Yani cinsel kayırmacılık; işgörenlerde, buldukları örgütte ayrıcalıklar elde etmek için çalışkanlık ve yeteneklerinden ziyade cinselliklerinin geçerli olabileceği düşüncesini doğurabilmektedir. Cinsel kayırmacılık aynı zamanda moral düşüklüğüne sebebiyet verebilmektedir (Sheridan, 2006: 383-384).

İş hayatında, kadınların anne olmaları, evli olmaları ve benzeri sebeplerle geri plana atıldığı, erkeklerin ise daha ön planda olduğu durumlara oldukça rastlanılmaktadır. Eşitsizliğin bir örneği olan bu durum, işletmelerde verimliliği, kaliteyi ve üretimi ciddi bir şekilde etkilemektedir. İş hayatında cinsel kayırmacılığın herhangi bir türünün varlığı, liyakatin, yetkinliğin ve verimliliğin geri plana atıldığını ifade etmektedir (Uncu ve Türel, 2017: 528). Cinsel kayırmacılık iki türde ortaya çıkabilmektedir. Birinci tür; kadın ya da erkek işgörene romantik duygular beslenilmesi olup, yöneticinin işgörene hisler beslemesi ile ilgilidir. Bu bağlamda yönetici, işgörenine türlü sebeplerden ilgi duyar ve ona diğer örgüt üyelerine tanımadığı ayrıcalıkları tanır. Cinsel kayırmacılığın ikinci türü ise; işgörene cinsiyetinden dolayı düşmanlık gösterip, diğer cinsin üstün tutulmasıdır. Bir başka deyişle, kadın veya erkeğe cinsiyetleri sebebiyle farklı davranılmasıdır. Söz konusu olan her iki durum da işgören açısından çeşitli sıkıntılar doğurabilmektedir (Wennergren ve Wold, 1997: 2).

2.1.6. Nepotizm

Akraba kayırmacılığı anlamına gelen nepotizm kavramı, aşağıda detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

2.2. Nepotizm Kavramı ve Tarihçesi

Sosyal bilimler literatürüne akraba kayırmacılığı olarak geçen nepotizm kavramı, kayırmacılık kavramı ile eş anlamlı olarak kullanılsa da kayırmacılığın alt boyutu olarak değerlendirilmektedir (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 96). Nepotizm, bir diğer adıyla “Kin selection” insanlarda içgüdüsel olarak var olduğu söylenen bir davranış türüdür. Sosyal bilimlerde bulunan biyolojik/ ekolojik yaklaşımlar ise nepotizmin, çevresel şartlar ve bireysel gereksinimler alanı şeklinde tanımlanmış olan sosyal ekolojide “seçilmiş” bir davranış şeklinde ifade edilmektedir (Masters, 1983: 161). Tarih boyunca din, hukuk ve

tarih gibi pek çok alanda ele alınan nepotizm kavramının kökeni İtalyanca nepotismo terimine dayanmakta ve Latince’de “nepot” sözcüğünden türemiş ve İngilizce’ye “nephew” olarak geçmiş olan, yani; “yeğen” anlamına gelmektedir (Abdalla, Maghrabi ve Raggad, 1998: 555; Bolat, Seymen, Bolat, Yüksel, Katı ve Kinter, 2016: 159). Nepotizm; kişinin bulunduğu mevkisini veya gücünü, ailesine veya akrabalarına yarar sağlayacak şekilde kullanmasıdır (Ford ve McLaughlin, 1985: 57). Nepotizm; bir kişinin yetenek, beceri, başarı, tecrübe ve eğitim düzeyi gibi faktörleri dikkate alınmaksızın kişinin işe alınması ya da terfi ettirilmesidir (İyişleroğlu, 2006: 43; Özler, Özler ve Gümüştekin, 2007: 438). Nepotizm; bir kişinin donanım, yetenekleri, eğitim seviyesi ve tecrübeleri dikkate alınmaksızın istihdam edilmesi ya da terfi ettirilmesi, örgütün diğer üyelerinden daha farklı ve rahat şartlarda iş görmesi ve benzeri iltimasları kan bağı sayesinde elde etmesidir (Özsemerci, 2003: 20-21). Bunun yanı sıra; eşin haksız istihdamı da nepotizm olarak değerlendirilmektedir (Williams ve Laker, 2010: 230). Çıkar çatışmasının bir türü olan nepotizm, bireylerin lerin etik dışı bir davranış şekliyle kan bağı ya da akrabalığı bulunan bireylere rant sağlamasıdır (Boadi, 2000: 197). Yapılan araştırmalara göre, kin selection ya da akraba kayırmacılığı olarak da söz edilen nepotizm, doğal bir içgüdüden kaynaklanmakta ve bu davranış şekli keyfi değil, seçilmiş bir rasyonel davranış şeklinde görülmektedir (Masters, 1983: 161; Özler ve diğerleri, 2007: 438).

Nepotizm davranışlarına tarihsel olarak bakıldığında, ilk olarak tarım ve hayvancılık alanında belirmiştir. Akdeniz Havzası olarak adlandırılan, Avrupa’nın okyanus kıyılarından Çin seddine kadar olan bölgede yaşayarak, hayatlarını tarım ve hayvancılık ile idame ettiren insanlar, toplumsal birlikteliklerini sağlamayı ve bir arada bulunmanın devamlılığını akrabalık ilişkileri sayesinde başarmışlardır. Osmanlı İmparatorluğu’nun kuruluş ve yükselme dönemlerinde ise; devlet idaresinde, yetenek ve bilim gibi alanlarda başarılı olan veliahtın iktidara geçtiği, kısmen kurumsallaşmış nepotizmin yanında rekabet ve liyakati de kapsayan bir saltanat devir sisteminden söz edilebilir (Özler ve diğerleri, 2007: 438). Jeffries (2003); Dördüncü Edward’ın beraberinde bulunan ozanlar ve borazancılara yönelik araştırmasında; İngiliz tarihinde “güller savaşı” olarak anılan Dördüncü Edward saltanatı (1461-1483) dönemindeki borazancı ve ozan seçme yöntemini açıklayarak anlatmakta ve o dönemde var olan nepotik uygulamalardan bahsetmektedir. Nepotizmin etkileri Rönesans Döneminde de devam etmektedir. Nepotizm kavramının olumsuz olarak algılanmasına neden olmuş olan Rönesans döneminde yaşayan bazı papaların, yeğenleri için üst düzey iş bulma çabaları, halkın kiliseye olan güvenini oldukça

zayıflatarak, diğer kilise mensuplarını rahatsız etmiş (Akt. Ciulla, 2005: 155) ve ayrıca bu davranışlar, kilisenin etkinliğinin azalmasına, kiliseye olan ilginin ve bağlılığın azalmasına yol açmıştır (Büte ve Tekaslan, 2010: 3). Bir başka nepotizm örneği; 1887 yılında İngiltere'nin başbakanı olan Robert Bob Cecil'in, yeğeni Arthur Balfour'u İrlanda Genel Sekreteri olarak ataması olarak gösterilebilir. Bu olaydan sonra İngilizce'ye "Bob's your uncle" (senin amcan Bob) deyimini yerleşmiştir. Beklenenden daha kolay bir şekilde sonuca ulaşmak, işini halletmek anlamında kullanılan bir deyimdir (Trahair, 1994: 72; akt. Özüren, 2017: 12).

Günümüzde ise nepotizm kavramı, bulunduğu konumu ve sahip olduğu kariyerini ailesi ve akrabalarının yararı için kötüye kullanan insanlar için kullanılmakla birlikte, politika, yayıncılık ve otomobil yarışları gibi pek çok alanda da kendini göstermesi mümkündür (Abdalla ve diğerleri, 1998: 555; Joffe, 2004: 74). Sonuç olarak yasal olmayan nepotizm, tıpkı yıllar öncesinde olduğu gibi bugün de türlü örgütlerde var olmaya devam etmektedir. Ancak nepotizm örgüt içi ilişkileri olumsuz yönde etkileyen bir durumdur. Hatta bazen örgütte boş bir pozisyon bulunmamasına rağmen, akraba veya tanıdıklar için özel pozisyonlar oluşturulabilmektedir (İlter, 2001: 14; Araslı ve diğerleri, 2006: 296; Düz, 2012: 10). Bununla birlikte kronizmin esasen nepotizmden çok da farklı olmadığı düşünülmektedir (Aktan, 2001: 57). Nepotizm ile kronizmin temel farkı; nepotizmdeki kayırmacılıkta kan bağı yani akrabalık ilişkileri esasken, kronizmde kan bağı yoktur yani akrabalık ilişkileri olmayan kişiler arasında yapılması söz konusudur (Savaş, 1997: 13).

2.2.1. Nepotizmin işletmelere ve işgörenlere olumsuz etkileri

Nepotizm, işletmecilik tarihi boyunca önemini koruyarak, modern işletmecilik anlayışı içerisinde bile kendini göstermiş olan bir temel yönetim kavramıdır (Çalık, 2016: 10). Nepotizm davranışları daha çok gelişmemiş ülkelerde, aile işletmelerinde ve küçük işletmelerde görülmektedir. Bunun sebebi de akraba bağlarının koparılmaması amacıdır. Bu bağlamda nepotizm, geleneksel bağların kuvvetli olduğu ve piyasa mekanizmasının yeterince gelişmediği ülkelerde oldukça fazla görülmektedir (Özler ve diğerleri, 2007:438). Günümüzde nepotizmin kendini en çok aile işletmelerinde göstermesinin bir diğer sebebi de insanların kendi akrabalarına duydukları güven hissidir. Özellikle muhasebe ve finansman departmanlarında, güvenilen ve aileden bir kişinin istihdam ettirilmesi şirketin gelir durumunu kontrol etmekte kolaylık sağlamaktadır (Mirzayeva, 2018: 47).

Güçlü aile bağlarına dayanan kültürler nepotizmin yerleşmesine neden olabilirler. Birleşik Devletlere göç eden Cantonese girişimler üzerine araştırmalar yapan Barnet (1960), söz konusu girişimcilerin personel istihdamı konusunda, göçten sonra bile akrabalık bağına dikkate aldıklarını tespit etmiştir. Kurucular, yetenekli ve profesyonel yöneticileri örgütte istihdam etmek yerine kendi akrabalarını tercih etmişlerdir. Barnet'e göre bu durum, işletmelerin gelişmesine bir engel teşkil etmektedir (Karahana ve Yılmaz, 2014: 131). Nepotizm, düşük kaliteli işgücü istihdamının yanı sıra; örgütlerde motivasyonu düşüren bir etkiye sahiptir. Terfi kararlarının performansa dayalı ve adil bir şekilde yapılmadığını gören işgörenler, çaba harcamaktan vazgeçerler ya da örgütten ayrılmaya niyetlenirler. Bu durum; yetenekli, yeterli bilgi, donanım ve tecrübeye sahip olan profesyonellerin örgütsel bağlılığının oluşmasına engel oluşturmaktadır. Endonezya'nın diktatör lideri Suharto ve onun genç oğlu Tommy, nepotizm uygulamaları açısından iyi bir örnektir. Suharto, ülkedeki politik gücü ile, pek çok özel ve kamu kuruluşlarını denetim altına almıştır. Tommy'nin en büyük hayali, otomobil sektörünü geliştirmek ve Endonezya'yı dünyanın en güçlü ekonomisine sahip olan ülke, konumuna getirmektir. Pek çok endüstri uzmanına göre bu proje, ekonomik mantığı olmayan boşa bir çabaydı. Ancak Suharto, Tommy'yi bu projeyi gerçekleştirmek üzere, aile şirketlerinden birinin yan kuruluşu olan bir şirketin başına getirmiştir. Tommy öncelikle Timor adında yerli otomobil üretmek için çabalamıştır. Bu proje hüsrana uğradıktan sonra, Tommy Suharto'yu kendisine Maserati'nin çoğunluk hissesini satın alması için ikna etmiştir. Bu durum da yine hüsrana son bulmuştur (Bertrand ve Schoar, 2006: 78-79; akt. Dökümbilek, 2010: 48).

Nepotizm uygulamaları bazı işgörenlerde olumlu etkiler bırakırken bazı işgörenlerde ise olumsuz etkiler bırakmaktadır. Nepotizm, aile üyesi olan işgörenlerde olumlu etkiler yaratırken, diğer örgüt üyelerinde ise olumsuz etkiler bırakabilmektedir. Bilgi, donanım, beceri, eğitim veya tecrübe bağlamında yetersiz bir işgörenin emri altında iş görmek, aile üyesi olmayan diğer işgörenler açısından kötü bir duruma sebep olabilir. Bu durum işgörenlerin örgüte olan güvenini azaltarak, çalışanları, örgüt içerisinde adaletsizlik olduğu düşüncesine sevk edebilir (Büte, 2009: 737). Örgüt içerisinde uygulanan nepotizm sonucunda ortaya çıkan örgüte olan güvenin azalması ve adaletsizlik düşüncesi durumu, işgörenlerin iş performanslarını düşürerek, verimliliklerini azaltacaktır (Ören, 2007: 84-85). Bununla birlikte ortaya çıkan bu adaletsiz durum, işgörenlerin örgüt ve sahipleri hakkında olumsuz söz söylemelerine neden olabilir (Büte, 2011a: 182). Nepotizmin varlığının hissedildiği örgütte çalışan işgörenler, yeteri kadar motive olamayabilirler. Buna

ek olarak; örgütte yönetimde ya da herhangi bir pozisyonda çalışan işgörenler, örgüt içerisinde akrabaya sahip olan işgörenlerle rekabet etmekte zorlanabilirler. Nepotizm ayrıca işgörenlerin iş tatmini düzeyini etkiler (Araslı ve diğerleri, 2006: 296).

Nepotik uygulamaları barındıran örgütlerde çalışan işgörenler, daha iyi bir performans sergilemektense buldukları örgütteki üst düzey yöneticilerin akrabaları ile samimi ve yakın ilişkiler kurarak yükselmeye çalışmaktadırlar. Tüm vakitlerini iyi ilişkiler kurmaya çalışarak geçiren işgörenlerde performans düşüklüğü ve verimsizlik görülmektedir (Araslı ve diğerleri, 2006: 305).

Lakshminarasimhan (2011) ise; nepotik uygulamaların, aile üyesi olmayan işgörelere olan olumsuz etkilerini şu şekilde ifade etmektedir (Erdem, Ceylan ve Saylan, 2013: 179; Savaş, 2015: 14):

- Örgüt içerisinde hak etmeden kilit pozisyonlara getirilen aile üyeleri, örgütün diğer üyelerinin morallerini düşürmektedirler.
- Aile üyesi olmayan işgörenler, gösterdikleri gayretlerin önemsiz olduğu hissine kapılarak, alternatif iş imkânları aramakta, bulunca da örgütten ayrılmaktadırlar.
- Aile üyesi olmayan işgörenler örgüt içerisinde ilerleme, terfi ve kariyer gibi imkânlarının olamayacağı hissine kapılarak, örgüte olan ilgilerini kaybetmektedirler.
- Aile üyesi olmayan işgörenler, bireysel anlamda kendilerini geliştiremedikleri hissine kapılmakta ve bununla birlikte örgüte olan bağlılıkları ve örgüte aidiyet hisleri azalmaktadır.

Ichniowski'e (1988) göre nepotizmin olumsuz etkileri aşağıdaki gibidir:

- Üst düzey yöneticilerin ödül ve terfileri gözle görülür şekilde akrabaya açık açık vermeleri hem akraba olan işgörenlerin hem de örgütün diğer üyelerinin motivasyonlarının düşmesine sebep olmaktadır.
- Gereksiz yere nepotik uygulamalarda bulunmak, hem örgüt yönetiminde çatışmalara yol açar hem de ortak karar alma sürecini olumsuz etkiler (Abdalla ve diğerleri, 1998: 557).

Hamilton, kişinin kan bağının bulunduğu bir diğer kişiye ayrıcalık sağlama eğiliminde olduğunu ve bu davranış sonucunda bireysel bencilliğin ortaya çıktığını ifade etmiştir (Vanhanen, 1999: 56). Keleş, Özkan ve Bezirci'ye (2011: 14) göre ise; nepotizm, örgütsel

güveni azaltmakta, yaşanan güven eksikliği iş tatminini, örgütsel sadakatlerini ve performanslarını olumsuz yönde etkilemekte ve denetim sürecinde iç kontrol sistemine engel oluşturabilmektedir.

Nepotizm uygulanan örgütlerde, işgörenlerin sahip oldukları sosyal haklarda ve çalışma koşullarında da eşitsizlik görülebilmektedir. Örneğin; örgüt içerisinde bulunan tanıdık veya akraba vasıtası ile işe alınan kişilere oryantasyon sürecinde daha fazla eğitim imkânı sağlanırken, diğer işgörelere aynı imkân eşit derecede sağlanmamaktadır. Bununla birlikte, nepotizmin etkisi ile istihdam edilecek olan bir kişi, doğrudan bir işgören olarak işe başlarken, diğer kişi doğrudan işe başlayamamakta, stajyer olarak işe başlayabilmektedir. Sonuç olarak, nepotizm etkisi ile işe alınan işgören ile, onunla aynı görevi yerine getiren, diğer işgörenler arasında ücret farklılıkları oluşabilmektedir (Büte, 2011b: 386). Nepotizm etkisi ile istihdam edilen işgörenin başarısı söz konusu edilirken, diğer örgüt üyelerinin başarısı göz ardı edilebilmekte veya başarıları kayırılan işgörelere mâl edilebilmektedir. Prim ve ödüller gibi performansa dayalı olarak dağıtılan haklar paylaşılırken haksızlık yapılabilmektedir. Nepotizm etkisi ile istihdam edilen işgören, diğer örgüt üyelerine göre daha esnek çalışma saatlerine sahip olabilmekte, izin günleri ve saatlerinde farklılıklar oluşabilmektedir. Sosyal haklar kullanılırken ise; çalışanları için konaklama imkânı sağlayan örgütlerde (özellikle otel işletmelerinde) nepotizmin etkisiyle istihdam edilen işgörelere daha iyi bir lojman sağlanırken, diğer örgüt üyelerine sağlanan lojmanlar benzer nitelikte olmamaktadır (Düz, 2012: 9).

Nepotizm aile üyeleri üzerinde de olumsuz etkilere sahip olabilir. Aile işletmelerinde aile kavgalarına, kuşaklar arası çatışmalara, örgüte olan bağlılığın azalmasına ve kalifiye işgörenlerin örgüte olan ilgisini kaybetmesine sebep olabilir (Özler ve diğerleri, 2007: 439).

Nepotik uygulamalar ile yeteneksiz kişilerin otelde istihdam edilmesi, terfilerin haksız bir şekilde gerçekleştirilmesi ve bazı işgörenlerin kayırılması diğer örgüt üyelerinin adalet algısını olumsuz olarak etkilemekte ve iş tatminini azaltmaktadır (Araslı, Arıcı ve Araslı, 2016: 15). Nepotizm uygulamalarının bulunduğu örgütlerde nepotizmin; çalışanlar üzerinde strese yol açtığı (Araslı ve Tümer, 2008: 1249; Büte, 2011a: 189), çalışanların işten ayrılma eğilimlerini arttırdığı (Büte, 2011b: 383), örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediği (Pelit ve diğerleri, 2015: 82) söylenebilir. Öte yandan, örgütlerdeki kurumsallaşma düzeyinin artması ile nepotizm uygulamalarında azalma görülmemektedir

(İşçi, Taştan ve Kozal, 2013: 78). Bolat ve diğerlerine (2017) göre ise; örgüt içerisinde nepotizmin varlığını algılayan otel işgörenlerinde, kariyer düzleşmesi ve doğrudan nepotizm örgütten ayrılma niyetinin artmasına neden olmaktadır.

2.2.2. Nepotizmin işletmelere ve işgörelere olumlu etkileri

İlgili yazında, nepotizmin olumlu etkilerine ilişkin çalışmalara az rastlanılmakla birlikte, çoğunlukla nepotizmin örgütlere ve işgörelere olan olumsuz etkilerine ilişkin çalışmalar daha ağırlıktadır (Büte, 2011b: 388; Eken, 2015: 51; Özdemir ve Özer, 2019: 6507). Buna karşın, özellikle aile işletmelerindeki nepotizm uygulamaları, kişinin kendini örgütün bir parçası olarak görmesi konusunda ve örgütteki aile ortamının diğer işgörelere üzerinde olumlu etkiler bırakması konusunda fayda sağlayabilir (Vinton, 1998: 301). Yani, örgütlerdeki aile üyeleri, diğer işgörelere göre işlerini daha özverili ve istekli yaparlar (Polat, 2019). Örneğin, örgüt üyelerinin çoğu, çalışmalarını mesai saatleri ile kısıtlarken, aile üyesi olan üyeler yeri geldiğinde geç saatlere kadar çalışarak mesai saatlerinde daha esnek davranabilirler (İyişeroğlu, 2006: 47). Bununla birlikte aile üyelerinin başka bir örgütte çalışma ihtimallerinin düşük olması, örgütten ayrılmaları azaltarak personel devir hızının düşük hesaplanmasına katkı sağlayabilir (Karacaoğlu ve Yörük 2012: 47). Örgüt içerisinde güven konusu da oldukça önemli olup, aile üyelerinin fazla olduğu örgütlerde güven ortamı daha basit bir şekilde sağlanabilmekle birlikte, kişilerin güvendiği aile üyelerini yanında görmeleri güven duygusunu arttırabilir. Nepotizm uygulamaları olumsuz bir şekilde algılanmasına rağmen, Bellow (2003) söz konusu uygulamaları örgütlerin başarıya ulaşmasında önemli bir faktör olarak görmektedir. “Nepotizme Övgü” adlı eserinde Bellow (2003) nepotizm kavramını, işletmelerde kurumsallaşmış bir yapıya daha hızlı ulaşılması konusunda yardımcı bir unsur olarak görmüş olup, nepotizmin iş tatmini sağladığını savunmuştur (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 97). İyişeroğlu (2006: 48) ise; yöneticilerin nepotizm etkisi ile istihdam edilmesinin, uzun vadede üst düzey yöneticilerin örgütten ayrılmasını engelleyerek, örgütlere avantaj sağlayacağı görüşünü savunmaktadır.

Nepotizmin örgütler açısından arzu edilen bir uygulama olmasının haklı sebepleri vardır. Bunlardan en önemlisi, örgütlerde kritik yönetim kadrolarında istihdam edilen aile üyelerinin rakip örgütlere transfer ihtimalinin olmayışıdır. İş yaşamında, çalışanların başka işletmelerce transferi olası bir durumdur. Bir örgüte ait stratejik öneme haiz ticari sırların, iş yapma tarzlarının, mali yapının ve takip edilen fırsatların kritik pozisyonlarda çalışanların olası transferi ile rakiplerin bilgisine sunulması riski bulunmaktadır. Bu durum

örgütler açısından oldukça riskli bir durum olmakla beraber nepotizm ile örgüte yerleştirilen çalışanların bu tür kritik görevlerde bulunmaları örgütün ticari başarısı için önem arz etmektedir (İyişeroğlu, 2006: 47).

2.2.3. Nepotizm çeşitleri

İlgili literatürde nepotizm çeşitlerine ilişkin farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. “Nepotizme Övgü” adlı kitabın yazarı olan Bellow (2003), işletmelerin sahip olduğu başarıların çoğunun nedeninin nepotizm görülebileceğini, buna karşın işletmelerin başarısızlıklarının nepotizme yüklemenin zor olacağını ifade etmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki Bellow bu kitabı örgütlerin devamlılığı açısından (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 97) kaleme almıştır. Bellow nepotizmden iki farklı şekilde yani, iyi nepotizm ve kötü nepotizm şeklinde bahsetmektedir:

Kötü nepotizm

Nepotizm; bir kişinin beceri, yetenek, tecrübe ve eğitim gibi özellikleri göz önünde bulundurulmadan yalnızca kan bağı dikkate alınarak istihdam edilmesine veya terfi edilmesidir (Özler ve diğerleri, 2007: 438). Ancak söz konusu özelliklerden yoksun olarak, sadece akrabalık ilişkileri doğrultusunda istihdam kaynağı olarak kullanılan nepotizm ülke ekonomisini zarara uğratacaktır (Sidani ve Thornberyy, 2013: 71). Kötü nepotizm uygulayan örgütlerin yaşaması muhtemel olan durumlar şu şekilde sıralanabilir (Özler ve diğerleri, 2007: 439)

- Kötü nepotizm uygulanan örgütlerde işgören verimliliği düşer.
- Kötü nepotizm uygulanan örgütlerde iş gücü devir oranı yüksek hesaplanır.
- Kötü nepotizm uygulanan örgütler rekabet piyasasında zarar görür.
- Kötü nepotizm uygulanan aile işletmelerinde aile bireyleri arasında güç sorunu yaşanır.

İyi nepotizm

İyi nepotizm oldukça eleştirilen bir konu olmasına rağmen, aile işletmelerinde rekabet avantajı sağlanmasına yardımcı olur. İyi bir nepotizm politikası uygulamak isteyen işletmelerde bilinçli aile üyelerinin bir araya gelerek aile normlarını oluşturması nepotizmden iyi bir netice almalarına katkı sağlar (Jaskiewicz, Uhlenbruck, Balkin ve Reay, 2013: 124).

Crocombe, nepotizme farklı bir bakış açısıyla yaklaşarak, geçmişte yapılmış olan siyasi seçimlerde babalarının ardından seçilen oğulların arkasında nepotizm uygulamalarının olduğunu ifade etmektedir (Sarıboğa, 2017: 8). Dailey ve Reuschling (1980) nepotizmin iyi yönlerini şu şekilde açıklamışlardır:

- Nepotizm; işgörenlerden daha fazla verimlilik sağlamak isteyen aile işletmeleri için ve işgören belirlemede daha etkin olduğu için iyi bir yöntemdir.
- Nepotizm aile üyeleri arasında rekabet yaratacağı için, işletmelerde istihdam edilen aile üyelerinin verimliliğinin artmasına yardımcı olur.
- Nepotizm uygulaması ile işletme içerisinde oluşan aile ortamı ve aile üyelerinin birbiriyle samimi ilişkileri işgörenleri de etkileyerek verimliliğin artmasına katkı sağlar.
- Nepotizm uygulamaları, genç nesillerin genç yaşta kariyer sahibi olmalarını sağlar.
- Aile işletmelerinde sürekli bir şekilde uygulanan nepotizm uygulamaları, aile bağlarının gelişmesine yardımcı olarak rekabet avantajı sağlar (Akt. Abdalla ve diğerleri, 1998: 555-556; Dökümbilek, 2010: 57-58; Kolay, 2014: 42-43).

2.3. Konaklama İşletmelerinde Nepotizm

Turizm, destinasyona ulaşım, konaklama ve destinasyonda bulunulan etkinlikleri kapsayan bir faaliyetler bütünüdür (Özdemir ve Özer, 2018b: 221). Türkiye’de turizm sektörü, 21. yüzyılın ikinci yarısından itibaren hızla gelişen bir sektör olup, ülke ekonomisine önemli düzeyde katkıda bulunmaktadır. Turizm sektörünün, gerçekleştirildiği yöreyi kalkındırması ve geliştirmesi, ödemeler dengesine katkı sağlaması, çarpan etkisinin büyüklüğü, mekanizasyon ve otomasyon imkânları kısıtlı olduğu için istihdama sağladığı yoğun katkı (Şit, 2016: 102) ve ülke tanıtımına sağladığı katkılar sebepleriyle pek çok ülkede önemli sektörlerden biri olmuştur (Şengül ve Türkay, 2016: 64). Bu bağlamda turizm sektöründe istihdam edilen personelin mesleki eğitimi hayati önem arz etmektedir (Düz, 2012: 11). Buna ek olarak; turizm sektörünün emek yoğun özelliğinden dolayı, konaklama işletmelerinde ‘insan’ faktörü ve personelin iş tatmini öne çıkmaktadır. Rekabetin de oldukça sert yaşandığı turizm sektöründe, rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeler, iş tatmini sağlamak durumundadır (Tunçbilek ve Akkuş, 2017:171; Özdemir ve Özer, 2018c: 923).

İş yaşamında çok sık rastlanan bir durum olan nepotizm, söz konusu uygulamalara son derece yatkın olan turizm sektöründe de oldukça sık görülmektedir (Pelit ve diğerleri,

2015: 83). Ancak nepotizmin etkileri, turizmin emek yoğun özelliğinden dolayı, diğer sektörlere göre daha yoğun görülmektedir (Araslı ve diğerleri, 2006: 296). İşgören performansının hayati önem arz ettiği konaklama işletmelerinde, nepotik uygulamalar yaşandıkça, çalışan motivasyonunu ve performansını olumsuz yönde etkileyeceği düşünülmektedir (Gazeloğlu ve diğerleri, 2018: 339). Kişinin yeterli donanıma sahip olmadan, yalnızca akrabalık ya da yakınlık ilişkileri göz önünde bulundurularak istihdam ettirilmesi, terfi ettirilmesi ya da imtiyazlı olarak örgüt kaynaklarından faydalandırılması olarak tanımlanan nepotizmin (Aytaç, 2010: 5; Asunakutlu, 2010: 41), diğer örgüt üyelerinde hoşnutsuzluk yaratacağı (Araslı ve diğerleri, 2006: 295), çalışanların stres düzeylerini ve devamsızlık oranlarını arttıracığı, örgüt içi ilişkilere zarar vereceği, nitelikli işgöreni işten ayrılmaya iteceği (Erdem ve diğerleri, 2013: 52) ve yukarıda bahsedilmiş olan olumsuz etkileri ortaya çıkaracağı düşünülmektedir (Pelit ve diğerleri, 2015: 83).

3. ETİK LİDERLİK VE ETİK LİDERLİK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

3.1. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramının kökeni. Anglo-Sakson'a dayanmakta olup, "yol" ya da "yön" olarak tanımlanmaktadır. Lider kelimesinin Yunan dilinde karşılığı "hegemon", Romalılarda ise "dux" kelimesidir. Bu kelimelerin karşılığı da yol veya seyahattir. İlk kez 1755 yılında Samuel Johnson'ın hazırlamış olduğu İngilizce sözlükte bahsedilen lider kelimesi, "kaptan, kumandan, önde giden kimse" şeklinde tanımlanmıştır. Liderlik kavramı ise ilk kez 1828 yılında Webster Amerikan Sözlüğünde yer alarak, "liderin durumu, koşulları" şeklinde tanımlanmıştır. Lider kelimesinin Türkçe karşılığı ise "önder" kelimesidir. Ancak önder kelimesinin yaygın olarak kullanılmadığı düşünülmektedir (Rost, 1993; 38-42; İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009: 1; akt. Gül ve Aykanat, 2012: 18).

Bir örgüt, amaçlarını tek bir işgören ile gerçekleştiremez. Bu durumda örgüt üyelerinin çabalarının birleştirilmesi hayati önem arz etmektedir. Ancak söz konusu çabaların birleştirilmesi de son derece karmaşık bir süreç olduğu için, liderlik kavramına ilişkin tanımlamalarda çeşitlilik söz konusudur (Tağraf ve Çalman, 2009: 136). Bu bağlamda liderlik kavramına ilişkin çok sayıda tanımlama yapılmıştır. Bu tanımlardan biri; liderlik, örgütün önceden belirlenmiş olan hedeflere ulaşılması amacıyla, üyelerini motive etmek ve etkin yönetim gerçekleştirmek; örgüt içerisine dürüstlük, güven, açıklık ve saygıyı temin ve tesis etmektir (Kıngır ve Şahin, 2005: 409; akt. Uğur ve Uğur, 2014: 124). Liderlik kavramı, kişileri belirli bir yolu takip etmeleri konusunda etkileme durumudur ancak bu duruma ek olarak beyin gücünün mevcudiyeti de önemlidir. Liderlik yalnızca komutanlık otoritesi olmamakla birlikte, ihtiyaçtan doğan bir gereklilik ile herhangi bir kimseyi etkileyen, alışılmışın dışında bir şahsiyet kuvvetini de ihtiva eder. Liderlik, bu açıdan çağdan çağa değişebilmekte, buna karşın liderin özellikleri değişmemektedir (Adair, 2013: 63).

Liderlik; bir gruptaki kişileri birbirine bağlayan ve ortak amaçlar doğrultusunda güdüleyen insana ait bir özellik şeklinde tanımlanabilir (Davis, 1982: 96). Lider; bir grup insanın, bireysel ya da grup amaçlarını gerçekleştirmek için takip ettikleri, onun isteği, emir ve talimatları doğrultusunda davrandıkları kişidir (Koçel, 2015: 668). Liderlik; örgüt üyelerinin örgüt içinde ve örgüt dışında gelişen olaylara ilişkin görüşlerini, hedeflere ilişkin tercihlerini, planlarını, motivasyonlarını, becerilerini ve örgütte paylaşılan değerleri etkileyen ve yönlendiren sosyal bir süreçtir (Hoy ve Miskel, 2005: 377).

Eisenhower ve Truman'ın liderlik kavramına ilişkin ifadeleri göz önünde bulundurulduğunda, gerçek anlamda liderliğin, izleyenlerini ikna etme gücünde yattığı söylenebilir. Eisenhower'a göre liderlik, ne yapılacağına karar verme ve kişileri yapılacak şeye dair isteklendirme kabiliyetidir. Truman'a göre lider; kişileri, gerçekleştirme konusunda isteksiz davrandıkları şeyleri, gerçekleştirmeye istekli hale getirme becerisini barındıran kimsedir (Budak ve Budak, 2016: 220). Liderlik en basit tanımıyla "etkili olma", grup ya da topluluk hedeflerini başarıya ulaştırmak için gönüllü bir şekilde çaba sarf etmeleri için bireyleri etkileme süreci ve sanatıdır (Met, 2016: 225). Lider, bir örgüt içerisinde bulunan bireylerin gereksinimlerini ve isteklerini zamanında sezerek, bunları örgütün ortak amaçları doğrultusunda şekillendirerek yönlendiren kişidir (Eren, 1998: 390).

Peter Drucker'in (1996) ifadesiyle liderin amacı; ortak bir amacı gerçekleştirmek için çalışma aracılığı ile bir arada bulunan insan topluluğu oluşturmaktır. Yani; liderlik sürecinin temelini, bir kişinin başka bir kişiyi ya da kişileri etkilemesi oluşturmaktadır. Bir insan nasıl başkalarını etkileyebilir? Kişi ya da kişiler niçin lider olarak beliren kişi tarafından etkilenebilir? Söz konusu etkide hangi mekanizmalar rol oynamaktadır? Liderlik konusuna ilişkin yapılan araştırmalar ve kuramlar, bu sorulara cevap bulma arayışındadır (Koçel, 2015: 668).

3.2. Liderlik Özellikleri

Liderlik kavramının tanımları, durumsal ve değişken olup, liderliği bir bütün olarak tanımlamaktansa liderlerde belirli dönemlerde gözlenen özellikleri ve davranışları kapsamaktadır (Karip, 1998: 444). Bu bağlamda liderlik özelliklerinin duruma, döneme ve şartlara göre değişkenlik gösterdiği, bununla birlikte dönemin şartlarından etkilenen çeşitli türlerde liderler ortaya çıksa da değişen şeyin yalnızca liderlik kavramının içeriği ve algılanma şekli olduğu görülmüştür. Bunun nedeni ise; toplumların devamlı olarak değişmesi ve gelişmesi, insanın ve çevre koşullarının sürekli değişmesi, liderlik tarzı ve davranışlarını da değişime zorlamıştır (Eren, 1993: 286). Liderlik kavramına ilişkin yapılan tanımlamalar incelendiğinde bazı ortak özellikler göze çarpmaktadır. Bu özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Usal, 1995: 268; akt. Uranbey, 2018: 3-4).

- Liderlik; herhangi bir örgüt içerisindeki bireylerin daha önceden belirlenmiş olan amaç ve hedeflere yönlendirilmesidir.

- Liderlik; örgüt içerisindeki her bir bireyin kişisel çabasının daha önceden belirlenmiş olan amaç ve hedefe yönlendirilmesidir.
- Liderlik; herhangi bir örgüt içerisindeki bireylerin, daha önceden belirlenmiş olan amaç ve hedefler uğruna çalışmaya güdülemesidir.

Çizelge 3.1.' de bazı araştırmacıların saptamış olduğu liderlik özellikleri bulunmaktadır. Çizelge 3.1.' de görüldüğü üzere görüldüğü üzere liderlik özelliklerinden ortak olanlar; vizyon, karizma ve öngörülü olma özellikleridir (Ünal, 2012: 60).

Çizelge 3. 1. Liderlik Özellikleri

Bennis (1997)	Koşullara hâkimiyet sağlama, kendini tanıması, <i>Vizyon</i> rehberliği, tutku, bütünlük, olgunluk, içtenlik, merak ve meydan okuma, <i>öngörülü olması</i> , olayları şekillendirebilme yeteneği, boşlukları doldurması, tecrübelerde ve zorluklardan ders çıkarması, içgüdüleri doğrultusunda tutum ve davranış sergilemesi, erdemli olması, empati kurabilmesi, nitelikli bir eğitime sahip olması, sınırsız merak, sınırsız coşku, insanlara ve takım anlayışına inanması, risk alma arzusu, uzun vadeli kârı amaçlama, mükemmelliğe ulaşma çabası, erdem, <i>vizyon sahibidir</i> .
Maxwell (1999)	Karakter, <i>karizma</i> , söz verme, iletişim, yetenek, cesaret, algı gücü, odaklanma, cömertlik, harekete geçirme, dinleme, tutku, olumlu tutum, çözüm odaklı olma, ilişkiler, sorumluluk, güvenilir olma, disiplin, hizmet etme, öğrenebilme, <i>vizyon sahibidir</i> .
Covey (2000)	Yol bulucu olmalıdır, değerler sistemini ve <i>örgüt vizyonunu stratejik bir yolla müşterilere aktarmalıdır</i> , birleştirici, güç vericidir.
Goffe ve Jones (2002)	<i>Vizyon sahibi olma</i> , enerji, zayıf yanlarını açığa çıkarmaları, güçlü önsezi, izleyenleri “katı empatiyle” yönetmeliler, kendi farklılıklarından faydalanmalıdırlar.
Melendez (2002)	<i>Vizyon</i> , çeşitlilikten faydalanan, tutkulu, net amaçlarının bulunması, kibar, dürüst davranılması, yeniliklere uyum sağlama, iyi bir öğretici olma, mizah anlayışı, kendini tanımalıdır.

Kaynak: Ünal, 2012: 60

Robbins ise liderin sahip olması gereken altı özellik tespit etmiştir. Bu özellikler;

- Vizyon sahibi olma
- Başkalarını etkileyebilme

- Dürüstlük
- Kendine güven
- Teknik yetenektir.

Liderlik özelliklerini, Akiş (2004) ve Gardner'ın (1990: 28) 53 ülkede uygulamış oldukları çalışma sonuçlarına göre şu şekilde sıralamak mümkündür (Deniz, 2014: 6-7; Kaçay, 2015: 22):

- Pozitiflik: Genel olarak iyimser ve kendine güvenen. Olayları olumlu açıdan görmeye çalışan.
- Cesaretlendirmek: Telkin veya tavsiyelerde bulunarak, cesaret, güven ve umut aşılayan.
- Güdölemek: Takip edenleri harekete geçiren.
- Dinamiklik: Enerjik ve hevesli.
- Vizyon sahibi olmak: Gelecekte yaşanması muhtemel olayları tahmin edebilen.
- Planlı olmak: Önceden tahmin edebilen ve önceden hazırlanmış olan.
- Bilgi, birikimli ve konulardan haberdar olmak.
- Etkili bir iletişim becerisine sahip olmak.
- Ekip oluşturabilmek: Örgüt üyelerini grup çalışmalarına yönlendirebilen.
- Organize edebilmek: Kendisine bağlı çalışan kişilerin işlerini yönetip, düzenleyebilen.
- Güvenilir olmak: Verdiği sözleri yerine getireceğine inanılan.
- Adaletli olmak: Adil bir şekilde davranan.
- Dürüst olmak: Dürüstçe konuşan ve dürüst davranan.
- Yönetimsel beceriye sahip olmak: Çok sayıda (75 üstü) işgörenlerin görevlerini planlayabilen, organize, koordine edebilen ve denetimleyebilen.
- Sorunlara etkili çözümler: Farklı menfaatlere sahip olan kişileri memnun edecek çözümler üretebilen.
- Etkili pazarlık eden: Etkili biçimde müzakere ederek lehte sonuç alabilen.
- Pratik zekaya sahip olmak: Kolay bir şekilde öğrenip anlayarak, hayata geçirebilen.
- Kararlı olmak.
- Mükemmeliyetçi olmak: Kendisi ve kendisine bağlı bulunan çalışanlar için performansta mükemmeli arayan.

Yalçın (1995: 58-61) ise lider olmanın 7 altın kuralını aşağıdaki gibi sıralamıştır (Özgen ve Yalçın, 2015: 181-182):

- Astlara güvenmek: İşgörenler, liderlerinin kendilerine inanmadıklarını hissettiklerinde; lider, astlarından yapılan işte sonuna kadar kendisiyle birlikte olmalarını bekleyemez.
- Bir görüş “vizyon” geliştirmek: Bir vizyon geliştirmek son derece önemlidir. Mc Donalds’ın kurucusu Ray Kroc, Mc Donalds’ı “kalite”, “servis”, “temizlik” ve “değer” olmak üzere 4 ilke üzerine kurarak bir imparatorluğa ulaşmıştır. Ray Kroc, ömrü boyunca personeline, söz konusu olan 4 ilkeyi aşlamaya çalışmıştır. Sonuç olarak; bir liderin vizyonu olmalıdır ve bu vizyonu personeline aşlamaya çalışmalıdır.
- Soğukkanlı olmak: Kriz zamanları, liderliğin sınanması için önemli bir test olup, etkin liderler kriz zamanlarında soğukkanlı ve mantıklı hareket edebilen kişilerdir.
- Risk almak: Güçlü ve etkili liderler, sadece yakaladıkları fırsatları değerlendiren kişiler değil, personelinin yapması olası olan hatalara karşı hazırlıklı olan ve başarısızlıktan korkmayan kişilerdir.
- Bir uzman olmak: Etkin liderlikte önemli olan diğer bir nokta “ev ödevlerinin iyi yapılmasıdır”. Eğer personel, liderlerinin ne yaptığını bildiğine inanıyorsa, liderlerini daha fazla hevesle izlerler.
- Karşı çıkmalara izin vermek: İşgören, gerçek performansını ancak liderden çekinmediği bir ortamda ortaya koyabilir. Bir örgütte liderinin doğrusunu ya da yanlışını söyleyebilen işgörenin varlığı, işletmenin geleceği için büyük bir önem arz etmektedir.
- Basitleştirmek: Etkili ve güçlü liderler, karmaşık sorunlara basit cevaplar bulma, neyin önemli olup olmadığına karar verme gibi sıra dışı yeteneklere sahiptirler. Günümüzün etkili ve başarılı liderleri, diğerlerine çok karmaşık gelen sorunları kolayca çözebilen kişilerdir.

3.3. Liderlik ve Yöneticilik

Liderlik, insanlık tarihi kadar eskiye dayanmaktadır. Ancak, liderlik sözcüğü 19. Yüzyılın ilk yarısında Britanya Parlamentosunun kontrol gücü ve siyasal etkinliği hususlarında yazılanlar ile ortaya çıkmıştır. Yönetim ise; içinde son yüzyılda ortaya çıkan karmaşık organizasyonlar için geliştirilmiş bir terimdir (Çırpan, 1999a: 1).

Liderlik; bir örgütün üyelerini, örgüt hedefleri doğrultusunda etkileyebilmek, yönlendirmek ve yönetmektir (Başbekleyen, 2019: 11). Bu açıdan bakıldığında, lider ve yönetici kavramlarına ilişkin bir benzerlik söz konusu olmaktadır. İlgili literatürde lider ve yönetici terimleri eş anlamlı olarak kullanılsa bile, söz konusu kavramlar arasında temel işlev bakımından anlamsal bir fark da söz konusudur. Liderin görevleri; örgütün amaçlarını ve misyonlarını belirleyerek, bu doğrultuda planlar ve stratejiler gerçekleştirmektir. Yöneticinin temel görevi ise; kaynakları etkin ve verimli olarak, yönetimin dört işlevini (planlama, organize etme, yürütme ve denetleme) de kullanarak, liderin belirlemiş olduğu hedefleri gerçekleştirmektir (Mucuk, 2008: 109). Diğer bir deyişle, lider misyon ve vizyonu belirleyen kişi, yönetici ise; misyon ve vizyonu yönetsel faaliyetler ile hayata geçirmeye çalışan kişidir. Fakat iş hayatında bazen lider yöneticinin temel görevlerini yerine getirmekte, bazen de yönetici liderin temel görevlerine odaklanabilmekte ve bu doğrultuda çalışabilmektedir. İşletme literatüründe bu iki terimin eş anlamlı olarak kullanılmasının sebebi budur (Mirze, 2010; 143-144).

Yukarıda yapılan tanımlarda görüldüğü üzere yönetim faaliyetinde; belirlenmiş hedeflere ulaşmak için eldeki kaynakları verimli olarak kullanma kaygısı vardır. Verimlilik sözlük anlamıyla “en az girdi ile en çok çıktı elde etmek” anlamına gelmektedir. Liderlikte ise; kişilere yol gösterme ve onları yönlendirme faaliyetleri bulunmaktadır. Bir şirketin başındaki kişi eğer yönetim ağırlıklıysa verimlilik unsurunu birinci plana alarak “Nasıl daha verimli olunabilir ve en ucuz üretim nasıl yapılabilir?” soruları dışında başka bir şey düşünmez. Buna karşın, şirketin başındaki kişi liderlik ağırlıklıysa, verimlilik sorularını teknisyenlere bırakarak “Toplum nereye gidiyor, benim şirketim 10,20 yıl sonra toplum içerisinde nasıl bir rol alacak, dünyada yerimiz ne olacak?” ve benzeri sorulara dönük olarak düşünür (Çırpan, 1999a: 1-2). Koçel (2011) ise lider ve yönetici arasındaki farklılıkları aşağıdaki gibi sıralamıştır (Koçel, 2011: 573- 574):

- Yöneticilik bir meslek iken, liderlik kişileri etkileyerek harekete geçirme faaliyetidir.
- Yöneticilik için bir örgüt gerekirken, liderlik için herhangi bir örgüt gerekmemektedir.
- Yöneticilik belirlenmiş olan amaçlar doğrultusunda işlerin etkili bir biçimde gerçekleştirilmesi ile ilgili iken, liderlik ise, amaçların ve yapılacak işlerin belirlenmesiyle ilgilidir.

- Yöneticinin kişileri etkilemekte kullandığı araç, bulunduğu pozisyonun verdiği yetki ve yaptırım uygulama hakkı iken, liderin aracı ise; kişisel özellikleri, davranışları, insanlara verdiği vizyon, güven ve ilhamdır.
- Yöneticinin iş tanımı bulunurken liderin iş tanımı bulunmamaktadır.
- Yöneticilik, eğitim, hesap, kitap, ölçme, istatistik gibi prosedürleri temel alan, bilimsel tarafı baskın olan bir iş iken; liderlik, kişileri kendi arzularıyla davranışa yöneltebilme, kişilere geleceği göz önünde bulundurarak, ulaşmaya değer gördükleri hedefler belirleyebilme yani “sanat” yani sanat tarafı baskın olan bir iştir.
- Yöneticilik belirlenmiş olan amaçlara ulaşma ile ilgiliyken, liderlik ise değişim ve dönüşüm gerçekleştirebilme becerisidir.
- Yöneticilik, örgütün “iç yapı ve dinamiklerine”, liderlik ise “örgütün dış çevresinin yapı ve dinamiklerine” bakabilme işidir.
- Yönetici “işleri doğru yapan”, lider ise “doğru işler yapan” kişidir.

Yukarıda belirtilmiş olan özelliklere ek olarak; eğer bir yönetici, kendisine bağlı çalışan personelin duygu ve düşüncelerini, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede, alışılmış uygulamaları ve birtakım otorite kaynaklarını aşabilmiş ise liderlik vasfına sahip olmuş olur (Taha ve Gedikoğlu, 2009: 276). Sonuç olarak; yöneticilik alanında eğitim almış olan kişiler etkili bir lider olmayabilirler. Bununla birlikte güçlü bir lider de iyi bir yönetici olmayabilir. Burada unutulmaması gereken husus; iki kavramın da birbirinden üstün olmadığıdır (Özgen ve Yalçın, 2015: 184).

3.4. Liderlik Yaklaşımları

Liderlikle ilgili literatür incelendiğinde, liderliğin farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir (Kuru, 2017; Guliyev, 2019). Araştırmacılar tarafından yaygın biçimde kullanılan liderlik sınıflandırması esas alınmıştır. Bu bağlamda liderlik; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı ve modern yaklaşımlar şeklinde ele alınmıştır. Etik liderlik de modern yaklaşımlar konusu içinde vurgulanmaktadır (Yılmaz, 2006: 15).

3.4.1. Özellikler yaklaşımı

1936 yılında Dowd tarafından ortaya atılmış olan Özellikler Kuramı, Büyük Adam Teorisi olarak da bilinmektedir. Dowd’a göre; kitlelerin liderliği diye bir şey yoktur ve her

toplumdaki kişiler farklı zekâ, bilgi ve ahlaki güce sahiptir. Kitleler ne yöne gitmek üzere etkilenirlerse etkilensinler, daima daha üstün olan azınlığı izlerler (Aslan, 2013: 117-118). Özellikler yaklaşımı, lideri lider yapan şeyin ya da liderin başarıya ulaşmasındaki kilit noktanın, onların sahip oldukları kişilik özellikleri olduğunu savunur. Başarılı bir liderin sahip olduğu kişilik özellikleri genellikle şunlardır; zekâ, dış görünüş, sosyal olgunluk, açık görüşlülük, içsel motivasyon, başarıma dürtüleri ve insan ilişkilerine yaklaşımdır (Mirze, 2010: 144).

Özellikler yaklaşımında, liderin sahip olduğu özelliklerin doğuştan geldiği ve sonradan kazanılan özellikler olmadığı ifade edilmiştir. Liderlik konusunda yapılan çalışmaların ortaya koyduğu sonuçları temel alan Sabuncuoğlu ve Tüz (1996), liderin sahip olduğu özellikleri aşağıdaki gibi açıklamıştır (Budak ve Budak, 2016: 225-226):

- Fiziksel özellikler: Güçlülük, yaş, boy, cinsiyet, güzel ses tonu ve benzeri.
- Düşünsel özellikler: Zekâ, dikkat, inisiyatif sahibi olma, kararlılık, yakışıklılık, öngörülü olma, sorumluluk, gerçekçilik, donanım, yetenek ve benzeri.
- Duygusal özellikler: Algılama, kendini denetleyebilme, güven duygusu, yüksek başarıma arzusu, hırs ve benzeri.
- Sosyal özellikler: Kişilerle etkili iletişim kurabilme, arkadaşlık kurabilme becerisi, dışa dönük kişilik yapısı, kendini kabul ettirme ve benzeri.

Özellikler kuramına göre; liderler, yukarıda bahsedilen özelliklere, diğer izleyicilere kıyasla daha çok sahiptirler. Fakat; liderlik sürecini sadece “lider” değişkenini ele alarak irdeleyen söz konusu kuram pek verimli olamamıştır. Konu ile ilgili yapılmış olan araştırmalarda bazen etkili liderlerin aynı özelliklere sahip olmadıkları görülmüş, hatta izleyiciler arasında, söz konusu özelliklere liderden daha fazla sahip olanlar bulunduğu halde, o kişilerin lider olamadıkları görülmüştür. Bu durum ise özellikler kuramına ters bir durum olup, liderlik sürecinin net bir şekilde anlaşılabilmesi için başka değişkenleri de incelemeyi gerekli kılmıştır. Diğer bir deyişle, başarılı liderleri başarısız liderlerden ayırmak ve liderlerin performansının sebebini açıklayabilmek için yalnızca “lider” değişkenini kullanmanın pek fazla işe yaramayacağı sonucuna ulaşılmıştır (Koçel, 1998: 399). Bununla birlikte; liderin özelliklerini ölçülebilecek bir biçimde tanımlamanın zorluğu ve belirgin bir özelliğin farklı biçimlerde anlaşılması, bu yaklaşımın en önemli zorluklarından birisi olmuştur (Koçel, 2015: 678).

3.4.2. Davranışsal yaklaşım

Özellikler yaklaşımı (Traits Approach) yetersiz kaldığı için, araştırmacılar liderin özellikleri yerine, grup üyelerinin özelliklerini, liderin davranışlarını araştırmaya başladılar. Bununla birlikte davranışsal yaklaşımda da özellikler yaklaşımında olduğu gibi lider söz konusudur. Ancak bu iki kuram arasındaki en önemli fark; özellikler kuramı liderin özelliklerini ele alırken, davranışsal kuram ise liderin davranışlarına ve bu davranışların sonucunda astlarının söz konusu davranışlara verdikleri tepkileri ele alır. Diğer bir deyişle; davranışsal kuram (behavioral approach), liderin sahip olduğu özellikleri değil, diğer grup üyelerine nasıl davrandığının onun liderliğini belirlediği varsayımına (Aslan, 2013: 119) dayanmaktadır. Buna ek olarak özellikler yaklaşımında lider özelliklerine doğuştan sahip olunurken, davranışsal yaklaşımda lider özelliklerinin eğitim ile kazanılabileceğini ileri sürülmektedir (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010, s.133; akt. Dertli, 2014: 7). Davranışsal yaklaşım da böylece ortaya çıkmıştır (Baltacı, 2013: 7-8).

- Davranışı temel alarak liderlik açıklanmaya çalışılırken aşağıdaki sorulara cevap aranır: Lider karar verirken ne yapar? Lider grup üyelerini nasıl yetiştirir? Lider işleri nasıl yapar? (Güney, 2015: 377).

Liderin davranış biçimleriyle tanımlanabileceklerini esas alan davranışsal yaklaşımda; liderlik bireye has bir öge değildir, daha çok liderin, grubun diğer üyeleri ile sürdürdüğü ilişkilerden ileri gelen bir davranış tarzı olarak kabul edilmektedir (Özalp, Eren ve Öcal, 1992: 167). Bu bağlamda, liderlikte davranış türlerini inceleyen kuramlar, lideri oluşturan unsurun, kişisel özelliklerinden ziyade, onun örgüt içerisindeki davranışlarının çıktısı olduğunu ifade etmekle birlikte, liderliği otoriter, demokratik, görev odaklı veya insan odaklı davranış tarzları açısından açıklamaktadırlar (Mirze, 2010: 145).

Davranışsal Liderlik Kuramı kapsamında yapılan bazı çalışmalar: Ohio State Üniversitesi çalışmaları, Michigan State Üniversitesi çalışmaları, Blake ve Mauton'un Yönetsel Diyagram Modeli çalışmalarıdır. Liderlik davranışlarını ortaya koyan söz konusu çalışmalarda, birleşilen ortak nokta; "işe ya da göreve yönelik olma" ile "kişiye yönelik olma" özellikleridir (Paksoy, 2002: 171).

Ohio State Üniversitesi çalışmaları

Ohio çalışması 1945 yılında başlamış olup, amacı liderin nasıl tanımlandığını tespit etmektir. Askeri ve sivil olmak üzere pek çok yönetici ile gerçekleştirilen bu çalışmada

liderin tanımı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bununla birlikte, bu tanımlar üzerinde faktör analizi yapılarak, liderlik sürecini ve lideri açıklayan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu faktörleri belirlemek amacıyla da Lider Davranışını Tanımlama Soru Karnesi (Questionnaire) başlıklı ve liderlerin davranışlarını temel alan bir araç kullanılmıştır (Koçel, 1998: 400). Ohio State çalışmalarında, liderlik davranışlarını betimlemede iki önemli bağımsız değişken rol oynamaktadır. Bu faktörler; aşağıda açıklanan *kişiyi dikkate alma* (consideration) ve *inisiyatif* (initiating structure) faktörleridir (Koçel, 2011: 450-451; Budak ve Budak: 2016: 226).

- *Kişiyi dikkate alma* faktörü: Liderin, izleyicilerinde güven ve saygı hissi uyandırması, izleyicileriyle dostluk kurmasına ilişkin tutumlarla ilgilidir. Bu hususta, liderin grup üyelerinin ihtiyaçları ve arzuları ile yakından ilgilenmesi ve bu yönde hareket etmesi öne çıkmaktadır. Sonuç olarak bu faktör, liderin davranışlarında izleyicilerine ağırlık vermesini ve onları dikkate almasını ifade eder.
- *İnisiyatif* (yapıyı harekete geçirme): Liderin, ulaşılmak istenen hedefle ilgili işin zamanında bitirilebilmesi için, amaç belirleme, örgüt üyelerini organize etme, iletişim sistemini belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme davranışını kapsamaktadır. Sonuç olarak liderin davranışında, işe ve işin bitirilmesinde verilen önem ile ilgilidir.

Michigan Üniversitesi çalışmaları

Sosyal Araştırmalar Enstitüsünden Rensis Likert ve diğerleri tarafından gerçekleştirilmiş olan Michigan Üniversitesi çalışması, grup üyelerinin iş tatminine ve grubun verimliliğine katkı sağlayan faktörlerin hangi faktörler olduğunu belirlemek amacı ile gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmalar sonucunda da Ohio State çalışmalarına benzer şekilde, lider davranışlarının iki faktör altında toplandığı tespit edilmiştir. Bu faktörler aşağıda açıklanan *kişiyi yönelik davranış* (employee – centered style) ve *işe yönelik davranış* (job – centered style) faktörleridir (Koçel, 1998: 402; Aslan, 2013: 122-123; Budak ve Budak, 2016: 227):

- *İşe yönelik liderler*: İzleyicilerin önceden belirlenmiş ilke ve yöntemleri esas alarak çalışıp çalışmadıklarını yakından denetlemekte, cezalandırma ve mevkiye dayanan resmi (formal) otoritesini her fırsatta kullanan liderlik tarzıdır. Bu tip lider, işin

görevle ilgili yönlerine ağırlık vererek, görevlerin tam bir şekilde ve etkili bir şekilde gerçekleştirilmesiyle ilgilenir.

- Kişiyeye yönelik lider: Temelinde yetki devri bulunan, örgüt üyelerinin tatminini arttıracak çalışma ortamının oluşturulması, işgören ve izleyicilerin bireysel gelişimine ve ilerlemelerine oldukça ilgi gösteren liderlik tarzıdır. Bu tip liderin temel amacı, çalışanların kendilerini iyi hissetmelerini sağlamaktır.

Bu araştırmaların ulaştığı en kapsamlı sonuç; kişiyeye yönelik liderlik davranışının daha etkin olduğudur. Bu tip liderler, yüksek düzeyde verimlilik ve iş doyumunu ile ilişkilendirilirken işe yönelik liderler, düşük düzeyde iş doyumunu ile ilişkilendirilmiştir (Koçel, 1998: 402; Robbins ve De Cenzo, 1998: 395; akt. Budak ve Budak, 2016: 227).

Blake'in ve Mouton'un yönetim diyagramı modeli

Ohio State ve Michigan Üniversitesi çalışmalarını değerlendiren ve geliştiren Robert Blake ve Jane Mouton, yöneticilerin davranışlarının liderlik davranışlarına uzaklığını veya yakınlığını belirlemede ve yöneticilerin geliştirilip değiştirilmesinde kullanılan bir matrikse dönüştürmüştür (Genç, 2013: 138).

Blake ve Mouton'un Yönetim Diyagramı Modeli'ne göre; liderlerin tercih ettikleri davranışlar iki gruba ayrılır. Bunlar; üretim ağırlıklı davranışlar ve kişi ağırlıklı davranışlardır. Söz konusu matrikste yatay eksen üretime yönelik olmayı ifade ederken, dikey eksen ise insan ilişkilerine yönelik olmayı ifade eder. Matrikste her boyut, söz konusu faktörlere ilişkin dereceleri gösteren dokuz kısma ayrılmış, liderin gösterebileceği seksen bir farklı liderlik tarzı oluşturulmuştur. Bu modele göre beş farklı liderlik tarzı tanımlanabilir. Bu liderlik tarzları aşağıda açıklanmıştır (Aslan, 2013:126-127; Genç, 2013: 138; Budak ve Budak, 2016: 228-229):

- Şehir kulübü liderliği: Lider, arkadaş canlısıdır ve üretime olan ilgisi azdır. İşe oldukça az, işgörene oldukça fazla yönelimli olan liderlerdir. Üretimin arkadaşlık ortamı içerisinde gerçekleşmesini arzu eder. Örgüt amaçlarına ulaşmayı ister fakat; bu hususta işgörenlerine baskı yapmaz. Bu tarz liderle örgütün başarıya ulaşması oldukça zordur.
- Ekip liderliği: İşe ve işgörene en fazla yönelimli olan liderdir. Lider-işgören güveninin sağlandığı, örgütsel bağlılığın bulunduğu ve yüksek üretim düzeyinin sağlandığı liderlik tarzıdır. Başarma isteği yüksek olan kişilerle çalışır ve bu kişileri

örgüt amaçları etrafında toplar. İş görenlerin istek ve hırsları sayesinde, etkin ve verimli bir biçimde örgütü başarıya ulaştırır. Bununla birlikte işgörenlerin istek ve ihtiyaçlarını etkili bir biçimde karşılar.

- Orta yolcu liderlik: Kararı bütünüyle liderin verdiği ancak, söz konusu kararın işgörenlerin katkısıyla alınmış hissini uyandıran ve yenilikçi uygulamalar haricinde pek çok duruma uygun düşen liderlik tarzıdır. Üretim arttırılmaya çalışılır ancak, maksimize edilemez.
- Zayıf liderlik: Hem üretim düzeyine hem de kişiler arası ilişkilere ilginin az olduğu liderlik tarzıdır. Diğer bir deyişle, iş başarımı ve işgörenlerin iş tatmini konusunda en az çaba harcayan liderdir. Söz konusu liderin bulunduğu örgütlerde üretim maksimize edilemez ve bireyler arası çatışmaların önüne geçilemez. Lider, pek çok sorunu görmezden gelerek, çözümlerini erteler. Lider, herhangi bir örgüt üyesinden farksızdır. Bu tarz lider, astlarını ne öven ne de eleştiren “*korkak liderler*” şeklinde tanımlanmıştır.
- Görev liderliği: Verimliliğin, liderin otoritesi ile gerçekleştiği ve işgörenlerle olan iletişime pek önem verilmediği bir liderlik tarzıdır. Başka bir deyişle, işle daha çok, işgörenlerle daha az ilgilidir. Örgütün hedeflere ulaşabilmesi için, iş yeri şartlarını en üst düzeyde verimlilik sağlayacak biçimde düzenler. Fakat, iş geliştirmesi değil, verilen talimatların yerine getirmesi beklenir.

McGregor'un x ve y teorileri

Douglas McGregor tarafından geliştirilen davranışsal liderlik yaklaşımlarının en bilinenlerinden ve liderlik açısından da oldukça kayda değer olan X ve Y Teorisi, motivasyon konusunda da oldukça önemlidir. Bu yaklaşım, kişinin iş ve çalışma hayatına karşı tutum ve inancını temel almaktadır. Kişilerin bu tutum ve inancı, yöneticilerin işgörene karşı tavrının da belirleyicisidir (Genç, 2013: 138).

X ve Y Teorisi, liderin davranışlarının, liderin insanlar hakkında ne düşündüğüne göre değiştiğini ifade eder. Liderlik tarzları, liderin işe ve insana vermiş olduğu önem açısından, birbirlerinden tamamen farklı olan, otoriter ve demokratik liderlik tarzları arasında değişebilmektedir. Otoriter lider (X tipi lider); insanların genellikle sorumluluktan kaçan, çalışmaktan hoşlanmayan, daha çok basit ve tekrarlı işleri seven olduklarını düşünür. Sıkı kontrol, baskı ve cezalandırmaları savunur ve uygular. Bununla birlikte otoriter liderlik; işin yerine getirilmesine büyük ölçüde önem veren, oldukça yetenekli olan, örgütün

görevlerini yerine getirmiş olmak için gerekli tecrübeye sahip olan, ne yapacağını bilen, bu doğrultuda talimatlar veren ve bunları güç ve yaptırım kullanarak yerine getiren liderlik tarzıdır. Buna karşın demokratik lider (Y tipi lider) ise; insana yönelik ve destekleyicidir. İnsanların doğuştan tembel olduğu düşüncesini reddeder ve eğer tembelliğe ilişkin bir yanları varsa bu durumun, örgüt ile ilgili deneyimlerin bir sonucu olarak oluştuğunu düşünür. Bununla birlikte, insanları harekete geçirmek gerektiğini, yani; insanların çalışmak için sahip oldukları gerekli potansiyelin ortaya çıkması sağlayabilecek bir ortam yaratılması gerektiğini ve böylece bir işin doyum kaynağı olabileceğini savunur. İş görenlerin, baskı ve denetim ile başarıya ulaşmasının pek mümkün olamayacağını, işgörenlerin özdenetimlerinin sağlanarak başarıya ulaşılabilceğini savunur. Örgüt sorunlarının çözüme ulaştırılmasında, entelektüel yeteneğe, sorumluluk bilincine ve yaratıcılığa büyük ölçüde önem verir. Y tipi lider, örgüt amaçları için, kendi kendilerini yöneten ve denetleyebilen işgörelere uygun şartlar altında sorumluluk vermektan yanadır. Gelişmeye açık bir lider olduğundan, işgörelere geniş yetki ve kararlara katılma hakkı tanır (Barutçugil, 2014: 33; Güney, 2015: 385).

Çizelge 3. 2. X ve Y Kuramı Varsayımlarının Karşılaştırılması

X Kuramı Varsayımları	Y Kuramı Varsayımları
Ortalama bir kişi çalışmayı sevmez ve fırsat buldukça işten kaytarır.	İş yerinde, zihinsel ve fiziksel bakımdan çaba göstermek, oyun oynamak ya da dinlenmek kadar doğal bir eylemdir.
Bu durum sonucunda, işgörelerin gereken çabayı göstermelerini sağlamak amacıyla pek çok işgörelinin korkutulması, denetlenmesi ve cezalandırılmakla tehdit edilmesi gerekmektedir.	Kişiler hedeflerini gerçekleştirebilmek amacıyla öz yönlendirme ve öz yönetim yaparlar.
Normal şartlar altında bir birey, bir başkası tarafından yönlendirilmek ister, sorumluluk almaktan kaçır ve çok fazla hırsla sahip değildir. Kişinin güvenliği her şeyden önce gelir.	İşgörelenler örgüt ile ilgili sorunların çözümünde işe koşabilecekleri hayal gücüne, özgünlüğe ve yaratıcılığa büyük ölçüde sahiptirler. Bununla birlikte modern işletmelerde kişilerin bu potansiyelleri kısmen kullanılmaktadır.

Kaynak: Gedikoğlu, 2015: 32

Sonuç olarak, X tipi liderler otoriter ve müdahaleci tutumlar sergilerken, Y tipi liderler ise; demokratik ve katılımcı bir tutum sergileyecektir (Koçel, 2015: 684). Y Teorisi, günümüz dünyasında şüphesiz ki iyi bir buluş ve bu buluşun yöneticilere sunulması da oldukça güzel bir iştir. İş hayatı tamamen insanlar içinken, liderin işgörelenlerine güvenmesi ve bu güvenin karşılıklı olması, hiç şüphesiz son derece başarılı şirketler yaratmaktadır (Stewart, 2010: 2: akt. Gasanov, 2018: 15).

Likert'in sistem 4 modeli

Rensis Likert tarafından geliştirilen Sistem 4 Modeli, lider davranışlarını esas alarak liderliği açıklamaya çalışan yaklaşımlardandır. Likert, Michigan Üniversitesi'ndeki çalışmalarının devamında Sistem 4 Modelini geliştirmiştir. Likert, Sistem 1-4 modelini geliştirerek örgütlerde dört ayrı liderlik tarzı (Gonos ve Gallo, 2013: 163) olduğunu ifade etmiştir. Her bir liderlik tarzı yöneticinin, liderlik düzeyini de belirleyecektir. Bu bağlamda dört başlık altında toplanan sistem davranışları aşağıdaki gibidir (Genç, 2013: 139; Barutçugil, 2014: 35-36):

- *Sistem 1 – istismarcı otokratik:* İş görenlerine güvenmez, işgörenler iletişimde kendilerini serbest hissetmezler, onlara sorumluluk vermekten kaçınır, iş konularını tartışamazlar. Yönetici iş konularında işgörenlerine pek danışmaz. Hemen hemen tüm kararları kendisi alır ve emir-komuta zinciri ile alt basamaklara gönderir. İşgörenler, korku ve cezalarla baskı altında tutulur. Bu durum sonucunda da kin ve nefret duygularıyla dolu, alt gruplara sebep olan bir yönetim tarzıdır.
- *Sistem 2 – yardımsever otokratik:* Yönetici ve işgörenler usta-çırak durumundadır. İş görenlere az da olsa bir güven bulunmaktadır. İş görenler kendilerini çok fazla serbest hissetmezler. Yöneticiler işgörelere ara sıra danışır. Yani; örgütü ilgilendiren önemli konular üst düzey yöneticilerce karara bağlanırken, önemsiz konular işgörelere bırakılır. Ödül ve ceza sistemi ile işgörelerin güdülenmesi sağlanırken, iki unsur arasındaki ilişkiler de mesafeli tutulmaktadır. İş görenler, yöneticilerinden korkup çekinmekte, yöneticiler ise işgöreleri küçük görmektedirler. Bunun bir sonucu olarak küçük gruplar oluşmakta, ancak bu gruplar her zaman örgüte karşı tutum almamaktadırlar.
- *Sistem 3 – katılımcı:* Yönetici giderek işgöreline karşı daha hoşgörülü bir tutum sergilemektedir. Yöneticilerin işgörelere belli bir düzeyde güveni söz konusudur. İş görenlerde önemli bir düzeyde serbestlik vardır. İletişim ise; üste ve alta doğru çift yönlüdür. Ödüllendirme sistemi daha çok kullanılırken, cezalandırma sisteminde azalmalar söz konusudur. Yöneticiler genel olarak işgörelere danışır. Ast-Üst ilişkileri çok daha iyidir. Yöneticiler bir kısım yetkilerini işgörelere devretmiştir.
- *Sistem 4 – demokratik:* Yöneticilerin işgörelere güveni tamdır. İş görenler de kendilerini tam anlamıyla serbest hisseder. İletişim çok yönlü olarak sürdürülmekte ve kararlara katılım her yönetim basamağı için söz konusudur. İş gören

motivasyonuna önem verilmekle birlikte, yönetici-işgören ilişkileri örgüt dışında da devam etmektedir. Denetleme, sadece üst yönetim tarafından yapılmamakta, işgörenler de özdenetimlerini sağlayabilmektedirler. Örgütün tüm üyeleri, ortak bir amaç uğruna çaba göstermektedirler. Sistem 4'ün kapsadığı temel faktörler; destekleyici ilişkiler, yüksek performans ideali ve ekip anlayışıyla yönetimdir.

Yukarıdaki gruplandırmadan çıkan sonuç ise; verimliliğin sağlanabilmesi için Sistem 3 ya da Sistem 4'ün benimsenmesi gerektiğidir. Konu ile ilgili yapılmış olan araştırmalar da bu sonucu destekleyerek, verimlilik düzeyi yüksek olan işgörenlerin daha çok söz konusu iki sistem altında bir araya geldiğini göstermiştir (Genç, 2013: 139).

Sistem 4 Modeli, demokratik liderlik tipinin özelliklerini içermektedir. Söz konusu sisteme göre, demokratik liderliğin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Koçel, 2015: 387):

- Demokratik lider, tüm konularda örgüt üyelerine güvenir.
- Örgüt üyeleri her konuda kendilerini tamamen serbest hissederler.
- Demokratik lider, her zaman örgüt üyelerinin fikirlerini alarak, yeri geldiğinde bu fikirleri kullanır.

3.4.3. Durumsallık yaklaşımı

Durumsallık Yaklaşımı'nda, örgütlerde her durum ve şarta uyan tek bir "en iyi" liderlik davranışı olmadığını belirtir. Yani durumsallık teorileri; farklı liderlik davranışlarının farklı şartlarda daha iyi sonuç vereceğini ileri sürer. Diğer bir deyişle bu yaklaşımda; lider etkinliğinin koşulların gerektirdiği uygun davranışın gösterilmesiyle sağlanabileceği ve bu anlamda da bazı zamanlarda insana yönelik (demokratik) lider davranışının başarılı olabileceği bazı zamanlarda da işe yönelik (otokratik) davranış tarzının başarılı olabileceği söz konusu olmuştur. Durumların ve şartların ışığında, tüm bunlara uyum sağlayabilen lider davranışlarını esas alan bu teoriler, liderlikte durumsallık teorileri olarak adlandırılmaktadır. Örneğin; kriz ekonomilerinde otokratik bir lidere ihtiyaç duyulurken, ekonomik gelişmelerin hızla yaşandığı, teknolojik ve sosyoekonomik anlamda yaşanan değişimlerin arttığı, siyasi ve hukuki istikrarın olduğu dönemlerde liderlik tarzı daha çok katılmalı ve danışmalı bir özelliktedir. Bu teoriler, liderlik ve etkin liderlik davranışlarının, gerçek iş hayatında karşılaşılan farklı şart ve durumların dikkate alınarak incelenmesini önermektedir (Eren, 1991: 70, Mirze, 2010: 147; Aslan, 2013: 131).

Durumsallık teorileri (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75):

- Liderin göreve karşı sergilediği davranışlara bağlıdır.
- Karşılıklı ilişkilere yönelik sergilediği davranışlara bağlıdır.
- İzleyicilerin belli olan bir işi ya da faaliyeti gerçekleştirirken gösterdikleri, hazır olma düzeyi arasındaki karşılıklı etkileşime bağlıdır

Liderliğin etkinliğini belirleyen unsurlar ise şu şekilde sıralanabilir:

- İzleyicilerin liderlik üzerindeki etkileri: Çoğunlukla liderlik davranışı, liderin hitap ettiği örgütün yapısal özellikleri ile hedeflerine bağlıdır. İzleyicilerin farklı yapı ile özellikleri barındırması, izleyicilerin arzularının farklılık göstermesine sebep olur. İzleyicilerin, demografik özellikleri, hiyerarşik düzey, ekonomik ve sosyal gereksinimlerin tatmin düzeyi gibi unsurlar, izleyicilerin amaçlarıyla çalışanların amaçlarını ilişkilendirmek durumundadır. Bu sebeple, izleyicilerinin beklentilerini de göz önünde bulundurmalıdır (Budak ve Budak, 2016: 233-234).
- Gerçekçi amaçlar belirlemenin liderlikteki rolü: örgütü harekete geçirecek, içinde bulunulan şartlara uygun amaçlar belirlemek, liderin rol davranışını belirleyen özelliklerden bir diğeridir. Lider, örgüte amaçları açıklamakla birlikte söz konusu amaçların ulaşılabilirliği konusunda da üyeleri ikna etmelidir. İzleyicilerin arzu ve gereksinimleri ile ekonomik ve sosyal vaziyetlerinin göz önünde bulundurulması, örgütün bulunduğu çevrenin şartlarının göz önünde bulundurulması durumlarında, gerçekçi ve anlamlı amaçlar belirlenebilir (Budak ve Budak, 2016: 233-234).
- Ortam koşullarının liderlik üzerindeki etkileri: Örgüt içi ilişkilere ilişkin yapısal, teknik ve sosyal çevre şartları; örgütün ilişki kurduğu çıkar gruplarından oluşan yakın çevre şartları ile ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik, siyasal, hukuksal değişimler ve gelişmeleri içeren genel çevre şartları göz önünde bulundurulmalıdır. Bu şartlar, liderlik tarzını ve liderin rol ve davranışlarını etkilemektedir (Budak ve Budak, 2016: 233-234).

Durumsallık yaklaşımı konusunda yapılan çalışmalar aşağıda ele alınacaktır.

Fred Fiedler'in durumsallık kuramı

Kökeni Mary Parker Foilet'in 1930'lu yıllardaki "lider, verdiği emrin, durumun ve şartların bir parçası olduğunu astlarına gösterebilen kişi" şeklindeki görüşlerine kadar uzanan bu kuramın mantıksal temeli, davranışsal liderlik yaklaşımının mantığına oldukça yakındır (Kılınç, 1995: 60). Durumsallık kuramları arasında en çok bilinen Fred Fiedler'in

durumsallık kuramına göre; liderlerin etkinliğini belirleyen lider-takipçi ilişkileri, yapılan işin niteliği ve liderin mevkisine dayalı gücü olmak üzere üç değişken söz bulunmaktadır. Söz konusu değişkenlerin oranının, çok yüksek olduğu durumlar çok olumlu ortamı, bir değişkenin yüksek diğer değişkenin düşük olduğu durumlar orta düzeyde olumlu ortamı ve değişkenlerin çok düşük düzeyde olduğu durumlarda da olumsuz ortamı ifade etmektedir (Peretomode, 2012: 16). Diğer bir deyişle, bu üç değişken, lider için olumlu ya da olumsuz bir ortam yaratır ve sergilenmesi gereken liderlik davranışını etkiler. Yani; bu üç değişkenin düzeylerine göre, oluşan her durumda değişik bir liderlik davranışı etkin olacaktır (Koçel, 1998: 407). Söz konusu değişkenler aşağıdaki gibi açıklanabilir (Koçel, 1998: 407-408; Celep, 2004: 16, Aslan, 2013: 134):

- *Lider-takipçi ilişkileri:* Astların liderlerine duyduğu saygı, sevgi, bağlılık, güven, dürüstlük ve astları tarafından onaylanması ile ilgilidir. Lider, astları tarafından saygı duyulup seviliyorsa olumlu bir ortamı, tam tersi durum ise olumsuz ortamı ifade etmektedir.
- *İşin niteliği:* İş tanımlarının, kurallarının, hedeflerin ve verilmiş olan görevlerin açık ve anlaşılır bir şekilde belirtilmesi ile ilgilidir. Yani; etkin yönetim iş yapısının açık, anlaşılır ve tanımlanmış olması ile mümkün olacaktır.
- *Liderin mevkisine dayalı gücü:* Liderin sahip olduğu meşru otoriteyi ifade eden hiyerarşik bir araçtır. Liderin ödüllendirme, prim, cezalandırma, uyarma, terfi ettirme, işe son verme gibi yetkileri mevcutsa olumlu bir ortamı, tam tersi bir durum ise olumsuz ortamı yaratmaktadır.

Sonuç olarak; tek bir “en iyi” liderlik tarzı olmamakla birlikte, lider için en iyi liderlik tarzını ortam belirler. Bir örgütte karşılaşılan yönetim kaynaklı sorunun çözümü, ortamı etkileyen faktörler tarafından belirlenir. Örneğin, işlerin oldukça rutin ve standart işlemlerle yapıldığı bir ortamda yönlendirici liderlik tarzı başarılı sonuçlar doğururken, daha dinamik ve esnek bir ortamda katılımcı liderlik daha başarılı sonuçlar verebilir. Kısacası, lider, herhangi bir örgütte oldukça başarılıyken, başka bir ortamda başarısız olabilir (Gedikoğlu, 2015: 35).

House ve Evans’ın yol - amaç teorisi

Yol – amaç teorisi; liderlik tarzlarının işgören motivasyonunu, memnuniyetini ve performansını arttırmada nasıl yardımcı olduğunu araştırırken ortaya çıkmıştır (House, 1996: 324). Bu teorinin temelinde, liderin sergilediği davranışların işgören motivasyonuna,

tatminine ve performanslarına olan etkisini açıklamak bulunmaktadır. Bu teoriye göre lider aşağıda sıralanmış olan dört liderlik davranışından birisini gösterebilir (Koçel, 2015: 692):

- Otoriter liderlik
- Destekleyici liderlik (supportive)
- Katılımcı liderlik
- Başarıya yönelik liderlik (achievement oriented)

Bahsi geçen davranışların uygunluğu şu faktörlerden etkilenebilir (Koçel, 2015: 692):

- İzleyicilerin kişisel özellikleri
- İzleyiciler üzerindeki zaman ve çevre baskısı
- İşin niteliği

Örneğin, kişinin geleceğini kendisinin verdiği kararların belirleyeceğine inananların (internals), katılımcı liderlik tarzından; kişinin geleceğinin kişinin kontrolü dışındaki unsurların belirleyeceğine inananların (externals) ise çoğunlukla otoriter liderlik tarzından daha fazla doyum sağlayacağını belirtilmiştir. Bununla birlikte, başarmayı arzu ettikleri işin gerektirdiği nitelikleri kendilerinde var olduğuna inanan izleyiciler, liderin göstereceği otoriter ve yol gösterici (coaching) davranışı daha az benimseyeceklerdir (Koçel, 2015: 692-693).

Sonuç olarak Amaç – Yol Teorisi’nde liderin başarısı, işgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasına ve hedefe yönelik motive edilmesine bağlıdır. Liderin en önemli görevi, işgörenin motivasyonunu sağlamak, onların ihtiyaçlarını karşılamak ve örgüt hedefleri ile paralel bir hal alması için uygun liderlik davranışlarını sergileyerek başarıya ulaşmaktır (Fındıkçı, 2013: 76).

Hersey ve Blanchard’ın durumsal liderlik kuramı

Blake ve Mouton’un iki boyutlu liderlik yaklaşımından yola çıkarak bu teoriyi geliştiren Hersey ve Blanchard, teorinin temelinde işgörene yoğunlaşmışlardır. Bu teori iki varsayıma dayanır. Bunlardan ilki; tüm amaçları gerçekleştiren tek bir liderlik tarzı bulunmamaktadır. İkincisi; hangi liderlik tarzının daha uygun olacağı işgörenlere ve yapılması gerekli olan işe göre değişiklik göstermektedir. Liderin davranışı, “emredici” ve “destekleyici” olmak üzere birbirinden bağımsız iki ana parçadan oluşur. Emredici lider, neyin ne zaman ve ne şekilde yapılacağına kendisi bizzat karar verir. Destekleyici lider ise;

işgöreni dinler, iletişim kurar, işgörenlerin düşüncelerine değer verir ve onları cesaretlendirir (Çetin, 2008: 78).

Hersey ve Blanchard'a göre; örgüt içerisinde, liderlik tarzını belirleyen en önemli unsur, işgörenlerin olgunluk düzeyidir. Lider yapıyı harekete geçirme veya kişiyi dikkate alma davranışlarını da işgörenlerin bu olgunluk düzeyine göre şekillendirmektedir. Belirlenmiş olan her olgunluk düzeyinde liderlik davranışı da farklı bir yapı sergilemektedir. Bu liderlik davranışları şunlardır: (Hersey ve Blanchard, 1972: 170; akt. Yekeler, 2015: 61; Zel, 2001: 122-123 akt. Yalınkılıç, 2010: 39).

- *Anlatan liderlik tarzı (emir veren)*: Liderlerin, en düşük olgunluk düzeyindeki işgörelere yönelik davranışlarıdır. İşgören ve lider arasındaki ilişki oldukça düşüktür. Lider, kararları bizzat kendisi alır ve işgörenlerden bu kararların gerçekleşmesini bekler.
- *İkna edici liderlik tarzı (satış)*: İşgörenlerin olgunluk seviyesi, anlatan liderlik tarzına göre biraz daha fazladır. Ancak, olgunluk seviyesi hala düşüktür. Lider karar alırken, işgörenlerinin de fikirlerini alır. Yüksek görev anlayışı mevcuttur.
- *Paylaşımci liderlik tarzı*: İşgörenlerin orta düzeyde olgunluğu söz konusudur. Düşük düzeyli görev anlayışı vardır. Lider ve işgören ilişkilerinde önemli düzeyde artış vardır. Örgütte alınan kararlar büyük ölçüde görüş birliği içermektedir.
- *Yetki verici liderlik tarzı*: İşgörenlerin oldukça yüksek düzeyde olgunluğu söz konusudur. Düşük görev anlayışı vardır. Lider, planlama ve karar verme yetkisini işgörenlerine devreder. Çünkü işgörenler kendi kendilerini yönetebilecek düzeydedirler.

Sonuç olarak bu teoride, işgörenler ve olgunluk kavramları üzerinde durulmuştur. Çünkü, lideri kabul etmek veya reddetmek işgörenlerin gerçeğini yansıtmaktadır. Ne yapıldığına bakılmaksızın lider etkinliği, işgörenlerin faaliyetlerine bağlıdır (Özalp ve diğerleri, 1992: 176).

Vroom Yetton liderlik modeli

Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilmiş olan bu kuramda liderin karar alma süreci üzerinde yoğunlaşmıştır. Liderlikte en önemli unsurun karar vermek olduğunu savunur ancak işgörenlerin de bu sürece katılması oldukça önem arz etmektedir. Çünkü eğer işgörenlerin de kararlara katılımı sağlanırsa, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması

oldukça kolaylaşacaktır. Bununla birlikte liderin, örgüt üzerindeki etkinliği de artacaktır. Bu noktada önemli olan husus ise, işgörenlerin karar alma sürecine ne zaman ve nerede katılmaları gerektiğini belirlemektir. Yani, karar verme tekrar gündeme gelmektedir. Bu kuramda içerisinde bulunan durumun özellikleri esas alınarak kaç işgörenin karar alma sürecine katılacağı belirlenmektedir. Bu hususta liderin görevi, alternatif kararları göz önünde bulundurarak değerlendirmeler yapmak ve karar alma sürecine oldukça çok işgöreni dahil etmektir (Güney, 2015: 402).

Modelin savunucuları, farklı durumlarda kullanmak üzere farklı liderlik tarzlarının bulunduğunu ifade etmişlerdir. Modeldeki her bir süre farklı sembollerle (AI, AII, CI, CII, DI ve GII gibi) kodlanmıştır. Sembollerin ilk harfi sürecin temel özelliğini belirtmekte olup, A (Autokratik) için Otokratik, C (Consultative) için Danışmacı, G (Group) için Grup kararı, D (Delegative) için yetki verme şeklindedir. İlk harfi izleyen Romen rakamları ise, sürecin değişik varyanslarını ifade etmektedir. Örneğin; AI otokratik süreçteki birinci varyansı ifade etmektedir. Söz konusu karar verme tarzları aşağıda açıklanmıştır (Vroom ve Jago, 1974; akt. Cinnioğlu, 2018: 12)

Çizelge 3. 3. Vroom ve Yetton'un Karar Alma Süreci

Bireysel Sorunlar İçin	Grup Sorunları İçin
AI= Lider elindeki bilgiler ile sorunu çözebilir ya da kararı kendi verebilir.	AI= Lider elindeki bilgiler ile sorunu çözebilir ya da kararı kendi verebilir.
AII= Lider gerekli bilgileri astlarından öğrenip daha sonra sorunun çözümüne yönelik kararı kendisi verebilir. Sorunu astlara söyleyip söylememe lidere bağlıdır.	AII= Lider gerekli bilgileri astlarından öğrenip daha sonra sorunun çözümüne yönelik kararı kendisi verebilir. Sorunu astlara söyleyip söylememe lidere bağlıdır.
CI= Lider bu durumda, ilgili astlarıyla sorunu paylaşıp onların fikirlerini ve tavsiyelerini alabilir. Daha sonra lider sorunun çözümü için kararı kendisi verir. Bu karar astların düşüncelerinden etkilenebilir de etkilenmez de.	CI= Lider bu durumda, ilgili astlarıyla sorunu paylaşıp, bireysel olarak onları bir araya getirmeden onların fikirlerini ve tavsiyelerini alabilir. Daha sonra lider sorunun çözümü için kararı kendisi verir. Bu karar astların düşüncelerinden etkilenebilir de etkilenmez de.
G= Lider bu durumda sorunu tek bir astına açıklar ve kendi aralarında, özgür bir ortamda ikisini de tatmin edecek bir çözüm önerisi bulurlar.	CII= Lider, grup toplantısında astlarına sorunu açıklar. Astların fikirlerini öğrenir ve daha sonra lider gerekli kararı verir.
DI= Lider, sorunun çözümü için yetkisini bir astına devreder. Ona gerekli bilgileri sağlar ve kendi başına sorunu çözmesini ister.	GII= Lider bu durumda, sorunu astlarıyla grup halinde paylaşır. Grup üyelerince sorunun çözümüne yönelik çözüm önerileri belirlenir. Burada lider koordinatör gibi davranır. Lider burada sorunun çözümü için grup üyelerinin ortak kararını alır.

Kaynak: Vroom ve Jago, 1974; akt: Cinnioğlu, 2018: 12

Reddin'in 3 boyutlu liderlik modeli

Ohio Üniversitesi ve Blake ve Mouton'un araştırmaları, liderin davranışlarını ilişki ve görev yönelimli olmak üzere iki boyutta ele almışlardır. Reddin tarafından geliştirilen bu yaklaşımda ise; liderlik süreci üç boyutlu (görev, ilişki ve etkililik) olarak ele alınmaktadır. Diğer bir deyişle Reddin; Ohio ve Blake ve Mouton'un araştırmalarına etkililik boyutunu eklemiştir. Çünkü Reddin, diğer modellerdeki iki boyutlu yapıların her zaman ve her durumda yeterli olmayacağını ve ihtiyaçları karşılamayacağını savunmaktadır (Reddin, 1967: 13; akt. Aslan, 2019: 24). Reddin'in 3 boyutlu liderlik modelindeki esas nokta "Yönetmel Etkililiktir". Reddin etkililiğin, yönetimin temel amacı olduğunu savunarak, modelini de bu temele oturtmuştur (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 92). Liderliğin görev ve ilişki boyutuna ek olarak üçüncü boyut olan etkililik boyutunu ekleyen Reddin'e göre etkililik boyutu; liderin bulunduğu konumdan dolayı, gerçekleştirmekle sorumlu olduğu amaçları gerçekleştirme düzeyidir (Çelik, 2012: 32). Etkililiği de "Görünüşte etkililik" ve "Kişisel etkililik" olarak (Aslan, 2013: 135) olarak ayırmıştır (Yılmaz, 2008: 74).

- *Görünüşte etkililik*: İlgili literatürde görev davranışı olarak da yer almaktadır. Lider işgörenlerin görev tanımını yaparak, hangi işleri nerede, ne zaman ve nasıl yapılması gerektiğini belirtir.
- *Kişisel etkililik*: İlgili literatürde ilişki davranışı olarak da geçmektedir. Lider ve işgören arasındaki ilişkileri kapsar.

Reddin bu iki boyut üzerinde dört temel liderlik tarzı belirlemiştir. Bunlar; düşük görev düşük ilişki, yüksek ilişki düşük görev, yüksek görev düşük ilişki ve yüksek görev yüksek ilişkidir. Reddin liderliğin görev ve ilişki boyutuna ek üçüncü boyut olarak etkililik boyutunu eklemiştir. Etkililik boyutu; liderin bulunduğu konumdan dolayı, gerçekleştirmekle sorumlu olduğu amaçları gerçekleştirme düzeyidir (Çelik, 2012: 32). Reddin'in belirlediği dört boyut aşağıdaki gibidir (Aslan, 2013: 136; Çolak, 2015: 58-59):

- *Kopuk lider (düşük ilişki düşük görev)*: Kural ve prosedürlere oldukça önem veren yönetici, görevleri yazılı bildirmeyi tercih eder. Düşük düzeyde insan ilişkileri vardır. Yönetici örgüt içerisinde çıkabilecek herhangi bir çatışmadan kaçınır. Hataları düzeltmeye çalışır.
- *İlgili lider (yüksek ilişki düşük görev)*: Yüksek insan ilişkileri ve düşük görev boyutları vardır. Yönetici, fikir çatışmalarında uzlaştırıcı davranmaktadır. Astlarıyla ilişki kurmaya çalışır. Yapılan hatalara karşı yapıcı bir tutum sergiler.
- *Adanmış lider (düşük ilişki yüksek görev)*: Düşük insan ilişkileri ve yüksek görev boyutları vardır. Hataları cezalandırmaktan yanadır. Astlarını üretkenlikleri ile değerlendirir. Sözlü emirleri bulunmaktadır.
- *Bütünleşmiş lider (yüksek ilişki yüksek görev)*: Yüksek insan ilişkileri ve yüksek görev boyutları bulunmaktadır. Katılımcı yönetim tarzını benimser. İnsan ilişkilerine oldukça önem verir. Sorunların kaynağına iner.

3.4.4. Modern liderlik yaklaşımları

Değişmeyen tek şeyin değişim olduğu göz önünde bulundurulduğunda; toplumsal, ticari örgütsel ve benzeri alanlarda yaşanan değişimlerin, liderlik alanında da gerçekleşmesi kaçınılmazdır. Bununla birlikte, geçen zaman ile liderlerin karşılaştıkları zorluklar da değişmektedir. Kanuni Sultan Süleyman ordularını saflarının önünde at üstünde kılıç sallayarak ve düşmanla çarpışarak yönetirken, başka bir çağda Eisonhower, Hitler'e karşı ordusunu safların gerisinde emirler vererek yönetmiştir. Yaşanan bu değişimlerin yanı sıra;

özellikler, davranışsal ve durumsal kuramların geçerlilikleri ve güvenilirlikleri üzerine fikir birliğinin sağlanamaması, yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Ünal, 2012: 122; Güney, 2015: 409).

Vizyoner liderlik

Lider vizyon belirleyebilmez. Bununla birlikte etkili lider bir vizyon sahibi olmalıdır. Vizyon, karar verme sürecine katılım, iletişim kurma, yenileşme ve hareket için model oluştururken yönetici için hayati önem arz etmektedir (Çelik, 1997: 465). Synder ve Graves'e göre vizyon, liderin ve işgörenlerin enerjileri ve kaynaklarının belirli bir hedef doğrultusunda kullanılması ve dikkat çekecek bir biçimde gelecek vizyonunun yaratılması, tartışılması ve tam bir şekilde belirtilmesidir (Hackett ve Spurgeon, 1996: 6). Bir vizyona sahip olan liderler, örgütlerinin geleceğini tasarlayabilecektir (Erçetin, 2000: 93). Diğer bir deyişle, örgüt açısından vizyon, örgüt için hayal edilen geleceği tasarlayabilme, geliştirebilme ve paylaşabilme özellikleriyle birlikte örgüt geleceğinin resmedilmesidir. Senge'ye (1994) göre vizyon; bir örgütün, gelecekteki hedeflerinin belirlenmesidir. Vizyon, örgütün geleceğinin şekillenmesine katkı sağlar. Vizyon bildirgesi, varılmak istenen noktayı gösterir ve oraya ulaşıldığında ne durumda olunacağını ifade eder. Küresel rekabette başarılı olmak, geleceği bugüne taşıyan vizyon olgusuna bağlıdır (Tekin ve Ehtiyar, 2011: 4009).

Vizyoner liderlik, halihazırdaki durumu ortaya koyan ve daha iyi bir gelecek için güveni uyandıran istenen bir durumun ortaya çıkışını sağlayarak ve ileterek örgütlerde olumlu sonuçları ortaya çıkarmaktadır (Acar ve Acar, 2019: 177). Vizyoner lider, yenilikçidir, girişimcidir, yeni fırsatlar peşindedir, yeni fikirler oluşturarak sorunların çözümüne katkı sağlar. Yeni yollar arar. Vizyoner liderlik, başkalarını etkileyebilme taktikleri üretebilmektir (Aktaş, 2002: 59). Kotter'e (1999) göre Vizyoner lider, sadece vizyonu oluşturup ve bu vizyonu insanlara anlatmakla kalmamalı, vizyona yönelmeyi ve vizyona ulaşana kadarki süreçte ortaya çıkabilecek her türlü zorlukla başa çıkabilme enerjisini de aktarabilmelidir (Akt. Bulut ve Uygun, 2010: 31).

Demokratik-katılımcı liderlik

Fikir önerisine, tartışmaya açık ve karar alma sürecine tüm örgüt üyelerinin dahil edildiği liderlik tarzıdır. Lider için, iş birliği ve takım gücü oldukça önemlidir (Özgen ve Yalçın, 2015: 181). Başka bir deyişle demokratik liderlikte halkoyu esastır. Lider tek başına karar

almaz. Kararlar ve uygulamalar örgüt tarafından tartışılarak belirlenir ve genel yaklaşım aranır (Közleme, 2013: 242). Astlar, karar alma sürecinde liderle eşit konumdadır (Doğan, 2007: 68).

Demokratik liderlik, olumlu bir örgüt ikliminin oluşturulmasından ve astların da yer aldığı karar sürecinin güdülenmeyi sağlamasından dolayı olumlu bir liderlik tarzı olarak düşünülmektedir (Arıkan, 2001: 242). Demokratik lider, yaşanan herhangi bir sorunu örgütün diğer üyeleri ile paylaşır. Tüm örgüt üyeleri birlikte bir alternatif oluştururlar (Arıkan, 2001: 242). Demokratik liderlikte iletişim kanallarının açık olması, örgütteki yönetime katılım açısından oldukça önemlidir (Derin, 2016: 27).

Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik

İlk kez Dawston'un (1973) "İsyan Liderliği" isimli çalışmasında geçen ve sosyolojik bir tez olan dönüşümcü liderlik, 1978'de James McGregor Burns tarafından sistematize edilmiştir. Bass ise 1985 yılında yazmış olduğu "Liderlik ve Beklentilerin Ötesinde Performans" isimli çalışması ile dönüşümcü liderlik kavramını geliştirmiştir. Burns'a (1978) göre dönüşümcü liderlik, modern örgütlerde yeni alanların yaratılması becerisine sahip olan tek liderlik tarzıdır (Eraslan, 2004: 3-4). Dönüşümcü lider, örgüt üyelerinin veya potansiyel örgüt üyelerinin var olan eğilimini, ihtiyaçlarını fark ederek, bu ihtiyaçları onları motive etmek için kullanır. Örgüt üyelerinin ihtiyaç ve arzularına hitap ederek harekete geçmelerini sağlar (Karip, 1998: 446; Barbuto, 2005: 26).

Dönüşümcü liderler, düşünen, sorgulayan ve risk alan kişilerdir. Bununla birlikte dönüşümcü liderlik; tutum ve davranışlarıyla kişilere bazı fikirleri aşlamayı gerektirir. Dönüşümcü liderler, geleneksel girişimciliğe ve kendini geliştirmeye müsait bir ortam oluştururlar. Bu tarz liderler yüksek düzeyde enerjiye sahiptir, ikna yetenekleri yüksektir ve bu yeteneklerini kullanarak insanların belli kurallara uymalarını sağlamak için gerekli şartları hazırlarlar. Dönüşümcü liderler, harekete geçirdikleri kişilerin, doğal bir gelişim süreci içerisinde saygı ve bağlılık göstermelerini teşvik ederler ve o kişilere karşı gerçek bir dikkat ve ilgi gösterirler (Çelik, 1998: 426).

Günümüzde dönüşümcü liderlik modeli dört boyut şeklinde incelenmektedir. Bu boyutlar aşağıdaki gibidir (Bass, 1998: 5-6; akt. Erkuş ve Günlü, 2008: 190-191; Koçel, 2015: 696).

- *Karizma ve idealleştirilmiş etki boyutu*: Lider, iş yapma tarzlarına ilişkin yüksek moral ve etik standartlar koyar. Astlarında saygı, değer ve gurur hissini

uyandırarak, vizyonu ifade eder. Lider, amaçlara ulaşmada rehberlik eder, özverili davranışlar sergiler ve ileri görüşlüdür. Böylece astlarının nezdinde saygı ve bağlılık kazanır. Astlar da liderin, olağanüstü yeteneklere sahip olduğunu, sabırlı ve azimli olduğunu düşünmektedirler.

- *Esin kaynağı olma boyutu:* Liderin ideallere ve değer yargılarına bağlı olarak belirlediği vizyon, astlarını güdüleyerek ilham kaynağı olmakta ve lidere olan güven artmaktadır. Takım ruhu söz konusudur.
- *Entelektüel uyarım:* Lider mevcut yapılanmayı eleştirip, varsayımları sorgulayarak değişik perspektifler getirmek ve yenilikçi bakış açısı kazandırmak için astlarını teşvik eder. Eski olaylara yenilikçi bakış açısıyla yaklaşır. Astlarının da yaratıcılıklarını geliştirmek için uygun koşulları yaratır. Lider, farklılıklar yarattığı için astlarının da farklı olmasını beklemektedir.
- *Bireyselleştirilmiş ilgi boyutu:* Lider bu boyutta astlarına koçluk yapmakta, diğer bir deyişle astlarının kişisel gelişimine destek vermekte ve onlara rehberlik etmektedir. Astlarının ihtiyaçlarına önem verir ve onların gelişmesi için ilgi ve gayret gösterir.

Karizmatik liderlik

Karizma kavramı, 1980’li yıllardan önce genel olarak politik liderliği, sosyal faaliyetleri veya dini liderliği kapsayacak biçimde kullanılmıştır (Yukl, 1994: 317; akt. Oktay ve Gül, 2003: 404). Karizmatik liderlik, özellikle 1980’li yıllardan sonra daha çok gündeme gelerek önemine dikkat çekilmiştir. Karizma kavramının kökeni Eski Yunan uygarlığına dayanmakta ve Eski Yunanca’da ilahi ilham yeteneği anlamına gelmektedir. Bir diğer kullanımını ise; Güzellik ve Sevgi Tanrıçası Karis’e dayanmaktadır. Başka bir kullanımını ise, Hıristiyanların kutsal kitabı olan İncil’de de birilerine verilmiş olan kehanet, üfürükçülük ve gaipten haber verme şeklindedir. Hıristiyanlık inancında, olağanüstü başarı kabiliyetleri bulunan kişilerin ön saflarda olmaları tercih edilirdi. Çünkü onlara “Tanrıların özel sevgilileri” gözüyle bakılırdı (Gül, 2003: 18; Enkelmann, 2007: 30; Gül ve Aykanat, 2012: 18-19).

Karizmatik liderlik, liderin birtakım davranışlar sergilediğinde diğer örgüt üyelerinin ona kahramanca ya da olağanüstü nitelikler atfetmesi temeline dayanmaktadır. Liderin bu hususta sahip olduğu büyük duygusal güç, örgüt üyeleri üzerinde büyük etki yaratmaktadır (Çakar ve Arbak, 2003: 84). Weber ise karizma kavramını, karizmatik yetki şeklinde

kullanmış olup, belirli bir grubun, belirli bir kaynaktan çıkan emirlere itaat etme olasılığı olarak tanımlamıştır. Bununla birlikte, geleneksel yetki, karizmatik yetki ve ussal yetki olmak üzere üç tür yetkiden bahsetmiştir (Baransel, 1993; akt. Kirel, 2001: 45)

Karizmatik lider, diğer örgüt üyelerine ilham vererek ve motive ederek türlü güçlüklerle rağmen normal şartlar altında gösterebilecekleri performanstan daha fazlasını elde eder. Karizmatik liderin geleceğe yönelik güçlü bir vizyonu bulunmaktadır. Lider, diğer örgüt üyelerini de bu vizyona inandırır ve onları bu vizyon doğrultusunda motive eder (Serinkan, 2012: 267).

3.5. Etik Kavramı

Kültürel, ekonomik ve sosyal alanlarda yaşanan değişimler ile teknolojinin hızlı ve sürekli gelişimi ülkeler arasındaki ekonomik sınırları yok ederek küreselleşmeyi beraberinde getirmiştir (Özdemir ve Özer, 2018a: 330). Bu küreselleşme sürecinde dünya sürekli olarak küçülmüş, uluslararası platformda ülkelerin daha çok iş birliği yapma gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu durumun sonucunda, çok uluslu örgütler kurulmuş, rekabet küreselleşmiş ve etik uluslararası bir sorun olarak görünmeye başlanmıştır. Diğer bir deyişle, küreselleşen dünyada insan olmanın ve insanca yaşamamanın bir gerekliliği olan etik kavramı, her geçen gün daha çok önem kazanmaktadır (Özmen ve Güngör, 2008: 138). Bununla birlikte hem kamu hem de özel sektörde, her zaman iyi işleyen bir yönetimden ve iyi bir yöneticiden söz edilemez. Yönetim faaliyetlerinin her zaman iyi işlememesinin, örgütsel, siyasal, hukuksal ve ekonomik birçok nedeninin yanı sıra, yönetim ve yöneticilerin yozlaşma sürecine girmesi de her zaman dikkatleri çekmiş ve etik değerler daha çok önem kazanmıştır (Çevikbaş, 2006: 266). Tüm bu yaşananlar, liderlikten ve liderlerden etik beklentilerin artmasına ve çeşitlenmesine sebep olmuştur (Çelik, 2000: 115; Turhan, 2007: 11-12).

Etik kavramı Yunanca “ethos” sözcüğünden türetilmiş olup Türkçe’de karşılığı “karakter” sözcüğüdür (Fromm, 1995: 26). Temel olarak etik, istenebilecek bir hayatın araştırılması ve anlaşılmasıdır. Daha kapsamlı olarak bakıldığında ise; tüm etkinlik ve amaçların yerli yerine konulması, neyin yapılabildiğinin, neyin yapılamayacağına, neyin istenip neyin istenmeyeceğinin, neye sahip olabileceğinin neye sahip olamayacağına farkında olunmasıdır. Bir başka tanıma göre etik; kişilerin kurmuş olduğu kişisel ve toplumsal ilişkilerin temel aldığı değerleri, kuralları, doğru-yanlış veya iyi-kötü gibi ahlaksal açıdan ele alan bir felsefe disiplini (Kirel, 2000: 2). Türkçe’de etik kavramına karşılık olarak,

Arapça huy, mizaç, karakter anlamına gelen ve “hulk” sözcüğünden türeyen “ahlâk” sözcüğü kullanılmaktadır. Pieper de (1999: 32-33) etik kavramının genellikle ahlâk (moral) sözcüğü ile aynı anlamda kullanıldığından söz etmektedir. Ancak, söz konusu iki kavram arasında farklılıklar bulunmakta, etik kavramı daha çok törelere ilişkin bir üst bakışla ve felsefi yaklaşımla ilişkiliyken, ahlâk kavramı uygulamaya dayalı, somut, kişisel ve özel durumlarla ilgilidir (Özmen ve Güngör, 2008: 139). Ahlâk, etiğin bir dalı olarak görülmektedir (Çevikbaş, 2006: 267). Ahlaki normların ve etik değerlerin birbirine karıştırılmaması gerekir (Kuçuradi, 2003: 8).

Etik, kişilerin ve grupların davranışlarını bir dizi ilkeye bağlayan bir kavramdır. İnsanlar için neyin doğru neyin yanlış, neyin iyi neyin kötü olduğu ile ilgilidir. Bununla birlikte belirli kişisel ve toplumsal ahlaki deneyimlerin hayattaki değerleriyle ilgilidir (Bayram,2005: 3). Bir başka tanıma göre etik kavramı, belirli bir yaşama idealini hayata geçirebilmek için çaba harcayan, çağı ve üyesi olduğu toplumun yaşama şekline eleştiriler getiren, mevcut değerler silsilesi yerine farklı seçenekler sunan, yaşama kurallarını açıkça ortaya koyan ahlaki ilkeleri inceleyen felsefe disiplini (Oral, Avcı ve Tösten, 2017: 1231). Diğer bir deyişle, hedeflenmiş olan yaşam tarzı kapsamında neyin yapılacağı, neyin istenileceği ve bulundurulması gerekli olan değerlerin ne olması gerektiğinin farkında olunmasıdır (Aydın, 2012: 8). Herhangi bir işin başlangıcı ve sonucu arasındaki ilişkide etik bir değer vardır. İnsanlarla iletişimin ve ilişkinin olduğu yerde değer sorunlarının olması da kaçınılmazdır (Uğurlu ve Üstüner, 2011: 435).

Etik kuramlar oldukça uzun bir geçmişe sahip olduğundan pek çok çeşidi bulunmaktadır. Etik kuramların temelinde iki farklı düşünce vardır (Arslan, 2001: 16). İlki karakteri temel alan etik kuramlardır. Bu kuram, insanların davranışlarının nasıl olması gerektiğiyle ilgilenir. Tutum ve davranışların doğruluğunun belirlenmesinde, evrensel kanunların yerine bir temsilcinin karakterinin erdemlerine veya iyiliklerine odaklanır. İkincisi davranış temelli etik kuramlardır. Teleolojik ve deontolojik olmak üzere iki ana düşüncesi bulunmaktadır. Bu noktada etik kuramın üçüncü çeşidi olarak sezgicilik kavramı öne çıkmaktadır. Fakat bazı araştırmacılar sezgiciliğin, teolojik olarak sınıflandırılması gerektiğine inanır (Örneğin; Bentham, Mill ve Sidwick); bazı araştırmacılar da sezgiciliğin teleolojik veya deontolojik olabileceğini düşünür (Miles, 2016: 105-106).

Etik kavramının temelini oluşturan ve etiğe ilişkin ilke ve kuralların belirlenmesine de ışık tutan birtakım yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar aşağıdaki gibidir (SCU, 2007; akt. Özmen ve Güngör, 2008: 140):

- Yararcı yaklaşım: Etik hareketten etkilenenler için, en üst düzeyde faydanın sağlanması önem arz etmektedir.
- Hak yaklaşımı: Bir kişinin nasıl bir hayat süreceği konusunda moral hakları daha fazla önemser.
- İyilik ve adalet yaklaşımı: Etik hareket, toplumdaki tüm bireyler için, eşitlik ilkesini ön planda tutar.
- Herkesin iyiliği yaklaşımı: Hukuk, eğitim, sağlık gibi konularda herkesin iyiliğinin göz önünde bulundurulmasına önem verir.
- Değer yaklaşımı: İnsanlığın gelişmesinde önemli rol oynayan dürüstlük, cesaret ve hoşgörü gibi faktörlerin, etik hareketle uyumlu olmasına önem verir.

3.5.1. Etik liderlik

Ciulla'ya (1995: 11) göre; insanlar "liderlik nedir?" diye sorduklarında dolaylı olarak, "iyi lider nedir?" ya da "etik lider nedir?" diye sormaktadırlar. Bu yüzden, liderliğin etik boyutuna vurgu yapmak önem arz etmektedir. İyi liderler için sadece yetenekli olmak yeterli değildir, aynı zamanda günlük davranışlarında da etik davranmaları oldukça önem arz etmektedir (Toor ve Ofori, 2009: 534). Örgüt üyelerini belirli bir amaç etrafında bir araya getirebilme ve etkileyebilme yeteneği olarak tanımlanan liderlik, büyük titizlikle seçilmiş kişilik özellikleri ister. Bu özellikler, hiçbir çağda değer kaybetmeyecek olan ve herkes tarafından yüceltilen etik değerlerden oluşmalıdır (Madenoglu, Uysal, Sarier ve Banoğlu, 2014: 48-49).

Bandura'nın Sosyal Öğrenme Teorisi'ne dayanan etik liderlik kavramının (Brown ve Trevino, 2006: 596), tanımını bu konuda ilk uygulamalı çalışmalar arasında yer alan Brown, Trevino ve Harrison (2005) yapmıştır. Bu tanıma göre etik liderlik, "*kişisel faaliyetlerinde ve kişilerarası ilişkilerinde normatif olarak uygun faaliyetler sergileyen ve sergilemiş olduğu bu tarz faaliyetleri artırmayı hedefleyen bunu yaparken de iki yönlü iletişim, güçlendirme ve etkin düşünme yöntemlerini kullanan liderlik tarzıdır*" şeklindedir. (Tuna, Bircan ve Yeşiltaş, 2012: 144). Bir başka tanıma göre etik lider, kişisel tutum ve davranışlarında, sosyal ve iş ilişkilerinde ahlaki değerleri esas alarak normatif bakımdan bunlara riayet eden, bu kapsamda sergilediği duruş bakımından etkin düşünme,

güçlendirme, empatik ve çift taraflı düşünebilme yöntemlerini kullanarak diğer örgüt üyelerine rehberlik edebilen kişidir. Bununla birlikte etik lider diğer örgüt üleriyle iyi ilişkiler kurar, onların fikirlerine saygı duyan, adil ve dengeli karar veren, samimi olan ve etik açısından doğru olanların yapılmasına örnek teşkil eden kişidir (Brown ve diğerleri, 2005: 120). Bu bağlamda, işgörenler liderlerini rol model olarak görmektedirler. İşgörenler rol model olarak gördükleri yöneticilerinin, herhangi bir durum karşısında ne şekilde davrandığını zihinlerinde yer ederler. Daha sonra ise karşılaştıkları aynı durumda, tıpkı liderleri gibi davranma olasılıkları yüksek olacaktır. Bu hususta aslında işgörenler kendilerini tanımlamak ve davranışlarını yönlendirmek için liderlerini rol model olarak kullanırlar. Bunun sonucunda da örgütte etik söz konusu olduğunda, işgörenler muhtemelen güçlü davranış biçimleri öğreneceklerdir (Weaver, Trevino ve Agle, 2005: 314).

Liderler pozisyonları gereği sosyal bir güce sahiptirler. Etik liderlik, liderlerin aldıkları kararlarda bu sosyal gücün nasıl kullanıldığı ile ve diğer örgüt üyelerini nasıl etkilediği ile ilgilidir (Resick, Hanges, Dickson ve Mitchelson, 2006: 346). Fulmer' e göre ise çeşitli araştırmacıların etik liderliği sıklıkla ele almasının sebebi; etik değerler, liderlik ve dürüstlük gibi kavramlara, ulusal ve küresel ekonomilerdeki düşüşlerden kurtulmaya çalışırken çok önem vermeleridir (Fulmer, 2004: 307).

3.5.2. Etik liderlik özellikleri

Etik liderlik kapsadığı özellikler bakımından otantik liderliğe, manevi liderliğe ve dönüşümcü liderliğe oldukça yakın olmasına rağmen, etik liderlik söz konusu liderlik tarzlarından daha fazlasını kapsamaktadır (Yeşiltaş ve diğerleri, 2012: 20). Etik liderliğin kapsadığı 6 temel faktör vardır (Toor ve Ofori, 2009: 534-535; Uğurlu, 2009: 51-54):

- **Karakter ve dürüstlük:** İyi bir karakter, ahlak ve etiğin temelini oluşturmaktadır. Bass, liderlerin karakterlerinin affedicilik, cömertlik, bağlılık ve alçakgönüllülük gibi davranışlarla ortaya çıkacağını belirtmektedir. Bass ve Steidlmeier'e (1999) göre karakter, tüm durumlarda erdemli davranma isteğidir ve dürüstlük, karakterin önemli bir parçasıdır. Lider, karakter ve dürüstlük sayesinde örgüt üyeleri üzerinde güven oluşturmaktadır.
- **Etik farkındalık:** Kişinin ahlaki sorunlar hususundaki algı ve duygu kapasitesidir. Örgüt üyeleri üzerinde olumlu ve anlamlı bir etki yaratacak seçimler yapmak, etiksel farkındalığın bir göstergesidir.

- Toplum-insan oryantasyonu: Etik değeri bulunan liderlerin, işleri iyilik temelinde yapması muhtemeldir. Etik liderler, davranışlarının hem örgüt üyeleri üzerindeki etkisini hem de diğer insanlar üzerindeki etkisini önemsemektedirler. Bu bağlamda etik liderler, dürüst ve adaletli kişilerdir. Bununla birlikte etik liderler, toplumu ve insanları iyiye ulaştırma konusunda endişe duyan kişilerdir. Toplum-insan oryantasyonu bakımından etik liderler davranışlarıyla rol model oluşturarak, hayata geçirdikleri uygulamalarıyla örnek olan kişilerdir.
- Motivasyon: Etik davranışları benimsemiş olan liderler, örgüt üyelerini motive etme konusunda oldukça başarılıdırlar. Etik liderler, örgüt üyeleri ile aralarında duygusal bir bağ geliştirerek, onlar için ilham verici ve vizyon sunan bir bakış açısı geliştirip işleri yürütmektedirler.
- Cesaretlendirme ve güçlendirme: Etik liderler, diğer örgüt üyelerini cesaretlendirme ve güçlendirme hususunda oldukça başarılıdırlar. Örgüt üyelerini saygı ve özdeşleşme duygusuyla motive ederler. Onları cesaretlendirmek amacı ile yetki verirler ancak, ortaya çıkması olası sorunların sorumluluklarını kendileri alırlar.
- Etik sorumluluğu yönetme: Etik liderler, etik standartlar oluşturan kişiler olduğu için, örgüt üyeleri açısından etik sorumluluğu taşıyan ve rehberlik eden kişilerdir.

Harvey'e (2004: 23) göre etik liderliğin on temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir:

- Etik liderler, ortak değer yargılarını ve etik kuralları sıklıkla dile getirerek, örgüt üyelerinin söz konusu kuralları benimsemelerini sağlarlar.
- Etik liderler, örgüt üyelerine sorumluluk duygusu aşılayarak, önce kendilerini sonra diğer örgüt üyelerini etik değer ve kurallara uygun davranma konusunda sorumlu tutarlar.
- Etik liderler, örgüt üyelerine örnek olacak diğer kişilerden de dürüst davranmalarını beklerler.
- Etik liderler karar alırken, örgüt üyelerini ve etik ilkeleri göz önünde bulundururlar. Etik liderler, etik değerleri gözeterek davranış sergilerler.
- Etik liderler, izlenen politikalar ile hayata geğirilen uygulamaların birbiriyle uyum içerisinde olmasına dikkat ederler.

- Etik liderler, örgüt üyelerinin doğru olarak bildikleri inanışlarını, insanlar için iyi davranışlara dönüştürmelerini sağlamak açısından gerekli güveni ve becerileri elde etmelerine yardım etmek amacı ile zaman ve kaynak ayırırlar.
- Etik liderler, sahip oldukları etki alanları içerisinde bulunan herkesin duygu, düşünce ve davranışlarına dikkat ederler.
- Etik kurallara ve değerlere uyum sağlanması belli bir birikim gerektirdiğinden, liderler buldukları örgütlerde küçük çaplı iyileştirmeler yaparlar.
- Etik liderler, örgütleri için işgören temininde ve terfisinde, kabul gördüğü misyonları ve değerleri ölçüt olarak kullanır.
- Etik liderler, bir olay karşısında birilerini suçlamak ya da pasif kalmak yerine, kendileri etik konusunda rehberlik ederek diğer örgüt üyelerini güdülerler.

Kanungo (2009) ise, etik liderliğe ilişkin üç boyuttan söz etmektedir. Bu boyutların en kapsamlı olanı ve halkanın en dışında kalanı; etik liderliğin toplum faydasına hizmet etmesidir. Bir sonraki aşamada kapsam daralarak etik liderliğin organizasyonel, örgüt faydasına odaklanması söz konusudur. Bir sonraki aşama ise; etik liderliğin, kişisel gelişim için sağlayacağı faydalara odaklanmaktadır. Bu bağlamda Kanungo, tutum ve davranışların etik olup olmadığına dair değerlendirmede üç hususun dikkate alınması gerektiğini ifade etmektedir. Bunlar; davranışın altında yatan sebep, davranışın kendisi ve davranışın değerlendirildiği sosyal ortamdır. Bu bağlamda lider eğer çevresinde bulunan kişilere faydalı davranışlarda bulunuyorsa etikdir, eğer zarar verecek davranışlarda bulunuyorsa etiklikten uzaklaşacaktır (Kanungo, 2009: 258-259).

Hizmetkâr liderlik

Hizmetkâr liderlik kavramı ilgili literatürde hizmetkâr liderlik olarak da geçmektedir. Bu kavram ilk olarak, 1970 yılında Robert K. Greenleaf tarafından yayınlanmış olan “The Servant as Leader” adlı denemede geçmiştir. Robert Greenleaf hizmete yönelik liderliği; iş birliği, güven, geleceği öngörme, dinleme ve sahip olunan güç ve yetkilendirmenin etik kullanımının teşvik edildiği liderlik tarzı şeklinde tanımlamıştır (Aslan, 2013: 216-217)

Liderden çok insana hizmet etmeyi etik bir sorumluluk olarak gören hizmetkâr liderlik tarzının amacı; örgüt üyelerine ve topluma hizmet ederek, hizmeti kişisel çıkarların üstünde tutmaktır. Hizmetkâr liderin en belirgin özelliği başkalarına yardımcı olmaktır (Turhan, 2007: 31-32).

Otantik liderlik

Otantiklik kavramı; duygu ve düşünceler ile davranışların örtüşmesi olarak tanımlanabilir. Aslında bu anlamın yansımaları tarih boyunca pek çok kültürde ortaya çıkmıştır. Örneğin (Memiş, Aydın, Kabasakal ve Saraçer, 2009; akt. Toker, 2015: 40);

- Yunan Mitolojisi “*Kendin ol*”,
- Konfiçyüs (Çin’in en ünlü filozof ve politik teorisyeni, M.Ö. 551-479) “*Üstün insan konuşmadan önce hareket eder ve sonrasında hareketlerine göre konuşur,*
- Sokrates (Eski Yunan filozofu, M.Ö. 470-399) “*Görünmek istediğin gibi ol*”
- Mevlâna Celaleddin-i Rumi (Anadolu filozof ve şair, 1207-1273), “*Ya olduğun gibi görün ya da görüldüğün gibi ol*”,
- William Shakespeare (İngiliz oyun yazarı ve şair, 1564-1616), “*Düşündüğün gibi söyle ve ruhtan söyle*”
- Benjamin Franklin (Amerikan yazarı, mucit, 1706-1790), “*Nasıl görünüyorsan gerçekten o ol*” gibidir.

Otantik liderler ne bireyci bir tutum sergilerler ne de görev odaklı bir tutum sergilerler. Bu tarz liderler, örgüt üyelerinin motivasyonlarının sağlanması, takım ruhunun oluşması ve örgüt-toplum uyumunun sağlanmasını amaçlarlar. Otantik liderlerin ahlaki değerleri ile kişisel değerleri örtüşüyor olup, olası bir hatanın sorumluluğunu kendileri alırlar. Bu tarz liderler, diğer insanlardan farklıdır ancak, olağanüstü özelliklere sahip değillerdir. Otantik liderler, bir örgütte olumlu ve etik iklim oluşturabilen, örgüt üyelerini bilgi ve deneyimlerinden eşit bir şekilde yararlandırabilen ve onlarla şeffaf bir ilişki kurabilen kişilerdir (Toor ve Ofori, 2009: 624).

İlke merkezli liderlik

Covey’e (2005) göre, liderlik bazı ilkelere dayanmaktadır. İlke merkezli liderlik de kişi ceza alacağını bilse bile doğal kanunları ihlal edemeyeceği gerçeğini temel almaktadır. Bu bağlamda hayatlarımız sonsuz ve değişmeyen ilkelere dayanmalıdır. Bu noktada; güvenlik, akıl, bilgelik ve güç olmak üzere dört faktör önerilebilir. Bu faktörlerin hepsi birbirinden bağımsız olmakla birlikte yüksek kişilik gücü, dengeli bir karakter ve etkili bir kişi oluştururlar. İnsanlar başarmayı arzuladıkları olguların, onların elinde olduğu düşüncesine sahip olduklarından dolayı onları takip ederler. Bu liderlik tarzında paylaşılmış etik ve

ahlaki değerlerle donatılmış karşılıklı güven, saygı ve sadakat söz konusudur (Starratt, 2003: 196; akt. Turhan, 2007: 38)

İlke merkezli liderlik anlayışında liderin, örgüt üyelerini etkileyebilmek için etkin kişilik özelliklerini göstermesi ve belirli ilkelere sadık kalması gerekmektedir. Bu tarz liderin görevleri, kabul edilebilen örgütsel davranış standartlarını oluşturabilmek için belirli ilkeler belirleyip, bunları örgütsel kültürün bir bütünü haline getirmektir (Taymaz, 2000: 156).

3.5.3. Etik liderliğin boyutları

Etik liderlik; etik iklim, karar verme sürecinde etik, davranışsal etik ve iletişimsel etik olmak üzere dört boyuttur. Takip eden kısımlarda bu boyutlar tanımlanmıştır.

Etik iklim

Kohlberg'in "ahlaki ortam" şeklinde bahsettiği etik iklim kavramı ilgili literatürde "ahlaki iklim", "etik iş iklimi", "etik atmosfer" ya da "ahlaki evre" olarak da geçmektedir (Ambrose, Arnaud ve Schminke, 2007: 325). Etik iklim, bir örgütte var olan prosedür ve politikalarla ilgili, örgüt üyelerinin görüş birliğine vardığı ortak yargı şeklinde tanımlanabilir (Wimbush ve Shepard, 1994: 638). Victor ve Cullen (1988)' e göre ise etik iklim; etik açısından doğru davranışın ne olduğu ve örgütte etik sorunların nasıl ele alınması gerektiği konusunda ortak algıları ifade eder (Akt. Peterson, 2002: 50).

Karar verme sürecinde etik

Karar verme sürecinde etiğe olan ilgi, Enron ve WorldCom skandallarından sonra oldukça artsa bile, aslında çeşitli disiplin araştırmacıları yirmi yılı aşkın süredir karar verme sürecinde yöneticileri etkileyen değişkenleri incelemektedir (McDevitt, Giapponi ve Tromley, 2006: 219).

Rest (1986) etik karar alma sürecini aşağıdaki dört eylemden oluştuğunu ifade etmektedir. Bunlar; diğerleri için etik konuların farkında olmak, etik bir yargıya varmak, alternatifleri dengelemek, kendisi ve diğerleri için olası sonuçların avantaj ve dezavantajlarını değerlendirerek etik amaç oluşturmak ve etik kaygılarla hareket etmektir (Borchert, 2011: 5).

Etik karar alma eylemi yasal içerik ile başlayarak, yasal niyet ile uygulanmalıdır. Aynı zamanda, örgüt lideri etiği, örgüt kültürü ile bağdaştırmalıdır. Çünkü böylece örgüt

politikalarının açıklığı sağlanacak ve hileli kararların önüne geçilmiş olacaktır (Jones ve Pollitt, 1998: 709).

Davranışsal etik

Davranışsal etik; genel kabul görmüş ahlaki davranış ilkelerine göre yargılanan kişisel davranıştır (Trevino ve diğerleri, 2006: 952). Bireyler arası etik bir ilişki söz konusu olduğunda, bu ilişkinin taraflarının bağımsız birer birey olduklarını göz önünde bulundurmak gerekir. Bu bireyler gerçek bireyler olup, kendilerine yönelik geliştirdikleri bir bütünlükleri bulunmaktadır. Etik ilişkisinde bulunan tüm tarafların, kendilerine ait bir değer dünyası bulunmaktadır. İşte etik ilişki böyle bir konumda olaylar inciri içerisinde kişilerin eylemleri ile yer almaktadır. İnsanı kapsayan her durumda etik ilişki söz konusudur ve gerçekleştirilen tutum ve davranışın doğrudan ya da dolaylı bir şekilde kişilerin değer anlayışları ile de ilgidir (Kuçuradi, 2006: 12-57).

İletişimsel etik

Brown ve diğerleri (2005) etik liderliğin tanımında, çift yönlü iletişimin önemini vurgulayarak, etik liderlerin etik değerleri iletişim aracılığı ile örgüt üyelerine aktardığını belirtmektedir. Neubert, Carlson, Kacmar, Roberts ve Chonko (2009: 159), etik ilkelerin örgüt tarafından benimsenmesi hususunda liderin etkileşimlerinin önemini ifade etmektedir. Topaloğlu ise (2010), örgüt üyelerinde etik algısı oluşturmak için liderlerin diğer örgüt üyeleriyle etik kurallar çerçevesinde iletişim kurmaları gerektiğini ifade etmektedir. Zhu ve diğerleri (2004)'e göre etik liderlerin söz ve davranışları birbirleri ile örtüşmelidir. Trevino ve diğerleri (2003)'ne göre ise; etik liderler, iyi ve açık iletişimciler ve anlayışlı dinleyiciler olarak algılanırlar. Örgüt üyeleri, etik liderleri anlayışlı ve yaklaşılabilir liderler olarak görürler. Yani, liderin kendisini dinlemek isteyeceğini bilirler ve en sert konular da dahil olmak üzere her türlü konuyu, etik liderle konuşmaktan çekinmezler (Akt. Çıraklı, Uğurluoğlu, Şantaş ve Çelik, 2014: 55-56).

3.5.4. Etik liderlik davranışının öncelleri

Yapılan çeşitli araştırmalarda, etik davranışın öncüllerine ilişkin elde edilen bulgular aşağıdaki Çizelge 3.4.'te gösterilmiştir. Bu bağlamda etik liderliğin kapsadığı özelliklerin başlıcaları; güven, ahlak ve adalet olduğu söylenebilir.

Çizelge 3. 4. Etik Liderlik Davranışının Öncülleri

Öncüller	Yapılan araştırmalar
Örgütsel kültür	Erçetin, 1998
Adalet	Greenberg ve Bies, 1992; Brown, 2004; Bates, 2006
Ahlak	Changeux, 2000
Güven	Yılmaz, 2006; Yılmaz, 2004; Day, 2003; Resick, Hansen, Dicson ve Mitchelson 2006; Zhu, May ve Avolio, 2004
Normlar	Changeux, J. P., 2000
Yasalar	Resick ve diğerleri, 2006
Vicdan	Changeux, J. P., (2000)
İyilik ve kötülük	Myry ve Helkama, 2002; Brown, E., M., 2007; Knights ve O'leay, 2006; Kentsu, 2007
Değer	Erçetin, 1998
Kültür	Harsham ve Harsham, 2008

Kaynak: Uğurlu, 2009

3.5.5. Etik liderlik davranışının çıktıları

Yapılan çeşitli araştırmalarda, etik davranışın çıktılarına ilişkin elde edilen bulgular aşağıdaki Çizelge 3.5.'te gösterilmiştir. Etik liderlik davranışları sonucunda ortaya çıkan faktörlerin başlıcaları; adalet, hoşgörü ve örgütsel bağlılıktır.

Çizelge 3. 5. Etik Liderlik Davranışının Çıktıları

Çıktılar	Yapılan araştırmalar
Adalet	Dempster ve Berry, 2003; Turhan, 2007; Aydın, 2001; Aydın, 2006; Epitropaki, 2003; Değirmenci, 2007; Pillai, 2007; Brown, 2004; Bates, 2006
Hoşgörü	Aydın, 2001; Aydın, 2006; Bagnall, 2002
Örgütsel bağlılık	Gül, 2003; Burford, 2004; Brown, 2007
Ödev ve sorumluluk	Brown, 2007
Eşitlik	Aydın, 2006; Brown, 2004; Hackman, Olive, Nodyne ve Deborah, 1999
Karar verme	Brown ve Trevino, 2006
Tarafsızlık	Kentsu, 2007
Erdem	Morrel ve Hortley, 2006; Knights ve O'Leay, 2006
Güven	Yılmaz, 2006; Brown, 2007; Brown ve Trevino, 2006
Vicdanlılık	Brown, 2007
Motivasyon	Brown, 2007; Harsham ve Harsham, 2008
Demokrasi	Philip, 2006
Karakter	Sarros, Cooper ve Hortica, 2006
Örgütsel vatandaşlık	Baker, Hunt ve Andrews, 2006

Kaynak: Uğurlu, 2009

Brown ve diğerleri ise, etik liderliği sosyal öğrenme teorisi ile temellendirmişlerdir. Söz konusu çalışmada etik liderliğin; dürüstlük, güvenilirlik, adalet duygusu ve rehberlik etme faktörleri ile ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir (Brown ve diğerleri, 2005: 117-134).



4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

4.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Kapsamı

Örgütler belirli amaçları gerçekleştirmek amacı ile bir araya getirilmiş olan hammadde, makine, insan gibi üretim araçlarının bileşiminden oluşmuş sosyal sistem niteliği taşıyan oluşumlardır (Hicks ve Gullett, 1975: 32). Örgütlerin temel amaçları; kâr elde etmek, topluma hizmet sunmak ve işletmenin varlığının devamını sağlamaktır (Güney, 2017: 275). Sosyal bir sistem olan örgütlerin, rekabet avantajı elde edebilmeleri hususunda, insan kaynakları hayati önem arz etmektedir. Bu bağlamda insan kaynakları, örgütlerde kilit noktası haline gelerek, bağlılık kavramı işgörenden en üst düzeyde yararlanma açısından oldukça önemli bir kavram haline gelmiştir (Naktiyok, 2015: 55).

Bir anlayış şekli bağlamında bağlılık kavramı, toplum duygusunun bulunduğu tüm alanlarda varolan, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım tarzıdır. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerinin vatanına sadakati bağlamındaki bağlılık, eski deyişle sadakat, sadık olma olgusunu ifade etmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 38). Genel anlamda ise bağlılık; en üst düzeyde bir duygudur. Herhangi bir kişiye, bir örgüte, kendimizden daha üstün bulduğumuz bir şeye karşı bağlılık hissi duyma, yerine getirmek durumunda olduğumuz bir sorumluluğu anlatır (Balay, 2000a: 12).

İşgörenlerin işe ilişkin tutumlarından olan örgütsel bağlılık kavramı, son yıllarda üzerinde en çok durulan konulardan birisidir. Ancak ilgili literatürde, örgütsel bağlılık kavramının tanımına ilişkin kesin bir uzlaşma sağlanamamıştır. Bunun sebebi; örgütsel bağlılık konusuna birçok disiplinden araştırmacıların artan ilgisinin bir sonucu olarak her araştırmacının kendi bakış açısını getirmesidir (Çöl ve Gül, 2005: 292). Diğer bir deyişle, örgütsel bağlılık konusunda hem kuramsal hem de özgün araştırmalarda önemli gelişmeler yaşanmış olup, örgütsel bağlılığın çok yönlü ve karmaşık bir yapıya sahip olduğu (Ashman ve Winstanley, 2006) ortaya konmuştur. Bu gelişmeler doğrultusunda örgütsel bağlılık kavramına ilişkin birçok tanımlama yapılmıştır (Bakan, 2011: 7; Uslu, 2012: 13-14). İş hayatı açısından bağlılık kavramı ilk defa Becker (1960) tarafından ele alınmış olup “bilinçli bir taraf tutma davranışı” şeklinde yaklaşmak gerektiğini belirtmiştir. Bu gelişme doğrultusunda, işe bağlılık, gruba bağlılık ve örgüte bağlılık gibi kavramlar öne çıkmış, örgütün verimliliği ve etkinliği hususunda üzerinde en çok durulan kavram ise örgütsel bağlılık olmuştur (Gürbüz, 2006: 58). İlgili literatürde yer alan örgütsel bağlılık kavramına ilişkin tanımların bazıları Çizelge 4.1.’de gösterilmiştir.

Çizelge 4. 1. Bazı Örgütsel Bağlılık Tanımlamaları

Yazar	Yıl	Tanım
Becker	1960	Bireylerin örgütlerinde çalıştıkları zaman diliminde harcadıkları emek, çaba ve zaman ile kazandıkları statü, para gibi şeyleri kaybetmemek adına duydukları bağlılık.
Kanter	1968	Kişilerin emek ve sadakatlerini örgütlerinin amaçlarına bağlamaları ve sosyal ilişkilerde gönüllü olarak bulunmalarıdır.
Ritzer ve Trice	1969	Örgütlerin bireylere göre anlamlılık düzeyine ilişkin psikolojiye dayalı bir kavramdır.
Kiesler	1971	Kişilerin süregelen davranışlarına bağlanmalarıdır.
Porter, Steers, Mowday ve Boulian	1974	Kişilerin örgütleri ile özdeşleşme ve katılmasının gücüdür.
Dubin, Champoux ve Porter	1975	Kişilerin örgütlerine devam ederek, daha fazla çaba harcama istekleri ile örgütün hedeflerine inanmalarıdır.
Mowday, Steers ve Porter	1979	Bireylerin örgütlerine karşı ilgi ve kendilerini örgütleri ile tanımlama derecesidir.
Davis ve Newstrom	1989	İşgörenlerin örgütleri ile girdikleri kimlik birliğinin seviyesi ve örgütlerine aktif olarak devam etme isteğidir.
Farnham ve Pimlott	1990	Gönüllü ve bireysel olmak için zorlanmamaktır.
Morris, Lydka ve O’Creevy	1993	Kişilerin bütünleşmeye gönüllü olma eğilimleridir.
Brewer	1996	Kişilerin çalıştıkları örgütleri ile bütünleşme duygularıdır.
Meyer ve Allen	1997	İşgörenlerin örgütlerinde devam etme isteklerinin olması, iş görmeye düzenli olarak gelmeleri, örgütlerinin varlığını koruyarak amaçları ile bütünleşmeleridir.
Allen ve Grisaffe	2001	İşgörenlerin örgütleri ile olan ilişkilerine yönelik psikolojik bir olgudur.

Kaynak: Bakan, 2011

Yapılmış olan tanımların ortak düşüncesinin örgütün hedefleriyle içselleşme durumunun olduğu söylenebilir. Örgütlerde bağlılık olarak nitelendirilen olgu, “iyi asker davranışı”,

“iyi asker sendromu”, “pro-sosyal örgütsel davranış”, “örgütsel spontanelik” “örgütsel adanmışlık” “örgütsel sadakat”, “örgütsel özdeşim kurma”, “örgütsel bağlılık”, “kurumsal bağlılık”, “organizasyona bağlılık” ve “işletmeye bağlılık” gibi isimlerle de ifade edilmektedir (Duygulu ve Abaan, 2007: 62; Tutar, 2016: 225). Örgütsel bağlılık kavramını örgüt bilimi açısından yaygınlaşmasını sağlayan Porter ve diğerlerinin (1974) çalışmaları olmuştur (Erdem, 2007: 67). Onlara göre; örgütsel bağlılığın üç bileşeni bulunmaktadır. Bu bileşenler; örgüt hedeflerini benimsemek ve bu hedeflerin gerçekleştirileceğine inanmak, örgüt adına çaba göstermeye isteklilik ve örgütteki varlığını devam ettirmek için güçlü bir arzu şeklindedir. (Angle ve Perry, 1981: 1).

Örgütsel bağlılık kavramı, işgören performansını arttırmak ve işgörenin örgütte devamlılığını sağlama açısından hem yöneticilerin hem de örgüt analizcilerinin dikkatlerini oldukça çekmektedir. İlgili literatürde çeşitli araştırmaların bulgularına göre örgütsel bağlılığın önemli olmasının çeşitli sebepleri bulunmaktadır (Özsoy, 2004; akt: Yılmaz, 2009: 74). Sebeplerden ilki, işten ayrılma nedenlerinde örgütsel bağlılığın iş tatmininden daha etkili olmasıdır. Daha sonra, örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin örgütsel bağlılığı daha düşük olan işgörelere kıyasla daha yüksek performans sergilediğidir. Son olarak ise; örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin, ait oldukları örgütlerine daha yararlı olacakları görüşüdür (Steers, 1977: 46). Yani, örgütsel bağlılığın iş gücü devri, devamsızlık, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini gibi örgüt açısından hayati önem taşıyan hususları etkilemesi önemli sebeplerden bazılarıdır (Gürbüz, 2006: 58). Diğer bir deyişle, örgütsel bağlılığın, örgütsel performansı olumlu bir şekilde etkilediği düşünülmekte olup (Riketta, 2002: 257), bu doğrultuda işe geç gelme, devamsızlık, işten ayrılma ve benzeri olumsuz sonuçları azalttığı, bununla birlikte ürün ya da hizmet kalitesini olumlu bir şekilde etkilediği ifade edilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 38).

İşgörenin örgüte karşı sadakati anlamına gelen örgütsel bağlılık kavramını etkileyen bazı değişkenler bulunmaktadır. Bunlar; işgörenin yaşı, işgörenin örgütteki kıdemi ve benzeri gibi kişisel değişkenler ve iş tasarımı, yöneticinin liderlik özellikleri gibi örgütsel değişkenlerdir. Tüm bunlara ek olarak örgütsel yapı ve olumlu örgüt iklimi, iş güvenliği, kararlara katılım imkânları, iş sorumluluğu ve özerkliğe sahip olabilmek işgörenin örgüte bağlılığını etkileyen önemli değişkenlerdendir (Bayram, 2005: 125).

İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarını en üst düzeye çıkarmak, örgütlerin önemli yönetsel amaçları arasında bulunmaktadır. İş görenlerin örgütsel bağlılığını arttıracak birçok değişken bulunmakla birlikte, ücret ve prim gibi maddi araçlar, örgütsel kültür ve liderlik, özel hayat ve iş hayatı arasındaki denge, kişisel özellikler, genel yönetim politikaları, örgütteki eğitim ve kişisel gelişim imkânları gibi faktörler bu hususta öne çıkmaktadır (Durna ve Eren, 2005: 211).

4.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Önemi

Sürekli değişmekte olan çevre koşullarında, örgütsel bağlılık kilit bir rol üstlenmektedir. İşgörenlerin örgütlerine ve diğer örgüt üyelerine bağlılık hissetmeleri, onların örgütteki varlıklarını sürdürmelerini sağlar. Bununla birlikte örgütteki varlıklarını sürdürmek amacıyla kendilerini geliştirmeleriyle birlikte yüksek performans sergilemelerini sağlar. Bu hususta işgörenin örgütsel bağlılığı, verimlilik düzeyi ve hizmet kalitesi açısından oldukça önemlidir (Darıcan, 2019: 132).

Örgütler, rekabet avantajı sağlamak ya da diğer örgütler ile rekabet edebilecek ekonomiye sahip olabilmek için çözmek zorunda oldukları birçok sorunla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu bağlamda durmaksızın maliyetleri azaltarak performansları arttırmalı, süreç ve ürünleri iyileştirmeli, kalite ve verimliliği arttırmalıdır. Bu bağlamda örgütsel bağlılık, örgütler için hayati önem arz etmektedir (İnce ve Gül, 2005: 13). Bununla birlikte, işgörenlerin örgütlerine bağlı olması demek, örgütün yaşam süresinin uzaması demektir. Bu nedenle, işgörenlerin örgütte kalmalarını sağlamak için, onlara terfi olanağı verme, ücret arttırma, özendirici faaliyetlerde bulunma gibi araçlarla işgörenlerin örgüte bağlılığı arttırılmaya çalışılmalıdır. Fakat tüm örgütler işgörenlerinin örgütsel bağlılıklarını arttırmak için eşit şekilde çaba göstermemektedirler. Bazı örgütler için işgörenin işten ayrılması önemli bir konu olmazken, diğer taraftan bazı örgütler için bir sarsıntı meydana getirebilmektedir. İşinde uzman işgörene ihtiyaç duyan örgütlerin, örgütsel bağlılık kavramına önem vermesi gereklidir (Biçer, 2019: 24). Yani örgütsel bağlılık, işgörenin örgütte uzun süre çalışması ve örgütün rekabet gücünü sürdürebilmesi açısından önemlidir (Koçel, 2015: 534).

Örgütsel bağlılık yalnızca iş hayatında değil, aynı zamanda bireylerin kişisel olarak da kendini iyi hissetmesi bakımından önemlidir. Kişinin örgüt ile uyum sağlaması ve kendini örgütün bir parçası hissetmesi örgütsel bağlılığın oluşmasını sağlamaktadır. Hissedilen örgütsel bağlılık sayesinde karşılıklı sorumluluk bilinci ön plana çıkmaktadır. Örgütsel

bağlılığa sahip olan işgören “ben” yerine “biz” kavramını benimseyerek, kendini kendi evinde ve aile sıcaklığında hisseder (Ant, 2019: 16).

Martin ve Nicholls (1987) örgütsel bağlılığın önemini arttıran ve tüm örgütleri, örgütsel bağlılığı güçlendirme konusunda yönlendiren dört temel güçten bahsetmektedir. Bunlar; teknolojik gelişmelerin hızlanması, bilişim / iletişim devrimi, hızlı büyüyen ve gelişen hizmet sektörü ve küresel rekabettir (Bakan, 2011: 42).

- Teknolojik gelişmelerin hızlanması: Günümüzde artık basit ve sade bir yapıya sahip olan endüstrilerde bile uzay çağına uygun kompleks makine ve ekipman kullanılmaktadır. Söz konusu kompleks makine ve ekipmanların etkili bir şekilde kullanılması ve bakımlarının yapılabilmesi için gerekli eğitimi almış nitelikli işgörelere ihtiyaç duyulmaktadır. Personeli gerekli biçimde eğitmeden, sadece en gelişmiş de olsa teknoloji satın almak, rekabet üstünlüğü sağlamak için tek başına yeterli olmayacaktır. Bu bağlamda, teknolojinin nimetlerinden en üst düzeyde yararlanmak için, bu teknolojiyi kullanacak eğitimi almış ve örgütüne bağlılık hissi duyan işgörelere ihtiyaç bulunmaktadır. Özellikle de ileri teknoloji kullanımını gerektiren sektörlerde, artık sadece fiziksel çabasını işi için harcayan değil, buna ek olarak zihinsel aktivitelerini de kullanan işgörelere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda, yönetim bilimi literatüründe mavi/beyaz ayrımına ek olarak “altın yakalı çalışanlar” olarak adlandırılan ve daha çok sahip oldukları bilgilerini kullanarak iş yapan işgörelere söz edilmektedir. Bu tarz işgörelere kendilerinden beklenenleri örgüt adına ortaya koyabilmeleri için aidiyet duygusunu yaratıcı, örgütsel amaçlarını içselleştirici ve örgüte bağlılığı arttırıcı bir örgüt ikliminin oluşması gereklidir (Bakan, 2011: 42-43).
- Bilişim / iletişim devrimi: Bilişim/iletişim devrimi sadece yüksek teknoloji kullanan örgütleri değil, tüm örgütleri etkilemektedir. Bu teknolojiyi kullanan örgütler müşterilerle iyi diyalog kullanarak diğerlerine kıyasla rekabet üstünlüğü elde etmektedirler. Örgütlerin bilgi toplama, depolama, kullanma ve kapasitelerini arttırmaları mevcut engellerin aşılması konusunda önemli bir etkiye sahiptir. Öte yandan müşteriler tarafında da benzer gelişmeler yaşanmaktadır. Müşteri kapısından içeri hiç girmediği firmadan sanal imkanlar aracılığı ile belki de her gün çok sayıda ürün tüketiminde bulunmaktadır. Dolayısıyla, bilişim ve iletişim alanında yaşanan gelişmeler karşılığında bir firma çalışanın sürekli sesini duyduğu ancak kendisiyle hiç yan yana gelmediği başka şubedeki meslektaşıyla

aynı amaç doğrultusunda hareket ederken mutlu olabilmesi ve hizmet kalitesini arttırabilmesi için örgütsel bağlılığı yüksek bir işgören konumuna ulaştırılması gerekmektedir (Bakan, 2011: 43-44).

- Hızlı büyüyen ve gelişen hizmet sektörü: Günden güne müşteri ile direkt olarak ilişki içerisine giren işgören sayısı artmaktadır. Bununla birlikte rekabet baskısı, örgütlere, müşteri ile yakın temas halinde bulunan işgörenlerine diğer üyelere kıyasla daha fazla önem vermeleri gerektirdiğini hissettirmektedir. Bu firmalar, işgörenlerinin kişisel gelişimlerini sağlamak amacı ile eğitim olanakları sağlamaktadırlar. Bunun sebebi ise; müşteriye iyi ve kaliteli hizmet sunumunun ancak örgütünün değer ve amaçlarını benimsemiş işgörenler tarafından yapılacağı anlayışıdır. Kısacası, iyi ve kaliteli hizmet sunumu, ancak kendini örgüte bağlı hisseden işgörenlerle mümkün olabilecektir (Bakan, 2011: 44).
- Küresel rekabet: Yaşanan küresel rekabet ile birlikte tüm işletmeler, verimlilik, kalite, yaratıcılık ve yenilikçiliğin önemini farkına daha fazla vardılar. Rekabet edici düzeydeki bir verimlilik ve kalite düzeyine, ancak örgüt bağlılığı hissi duyan, kendini bulunduğu örgüte ait hisseden, yaptığı işin önemini farkında olan ve örgütün çıktılarından kendisine pay biçebilen işgörenler ile ulaşmak mümkündür. Bunun için de insana ilişkin olumlu fikirler besleyen ve işgörenlerini örgüte bağımlı kılacak lider özelliğine sahip yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu tür bir yönetici açık sözlü, güvenilir, örgüte ilişkin vizyonu bulunan ve işgörenlerin yeteneklerinin tümünü ortaya koyabilecekleri bir örgüt iklimi yaratan lider-yönetici olmalıdır (Bakan, 2011: 44-45).

4.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığa etki eden pek çok unsur bulunmaktadır. Fakat, söz konusu olan unsurlardan hangisinin, bağlılığı daha iyi veya daha güçlü biçimde etkilediğine ilişkin kesin yargılarda bulunmak yanıltıcı olabilir (Şenturan, 2014: 175). İşgörenlerin örgüte duydukları bağlılığı etkileyen unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Güney, 2017: 281):

- Yaş
- Cinsiyet
- Deneyim
- Örgütsel adalet
- Güven

- İş tatmini
- Rol belirliliği
- Rol çatışması
- Yapılan işin önemi
- Güvenlik, özerklik
- Karar alma sürecine katılım
- İşin içinde yer alma
- Alınan destek
- İş güvenliği
- Tanınma
- Yabancılaşma
- Medeni durum
- Ücret dışında sağlanan haklar
- Çaresizlik
- İş saatleri
- Ödüller
- Terfi olanakları
- Ücret
- Tanımlama
- Diğer işgörenler
- Liderlik davranışları
- Alternatif iş imkânları
- Çalışanlara gösterilen ilgi
- Rutinlik

Örgütsel bağlılığa etki eden unsurlara ilişkin diğer bir sınıflama; kişisel özellikler, örgüt içi özellikler ve örgüt dışı özellikler şeklindedir.

4.3.1. Kişisel özellikler

Kişisel faktörlerin, işgörenlerin örgüte olan bağlılığı üzerinde güçlü bir etkisi olduğu bir gerçektir. Kişisel özellikleri faktörü, örgütün amaçlarına ulaşması hususunda, örgüt değerlerinin benimsenmesi hususunda ve örgütsel faaliyetlerin devamlılığı hususunda hayati önem arz etmektedir (İnce ve Gül, 2005: 59).

Psikolojik Sözleşme

İlgili literatürde psikolojik sözleşme kavramı ilk kez 1960 yılında Argyris tarafından yayımlanmış olan “Örgütsel Davranışın Anlaşılması” isimli kitapta yer almıştır. Bu kitapta, örgütleri, yaşayan ve karmaşık yapıya sahip olan yapılar şeklinde nitelendirerek, örgütlerin ve kişilerin birbirleri ile durmaksızın ilişkide bulduklarını belirtmiş ve yöneticilerin etkinliğini işgörenleriyle birlikte geliştirecekleri psikolojik sözleşmenin varlığına bağlamıştır (Doğan ve Demiral, 2009: 54). Psikolojik sözleşme; konuşulmayan sözler, işverenin ne vereceği ve karşılığında işgörenin ne vereceğine ilişkin iş sözleşmelerinde yazılı olarak belirtilmeyen konuların tamamıdır. Psikolojik sözleşmenin konuşulmasının sebepleri; her iki taraf da beklentileri hususunda açık davranmamaları ya da eksik bilgiye sahip olmaları, birtakım beklentilerin doğal olarak görünmesi ve bunun sonucunda da karşı tarafa söyleme gereği duyulmaması, kültürel normlar sebebiyle bazı beklentilerin ifade edilmesinin pek de hoş karşılanmaması, tarafların beklentilerinin açıkça ifade edilmesinin karşı tarafta hayal kırıklığına sebebiyet vereceği düşüncesidir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 3). Psikolojik sözleşme faktörü, işgörenlerin örgüt içerisinde yüksek performans sergilemesi ve terfi ve yeni iş olanakları sağlaması olarak kullanılmasına rağmen, zamanla işgörenlerin isteklerinde meydana gelen değişiklikler, daha önce bahsedilmemiş isteklerin oluşmasına sebebiyet vermiştir (Biçer, 2019: 32).

Kişilik özellikleri

Kişi ve örgüt arasındaki bağlılığı ifade eden örgütsel bağlılığın kişisel ve örgütsel özelliklerden etkilenmesi kaçınılmazdır. Bu sebeple bazı araştırmacılar, örgütsel bağlılık ile kişilerin demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar yapmışlardır (Yılmaz, 2009; Ceylanlar, 2017; İnce, 2019; Özdemir ve Özer, 2019). Ancak araştırmalar sonucunda elde edilen bulgular çelişkili olduğundan dolayı kafa karıştırıcıdır. Örgütsel bağlılığa etki eden demografik özellikler; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve çalışma süresidir. Demografik özellikler ile örgütsel bağlılık arasından güçlü ilişkiler bulunmaktadır. Yapılan araştırma sonucunda baba mesleğinin, mesleğe olan bağlılığı etkilediğini ifade edilirken, Colombotos’a (1962) göre ise; ailenin sosyo-ekonomik statüsü ile mesleki kurallara olan bağlılık arasında, doğrudan bir ilişki olduğunu ifade etmiştir (Balay, 2000b: 55).

Yaş

Örgütsel bağlılığa etki eden demografik özellikler konusunda yapılmış olan çalışmaların bulgularında yaş değişkeni için tutarlı sonuçlar bulunmuş olup, yaş arttıkça örgütsel bağlılığın arttığı sonucuna ulaşılmıştır desteklenmektedir (Moris ve Scherman, 1981; Angle ve Perry, 1981; Ketchand ve Strawser, 1998: 110; Naktiyok, 2015). Genç işgörenlerin işlerine bağlılık düzeyleri yaşlı işgörelere kıyasla daha azdır. Bunun sebebi, yaştaki artış ile birlikte örgütlere daha fazla yapılan yatırımdır. Moris ve Scherman (1981) da daha yaşlı ve daha fazla yetkinlik sahibi olan işgörelerin, örgütsel bağlılık düzeyinin genç işgörelere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yani, yaşlı işgörelere, işlerinden daha fazla tatmin olur ve örgütsel bağlılıkları artar (Darıcan, 2019: 143-144). Angle ve Perry (1981) de işgörelere yaşları arttıkça örgütsel bağlılığın arttığı sonucuna ulaşmışlardır. Bunun sebeplerini ise; başka örgütlerde çalışmaya başlamak için yaş sınırının olması, farklı işler bulmanın zor olacağı düşüncesi veya başka bir örgütte farklı bir alanda eğitim alma olanaklarının azalması şeklinde ifade etmişlerdir (Gül ve Çöl, 2005: 295).

Cinsiyet

Cinsiyet değişkeni ile örgütsel bağlılık arasında tutarlı bir ilişkiden söz edilebilir. Bu bağlamda, kadınların örgütsel bağlılıklarının erkeklerin örgütsel bağlılıklarına kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür (Düz, 2012). Bunun sebebi ise; kadınların buldukları pozisyonu elde etmek için birçok engel aştıkları ve bunun doğal bir sonucu olarak, herhangi bir örgütte istihdam edilmek, kadınlar tarafından oldukça önemsenmektedir. Mathieu ve Zajac (1990), eskilere dayanan bu ifadenin tekrar araştırılması öne sürmüştür. Meta analiz bulguları doğrultusunda araştırmacılar, cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasında tutarlı bir ilişki söz edilemeyeceğini belirtmişlerdir (Çırpan, 1999b: 60).

Eğitim düzeyi

İlgili literatürde, eğitim düzeyi değişkeni ile örgüte olan bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Angle ve Perry, 1981: 1-14). İşgörelere eğitim düzeyi arttıkça örgüte olan bağlılığında azalma meydana gelmektedir. Bu durumun sebebi ise; artan eğitim düzeyi ile iş olanaklarının da artmasıdır (Gül ve Çöl, 2005: 295). Sonuç olarak; eğitim düzeyi yüksek olan işgörelere, eğitim düzeyi düşük olan işgörelere kıyasla örgütsel

bağlılıkları daha azdır. Çünkü, eğitim seviyesi yüksek olan işgörenlerin beklentileri artmaktadır. Buna paralel olarak iş olanakları da artmaktadır (Seyhan, 2014:94).

Medeni Durum

Örgütsel bağlılık üzerinde önemli düzeyde etkisi olan değişkenlerden birisidir (Karacaoğlu ve Yörük, 2012; Barbaros, 2015; Turhan, 2016; İşlek 2019; Özüren, 2017; Özdemir ve Özer, 2019). Evli veya ayrılmış olan kişilerin, buldukları örgütten ayrılmayı daha maliyetli bulacakları için örgüte olan bağlılıklarının daha fazla olacağı düşünülmektedir. Kişinin evli olması ya da bakmakla sorumlu olduğu çocuk veya yaşlının bulunması, kişinin örgüte olan bağlılığının artmasında önemli bir rol oynamaktadır. Diğer taraftan, bekar olan kişilerin örgütlerine bağlılıklarının daha az olacağı düşünülmekte ve daha iyi bir iş olanağıyla karşılaştıklarında çok rahatlıkla örgütten ayrılacakları düşünülmektedir (Bakan, 2011: 126-127).

4.3.2. Örgüt içi özellikler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt içi faktörler mevcuttur. Bunlar (Sabuncuoğlu, 2009: 26) :

- Örgütsel adalet, örgütsel güven, iş tatmini
- Karar alma süreçlerinde bulunma
- İşle ilgili faaliyetlere katılım sağlama
- İş güvenliği, tanınma, yabancılaşma
- Ücret dışında sağlanan haklar
- İş saatleri, ödüller, rutinlik
- İşgörene gösterilen ilgi
- İşgörene sağlanan imkânlar
- Terfi ve kariyer geliştirme imkânları
- İşin içeriği, kapsamı
- Katılımcı yönetim, grup bilinci öğrenme imkânı
- Yetkilendirme ve otonomi sistemleri
- Parasal ödüllendirme sistemleri
- Aşırı iş yükü
- İş stresi
- İş gören-yönetici ilişkileri

- Örgütsel iklim, müşteri odaklı örgüt ortamı
- Örgütün güvenilirlik düzeyi
- Örgütün büyüklüğü, formalleşme düzeyi, kontrol derecesi
- Örgüt imajı
- Toplam kalite yönetimi uygulamaları
- Esnek çalışma saatleri
- Ücret uygulamaları

Örgütsel bağlılığı etkileyen önemli unsurlardan biri de örgütte çalışma süresidir. Meyer, Allen ve Smith'e (1993: 541) göre işgörenin örgütteki çalışma süresinin artması, örgüt kurallarının özümsemesini ve örgüte olan psikolojik bağlılığın artmasını sağlayacaktır.

4.3.3. Örgüt dışı özellikler

İşgörenlerin örgütsel bağlılığını etkileyen örgüt dışı faktörlerden en önemlisi alternatif iş imkânlarıdır. Alternatif iş imkânlarının, örgütte devamlılığın sağlanması veya sağlanamaması üzerinde etkisi oldukça büyüktür. Düşük ücret alan işgörenin örgütsel bağlılığı artar. Buna karşın, başka örgütlerde daha yüksek ücret alma olasılığı örgütsel bağlılığı azaltır (Karaca, 2001: 62).

İşgörenlerin örgütsel bağlılığını etkileyen örgüt dışı faktörlerden bir diğeri de profesyonellik. Profesyonellik kavramı, kişilerin mesleklerine ilişkin tutum ve davranışları şeklinde tanımlanabilir. Profesyonellik ideallere ve kariyere bağlılığı ifade eder. Kişilerin kendilerini profesyonel olarak bağlı gördükleri örgüte karşı bağlılıkları da artacaktır (Seçer, 2009: 153).

4.4. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık olarak üç çeşit örgütsel bağlılık yaklaşımından söz edilmektedir. Tutumsal bağlılık, işgörenlerin örgütleri ile olan tutum düzeyindeki ilişkileri temeline dayanmaktadır. Tutumsal bağlılık kişinin örgütün inançları, değerleri ve amaçları ile bütünleşme arzusu, söz konusu amaçlara ulaşmayı sağlamak için örgütteki varlığını sürdürme isteği şeklinde tanımlanabilir. Davranışsal bağlılık genel olarak sosyal psikologlar tarafından kullanılmıştır. Kişinin örgüt yararına geliştirdiği tutumlarının yine örgüt yararına davranışa dönüştürülmesi ile ilgili bağlılık türüdür. Çoklu

bağlılık ise; işgörenlerin bağlılık duydukları şeyin, tek başına örgütün amaçlarından ve değerlerinden oluşmadığını vurgulayan bağlılık türüdür (Tutar, 2016: 226-227).

Tutumsal davranış yaklaşımına ilişkin araştırmalar yapan ve ilgili literatürde en çok karşılaşılan araştırmacılar; Etzioni, Kanter, O'Reilly ve Chatman ile Meyer ve Allen'dir. Davranışsal bağlılık yaklaşımına ilişkin araştırmalar yapan ve en çok kabul gören araştırmacılar; Salancik ve Becker'dir (Arovic, 2018: 51).

4.4.1. Tutumsal bağlılık

Tutumsal bağlılık davranışında, işgörenlerin kendi değer ile hedeflerinin, örgütün değer ile hedefleriyle ne düzeyde örtüştüğü ile ilgilidir (Kök, 2006: 298). Tutumsal bağlılık yaklaşımında; işgörenlerin alışma sürecinde yaptıkları değerlendirmelerin bir sonucu olarak oluşan ve işgöreni örgüte bağlayan duygusal bir durumdur. Başka bir deyişle bağlılık, işgörenin örgüt ile özdeşleşerek örgüte katılımının nispi gücüdür. İş görenin içinde bulunduğu şartlar, psikolojik durumunu etkileyerek, davranışın sürekli bir hal almasına sebebiyet vermektedir. Sonuç olarak işgören örgüte bağlılık duymaktadır. Tutumsal bağlılıkta üç bileşen söz konusudur. Bu bileşenler aşağıda sıralanmıştır (Şenturan, 2014: 173):

- Örgüt hedefleri ve değerleriyle içselleşme
- İşe ilişkin etkinliklere gösterilen ilgi ve katılım
- Örgüte bağlılık duymalı.

4.4.2. Davranışsal bağlılık

Davranışsal bağlılık yaklaşımında bağlılık, kişinin geçmiş davranışlarının bir uzantısı olduğu kabul edilmektedir (Arovic, 2018: 51). Bununla birlikte, işgörenlerin biçimsel, normatif beklentileri aşan davranışları gibi, bağlılığın açıkça davranışlarda kendini göstermesi durumudur. Kim, davranışsal bağlılığın esasının, Vroom'un Beklenti Teorisi'ne dayandığını ileri sürmektedir. Bu teoriye göre; işgörenlerin örgütte kalma veya örgütten ayrılma eğilimleri, beklentilerinin ve değerlerinin bir fonksiyonudur. Söz konusu beklenti ve değerler, çevresel değişkenler (fırsatlar, transfer maliyetleri, dış sosyal destek), yapısal değişkenler (işin rutinliği, otonomi, iş stresi, iç sosyal destek, eşit muamele, terfi olanakları, ücret, iş tehlikeleri) ve psikolojik değişkenler (katılım, karşılanmış beklentiler, olumlu ve olumsuz duygulanım) tarafından etkilenmektedir (Güney, 2017: 287-288).

Sonuç olarak davranışsal bağlılık, işgörenlerin herhangi bir örgütte devamlı olarak bulunmasını ve örgütteki varlıklarını devam ettirme konusu ile nasıl başa çıktıklarına ilişkin bir süreçtir (Kök, 2006: 298).

4.4.3. Çok boyutlu yaklaşım

Çok boyutlu yaklaşıma göre; örgüt mantık kuralları kapsamında bir bütün olarak düşünülür. Ancak örgütler bir bütünün tamamı değil, her parça için farklı amaçlara sahip olan bir değerler bütünüdür. Bu bağlamda bu yaklaşım, örgütte bulunan farklı dinamiklerin, farklı çeşitlerde bağlılık düzeylerinin ortaya çıkmasına sebep olabileceği yönü ile davranışsal ve tutumsal bağlılıktan ayrılmaktadır (Balay, 2001: 24-26). Çok boyutlu yaklaşıma göre; örgüte hissedilen bağlılığın sebepleri kişilere göre değişebilir. Örneğin, bir kişi için örgütsel bağlılığın kaynağı ürün veya hizmet kalitesi iken diğer yandan başka bir kişi için bu sebep, örgüt tarafından işgörene gösterilen samimiyet ve ilgi olabilir (Cengiz, 2001: 10).

4.4.4. Allen ve Meyer'in üç boyutlu bağlılık modeli

Duygusal bağlılık

Allen ve Meyer' e göre duygusal bağlılık, kişinin örgüte duyduğu duygusal bağı, örgütle özdeşleşmesini ve bütünleşmesini ifade etmektedir. Kişi, belirli sebepler dolayısıyla bulunduğu örgüte karşı duygusal bağlılık geliştirir. Bu tür bağlılık, önemli bir rekabet avantajı yaratabilmektedir. Örgütlerine sadakat duyan işgörenlerin, işe yönelik motivasyonları ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyleri oldukça yüksek iken, işlerini bırakma veya devamsızlık oranları oldukça düşüktür (McShane ve Glinow, 2016: 77).

Örgüte duygusal bağlılığı bulunan işgörenlerin birtakım özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler aşağıda sıralanmaktadır (Sığırı ve Gürbüz, 2015: 158-159):

- Kişi, örgütte gördüğü işten zevk almaktadır.
- Örgüt, kişiden beklentisini açık bir şekilde belirtmektedir.
- Kişi örgüt için yaptığı görevlerin amaçlarını açık bir şekilde bilmektedir.
- Kişi, örgüt içerisinde, diğer örgüt üyelerine düşüncelerini özgürce söyleyebilmektedir.
- Kişi, verilen sözleri yerine getirme hususunda örgütü güvenilir bulmaktadır.

- Örgütte herkes eşit haklara sahiptir.
- Kişi örgütte katkıda bulunduğu işleri önemli bulmakta ve kendisini önemli hissetmektedir.
- Kişi, yöneticilerden gerektiğinde geribildirim almaktadır.

Devam bağlılığı

Devam bağlılığı kavramı ilgili literatürde, rasyonel bağlılık ve algılanan maliyet olarak da geçmektedir (Yüceler, 2009: 448). Devam bağlılığı, belirli bir örgütten ayrılma durumunda oluşabilecek maliyetlerin farkında olunmasıdır. Bu bağlılık türünde duygular, örgüte bağlanma konusunda pek de önemli bir rol oynamamaktadır. Devam bağlılığı örgütten ayrılmanın maliyetli olacağı düşünülerek, örgütteki üyeliğin devam etmesi durumudur (Seymen, 2008:136). Diğer bir deyişle, kişiyi örgüte bağlayan unsurlar; örgütten ayrıldığında kaybedeceği zaman ve verilen işgücü gibi kişinin örgüt için yapmış olduğu yatırımlarıdır. Yüksek düzeyde devam bağlılığına sahip olan işgörenler, örgütten ayrıldıklarında, örgütte kendilerine sunulan imkânlarla eş değer veya daha iyi imkânlar bulamayacakları düşüncesi ile örgütteki varlıklarını devam ettirirler. Bu bağlamda bu bağlılığın, genel olarak ekonomik sebeplere dayandığı düşünülmekte ve bağlılığın gelişimi üzerinde zaman ve eğitim yılı gibi faktörlerin rol oynadığı düşünülmektedir (Meyer ve Allen, 1984: 373-377). Yüksek düzeyde devam bağlılığına sahip olan işgörenlerin, performanslarının düşük olduğu ve daha az örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdikleri görülmektedir (McShane ve Glinow, 2016: 78).

Normatif bağlılık

Normatif bağlılıkta işgörenler toplum tarafından benimsenmiş olan normlara aykırı davranışlarda bulunmak istememektedirler. Yüksek düzeyde normatif bağlılığa sahip olan işgörenler, etik değerlere önem vermekle kalmayıp, iş ile ilgili karar alırken bu değerlere uygun bir tutum sergilerler. İşgören örgütünü tam olarak benimsemese bile örgütten ayrılmayı etik bulmadığı için, örgütteki üyeliğini devam ettirecektir (Eren, 2014: 557).

Normatif bağlılık ile devam bağlılığı arasındaki en belirgin fark; normatif bağlılıkta işgörenin örgütte bulunmasının maddi çıkarlarla ilgili olmamasıdır. İşgörenin geçmişteki hayatı, ailevi alışkanlıkları, sosyal ilkeler, diğer işgörenlerin uzunca bir süre tek bir örgütte bulunmuş olmaları ve benzeri unsurlar, örgüte hissedilen bağlılığın işgören tarafından bir erdem olarak algılanmasına sebebiyet vermektedir. İş gören örgütsel bağlılığı ahlaki bir

zorunluluk şeklinde değerlendirmeye başlamıştır. Bu doğrultuda iřęören, örgütsel bağlılığı en doğru davranış olarak görererek, örgüt üyeliğini devam ettirmek istemektedir (Sevinç ve şahin, 2012: 267).

4.4.5. Kanter'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Kanter'e (1968) göre örgütsel bağlılık; iřęörenlerin enerjileri ile sadakatlerini örgüt için harcamaya gönüllü olmaları, arzu ve gereksinimlerini karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleri anlamına gelmektedir. Söz konusu yaklaşımda üç tür bağlılıktan bahsedilmiştir. Bunlar; devam, birlik ve kontrol bağlılıklarıdır. Devam bağlılığı, iřęörenin kendini örgütün varlığını sürdürmesine adanması olarak tanımlanabilir. Birlik bağlılığı, örgüt içindeki sosyal ilişkilere bağlılık olarak tanımlanabilir. Kontrol bağlılığı iřęörenlerin davranışlarının arzu edilen şekilde geliştirilip iřęörenin örgüt normlarına bağlanmasıdır (Tutar, 2016: 227).

4.4.6. O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı; bireyin işine sarılma duygusu, bağlılığı ve örgütün değerlerine inancını içeren, örgüt ile kişi arasında meydana gelen psikolojik bağ olarak tanımlamıştır. Kişinin örgüte olan bağlılığı üç başlık halinde incelenebilir. Bunlar; uyum, özdeşleşme ve benimsemedir (Kelman, 1958: 53; O'Reilly ve Chatman, 1986; O'Reilly, 1995; Becker, Billings, Eveleth ve Gilbert, 1996; Balay, 2000; akt. Bakan, 2011: 85-86; Güney, 2017: 279-280).

Uyum

Davranış sonucunda elde edilebilecek ödöl için oluşan bağlılıktır. Yani, örgüt hayatında iřęörenler, tutum ve davranışlarını örgütün inanç ve değerleri sebebiyle değil de ödöl elde etmek amacı ile gösteriyorsa, bu bağlılık uyum boyutundadır.

Özdeşleşme

Kişinin örgütle tatmin edici ve sürekli bir ilişki sağlayabilmek amacı ile, örgütün istediği şekilde davranmasıdır. Yani, örgüt hayatında iřęörenlerin tutum ve davranışları ile örgüt değerleri ve inançları uyumluysa olumlu davranışların sergilenmesi devam ediyorsa gerçekteşen bağlılık özdeşleşme boyutundadır.

Benimseme

Kişinin ve örgütün değerleri örtüştüğü için, söz konusu değerleri kabullenmedir. İş görenler ile örgüt değerleri arasında bir uyum bulunuyorsa bunun sonucunda oluşan bağlılık benimseme boyutundadır.

4.4.7. Etzioni'nin yaklaşımı

Etzioni'ye (1969) göre örgütsel bağlılık, üyelerin örgüte bağlılıkları açısından üç gruba ayrılmaktadır. Etzioni bu yaklaşımda doğrusal bir düzlem ortaya koyar. Bu doğrusal düzlemin bir kısmında yabancılaştırıcı yaklaşım, ortasında çıkarıcı yaklaşım ve düzlemin diğer kısmında ise; ahlaki katılım bulunmaktadır. Yabancılaştırıcı ve ahlaki katılım, duygusal temellere dayanmaktadır. Yabancılaştırıcı katılımıda kişinin örgüte karşı olumsuz eğilimi söz konusudur. Kişi örgüte bağlılık duymamakta ancak üye olmaya zorlanmaktadır. Ahlaki katılımıda, kişinin örgüt ve örgüt hedefleri ile bütünleşmesi söz konusudur. Kişinin örgüte karşı olumsuz eğilimi söz konusudur. Çıkarıcı katılım, kişinin örgütü bir araç olarak görmesi temeline dayanmaktadır. Yani, kişinin örgüte sağladığı hizmet karşılığında alacağı ödülleri düşünmesidir (Etzioni, 1975: 9-10).

4.4.8. Becker'in yan bahis yaklaşımı

Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı'na (1960) göre örgütsel bağlılık, bir örgüt üyesinin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir. Başka bir deyişle, kişinin tutarlı davranışlar göstermekten vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımları düşünmesi ve söz konusu davranışları sürdürme eğilimidir. Yani, kişinin örgüte karşı duygusal bir bağı söz konusu değildir, sadece kaybedeceklerini düşündüğü için örgütteki üyeliğini sürdürmektedir (Gül, 2003: 78).

Yan bahis yaklaşımının kaynakları olarak adlandırılan ve örgütsel bağlılık ile ilişkilendirilen faktörler bulunmaktadır. Bunlar; topluma ilişkin beklentiler, bürokrasi ile ilgili düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal rollerdir. Bu faktörlerin kişinin örgütsel bağlılığı üzerinde etkileri bulunmaktadır. Becker (1960) çalışmalarında yan bahis kaynaklarının sahip olduğu etkiler ve sahip oldukları demografik özelliklerin örgütsel bağlılık üzerinde etkilerinin olduğunu savunmuştur (İnce ve Gül, 2005: 52; Tokmak, 2018: 66-67).

4.4.9. Salancik 'in yaklaşımı

Bağlılığın, kişinin davranışları ile ilgili olması ve tutum ile davranışları arasında bir uyum sağlaması şeklinde değerlendirilen bu yaklaşımda tıpkı Yan Bahis yaklaşımında olduğu gibi kişi, daha önce sergilediği davranışlarına bağlanarak, bunlarla uyumlu davranışlar göstermektedir. Bu bağlamda, kişinin örgütsel bağlılık düzeyini belirleyen en önemli etmenlerden birisi; daha önce sergilemiş olduğu davranışlarına olan bağlılığın gücüdür. Salancik' e (1977) göre bağlılık; kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığı ile faaliyetlerini ve örgüte karşı duyduğu sadakat ve ilgisini güçlendiren inançlara bağlanması durumudur. Bu yaklaşım kişinin davranışları ile tutumları arasındaki uyuma dayanmakta olup, bu uyum sonunda bağlılığın oluşacağı ifade edilmektedir. Kişinin davranışları ile tutumları uyumsuz olduğunda ise; kişi strese girecektir (Perçin, 2008: 47-48; Bakan, 2011: 96-97).

4.4.10. Mowday, Porter ve Steers'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Bu yaklaşımın temeli, daha önce yapılmış olan çalışmalara dayanmaktadır. Mowday, Porter ve Steers, kişinin örgüt amaçları ile özdeşleşmesini ve söz konusu amaçlar uğruna çalışma arzusunu ifade eden tutumsal bağlılık ve işgörenin davranışsal faaliyetlere bağlılığından hareketle iki çeşit bağlılıktan bahsetmiştir. Buna ek olarak bağlılığa ilişkin tanımlara psikoloji boyutu ekleyerek bağlılığın psikolojik bir durum olduğunu savunmuştur. Bu bağlamda bağlılık; "örgütün amaç ve hedeflerini benimseme ve bunlara karşı duyulan güçlü bir inanç", örgüt için büyük çaba harcama arzusu ve örgütteki varlığını sürdürmek için oldukça istekli olma durumu olarak tanımlamıştır (Tutar, 2016: 228). Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık; kişi örgütü ile özdeşleştiğinde, kişi örgütün hedefleriyle örtüşen hedeflere sahip olduğunda veya kişi örgüte bağlılık, kendisine ödül olarak geri döneceğini düşündüğünde var olmaktadır (Güney, 2017: 289).

4.5. Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları

İşgörenlerin tutum ve davranışlarına katkıda bulunan örgütsel davranış, işgörenlerin örgüt hedeflerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları temel kaynaklardan birisidir. Çaba ve örgütsel bağlılık, işgörenlerin çabalarını artırır ve emeklerin anlamlandırmasını sağlamaktadır. Bununla birlikte işgörenin örgüt lehine ve fedakâr davranışlarda bulunmasını sağlamaktadır. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olan işgörenler, örgüt

amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunmakta ve örgütünü benimsemektedir (Eren, 2017: 555).

Örgütsel bağlılığın sonuçları; olumlu ve olumsuz olmak üzere iki türde karşımıza çıkmaktadır. Örgüt amaçları kabul edilebilir olmadığında, işgörenlerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırması olası iken, öte yandan örgüt amaçları kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması olasıdır (Bayram, 2005: 133). Çizelge 4.2.'de örgütsel bağlılığın bazı sonuçları verilmiştir.

Çizelge 4. 2. Örgütsel Bağlılığın Bazı Sonuçları

	Çalışan		Örgüt	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Örgütsel Bağlılık	-Kişisel yaratıcılık, özgünlük ve yenilik oluşumu -İnsan kaynaklarının etkili olarak kullanımı	-Mesleki gelişimde yavaşlık -Dedikodu sorunu -Artan kişisel maliyetler -İşgörenlerin örgüt hedeflerine zarar verecek olası ayrılma durumları, ihraç veya çaba harcamama	-Zararı sınırlayarak, morali arttıracak ve yeniden işe alımlarda, iş devrinin gerçekleşmesi ve düşük ve yıkıcı performansın engellenmesi -Çalışanların söylentileriyle hataların ortaya çıkması ve örgüte yararlı olması	- İşe geç kalma durumlarının artması, örgütteki varlığını sürdürme konusunda isteksizlik, örgütsel bağlılığın azalması, düşük iş kalitesi, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, rol modeline zarar verme -İşgören üzerinde sınırlı kontrol, zarara sebep olabilecek dedikodular
İlmlı Örgütsel Bağlılık	-Ait hissetme, bağlılık, güvenlik, etkin olma duygularının artması	-Olası sınırlı kariyer gelişme ve ilerleme fırsatları	-Artan çalışan kıdemi, sınırlı işten ayrılma isteği, sınırlı iş devri, yüksek iş	-İşgörenlerin vatandaşlık davranışlarının sınırlanması

	-Örgütten farklı kimliğin korunması -Yaratıcılıkta bireysel bağımsızlık durumu	-Örgütsel katmanlar arasında kolay olmayan uzlaşma	tatmini	-İşgörenlerin örgütsel taleplerle iş dışı talepleri dengelememe olasılığı -Örgütsel etkinlikte olası düşüş
Yüksek Örgütsel Bağlılık	-Bireysel beklenti ve mesleki gelişimi karşılama -Davranışların örgüt tarafından ödüllendirilmesi -İşgörenin işe olan tutkusu	-Kişisel gelişim, yenileşme, yaratıcılık unsurlarında azalma İşgörenlerin değişime direnç göstermesi -Sosyal ve aile ilişkilerinde gerilim yaşanması İş dışı örgütler için sınırlı zaman, enerji -Arkadaş ilişkilerinde zayıflama	-Güvenli ve dengeli işgücü oluşumu -Daha fazla üretim için işgörenin örgüt taleplerini kabul etmesi -Yüksek düzeyde görev yarıışı ve performans -Örgütsel amaçlarının karşılanması	-İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması -Örgütsel esneklik, yenilik ve uyum eksikliği -Geçmiş politika ve süreçlere tam güven çaba sarf eden işgörenlerden öfke ve düşmanlık -Örgüt adına yasadışı ve etik dışı davranışların belirmesi

Kaynak: Balay, 2000b

Düşük düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olan işgörenler örgütü birtakım problemlerle karşı karşıya bırakabilir. İlimli ve yüksek örgütsel bağlılığın ise örgüte hem olumlu hem de olumsuz sonuçları olabilmektedir.

4.5.1. Düşük örgütsel bağlılık

Düşük düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olan işgörenler, kendileri olumsuz olduğu gibi örgüte de birtakım sorunları beraberlerinde getirmektedirler. Bulduğu örgütten daha iyi

bir alternatifle karşılaştıklarında, örgütten ayrılmak için pek de düşünmemektedirler. Bu tür işgörenler sorumluluklarını görmezden gelerek, örgütten ayrılmaya eğilimlidirler. Bu tür işgörenin örgütten ayrılması hem olumlu hem de olumsuz olabilir. Olumsuz olmasının sebebi; bir işgörenin örgüte kazandırılması belli bir maliyete mâl olmaktadır. Bu bağlamda düşük düzeyde bağlılığa sahip olan işgörene yatırım yapmak anlamsız olacaktır. Olumlu olmasının nedeni ise; bu tür işgörenin örgütten ayrılması, örgütün ona daha fazla anlamsız yatırım yapmaması anlamına gelmektedir. Bu da örgüt açısından olumlu bir sonuçtur (Özkan, 2018: 26).

4.5.2. İlimli örgütsel bağlılık

İlimli düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olan işgörenlerin, deneyimleri yüksek ama örgüte olan bağlılık duyguları yetersizdir. Bu bağlılığın da olumlu ve olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Olumlu sonuçları; sistemin kendilerini bastırmalarına izin vermemeleri, kendileri için mücadele etmeleri, kendi kişisel değerlerini korumaları olarak sıralanabilir. Bu tür bağlılığa sahip olan işgörenlerin örgütteki hizmet süresi ve iş doyumunu artmakta iken örgütten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Bu tür bağlılık düzeyindeki işgörenlerin iş birliği, yardımseverlik, önerilerde bulunma gibi tutum ve davranışlarda bulunmaları, örgüte esneklik sağlama bağlamında oldukça önem arz etmektedir. Dolayısıyla bu tür davranışlar işgörenin örgütsel bağlılığının artmasını sağlamaktadır. Ancak ilimli olan işgörenler örgüte karşı hissettikleri sözünde durma sorumluluğu ile çevresindeki durumlar arasında sıkıntı yaşayabilirler. Söz konusu sıkıntılar örgütün verimliliğini etkilemektedir (Randal, 1987: 464).

İşgörenlerin ilimli düzeydeki örgütsel bağlılıkları, Allen ve Meyer'in normatif bağlılığı yaklaşımına denk gelmektedir. Yani işgörenler, örgütte varlığını sürdürme duygusu ile örgütte kalmaya ihtiyaç duymaktadırlar (Demir ve Öztürk, 2011: 25).

4.5.3. Yüksek örgütsel bağlılık

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olan işgören, örgüte sıkı sıkıya bağlandığından kendisini fazla geliştiremez. Çünkü işgörenlerin rekabette bulunacağı birileri bulunmamaktadır. Dolayısıyla işgörenler yenilikçi davranmamakta ve yeniliklere uyum sağlayamamaktadırlar. Bu tür bağlılığa sahip olan işgörenler, zamanlarının önemli bir kısmını örgüte ayırdıkları için sosyal ve aile yaşantılarında sıkıntı yaşamaları oldukça olası bir durumdur. Örgüt, yüksek düzeyde verim ve sorgulanmayan sadakatten fayda

sağlayabilir ancak, yanlış sadakat verimlilik üzerinde zarara yol açmaktadır. Yüksek düzeyde bağlılık, yeniliklere uyum sağlamayı engellediği için, işgörenler alternatif davranışlarda bulunamazlar. Bu tür bağlılığa sahip olan işgörenler, bazen örgüt adına yasa dışı ve etik olmayan davranışlara yönelebilmektedirler (Randall, 1987: 465).

Yüksek örgütsel bağlılığın bazı sonuçları bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gib sıralanabilir (Şenturan, 2014: 176):

- İşgörenin, işinde başarılı olmasını ve aldığı ücretten tatmin olmasını sağlar.
- İşgören sadakati karşılığında örgüt, yetki vererek işgöreni ödüllendirir.
- İşgörenin işinden, diğer örgüt üyelerinden ve kontrollerden tatminleri yüksektir.
- İşgörenlerin örgütten ayrılmaları; mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, tatminsizlik ve az yeteri kadar ödüllendirilmemiş veya ödüllerden mahrum bırakılmış hissine kapıldıklarında ortaya çıkar.
- Bazı zamanlarda işgörenin mesleki açıdan ilerlemesini ve hareketlilik olanaklarını sınırlar.
- Yaratıcılığa ve yenileşmeye engel olmakta, gelişmeye karşı direnç teşkil etmektedir.

5. NEPOTİZM, ETİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bu bölümde nepotizm, etik liderlik, örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının birbirleri ile olan ilişkileri incelenmiştir.

5.1. Nepotizm ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Nepotizm ve örgütsel bağlılık kavramlarını inceleyen bazı çalışmalar aşağıda özetlenmiştir.

Padget ve Morris (2005: 41) araştırmalarında; nepotizm uygulamalarının örgütsel bağlılığı olumsuz olarak etkilediğini ortaya koymuşlardır. Ayrıca kadınlar erkeklere göre daha fazla, nepotizm kavramını olumsuz olarak algılamaktadırlar. Örgüt üyeleri nepotizm uygulaması ile yönetici pozisyonuna getirilen kişilerin daha az yetenekli olduğunu düşünmektedirler.

Düz (2012: 52-91-92), işgörenlerin nepotizm algılarının örgütsel bağlılığa olan etkisini incelemiştir. Nepotizm ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve olumsuz yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre; işgörenlerin nepotizm algılamaları arttıkça örgüte karşı duydukları bağlılık azalmaktadır. Bununla birlikte nepotizmin terfide kayırmacılık boyutu ile örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. İşlem kayırmacılığı duygusal bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutlarını olumsuz yönde etkilemekte ancak; devam bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir. Bununla birlikte işe alma sürecinde kayırmacılık, duygusal bağlılığı olumsuz yönde, devam bağlılığını ise olumlu yönde etkilemektedir. Son olarak örgütte nepotizm uygulamaları arttıkça işgörenlerin örgütsel bağlılığı azalmakta, işgörenlerin hizmet süresi arttıkça örgütlerine olan bağlılıkları da artmaktadır.

Erdem ve diğerleri (2013: 173-182) nepotizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmaya katılan otel işletmelerinin yarısının üst düzey yöneticisi aileden biri olmakla birlikte, nepotik uygulamalar kullanılmakta, işgörenler terfi ve işe alım sürecinde nepotizmin varlığını algılamaktadır. Bununla birlikte işgörenlerin örgütsel bağlılıkları düşük düzeydedir. Araştırmanın amaçları doğrultusunda yapılan analizlerin sonucunda; nepotizmin alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında anlamlı ve olumsuz yönde ilişkilerin bulunduğu tespit edilmiştir. Ancak, işlem kayırmacılığı ile devam bağlılığı arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki söz konusu değildir. Terfide kayırmacılık boyutu, duygusal ve normatif bağlılığı orta düzeyde etkilemekte, işe alma

sürecinde kayırmacılık da duygusal bağlılığı orta düzeyde etkilemektedir. Son olarak, nepotizm artıkça işgörenlerin örgütsel bağlılıkları azalmaktadır.

Karahan ve Yılmaz (2014: 131-141) nepotizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. İşgörenlerin nepotizm algılamaları arttıkça örgütsel bağlılıkları azalmaktadır. Bununla birlikte nepotizm duygusal bağlılığı, devam bağlılığını ve normatif bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir.

Pelit ve diğerleri (2015: 101), nepotizm uygulamalarının çoğunlukla terfi esnasında yapıldığı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca nepotizmin örgütsel bağlılığı azalttığını tespit etmişlerdir.

Sarıboğa (2017: 85-86-88) nepotizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre; nepotizm işe alma sürecinde gerçekleşmektedir. İşgörenlerin örgüte karşı en düşük bağlılıkları normatif boyutta gerçekleşmektedir. Nepotizm duygusal bağlılığı istatistiki açıdan anlamlı şekilde etkilemektedir. Nepotizmin alt boyutlarından olan terfide kayırmacılık ise; duygusal bağlılığı etkilememektedir. Ancak yine nepotizmin alt boyutlarından olan işlem kayırmacılığı ve işe alma sürecinde kayırmacılık, duygusal bağlılığın artmasına katkı sağlamaktadır. Nepotizm, devam bağlılığını ve normatif bağlılığı anlamlı şekilde etkilemektedir. Bu bağlamda devam bağlılığı terfide kayırmacılık ile azalmakta, normatif bağlılık ise işlem kayırmacılığı ile azalmaktadır. Bununla birlikte araştırma sonuçlarına göre; cinsiyet değişkeni nepotizmin tüm alt boyutlarını etkilemekte olup, örgütsel bağlılığın ise sadece devam bağlılığı alt boyutunu etkilemektedir. Eğitim seviyesi değişkeni ise nepotizm ve örgütsel bağlılığın tüm alt boyutlarını anlamlı şekilde etkilemektedir. Aynı şekilde ekonomik durum da nepotizm ve örgütsel bağlılığın tüm alt boyutlarını anlamlı şekilde etkilemektedir.

5.2. Nepotizm ve Etik Liderlik İlişkisi

Mirasoğlu (2016: 104) nepotizm ve etik liderliğin, firma performansı ile ilişkisini incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre; nepotizm firma performansını olumsuz yönde etkilemekte, etik liderlik ise olumlu yönde etkilemektedir. Bununla birlikte nepotizmin alt boyutlarından olan terfi kayırmacılığının ve etik liderliğin operasyonel performans ve finansal performans üzerinde açıklayıcı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yine nepotizmin alt boyutlarından olan işlem kayırmacılığı ve algılanan etik liderliğin, operasyonel performans ve finansal performans üzerinde açıklayıcı etkisi olduğu sonucuna

ulaşmıştır. Buna ek olarak, nepotizmin alt boyutlarından olan işe alma sürecinde kayırmacılık ve algılanan etik liderliğin, operasyonel performans ve finansal performans üzerinde açıklayıcı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Mırzayeva (2018: 135-136) araştırmasında, yönetsel etik algısı ve nepotizm arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, Ankara örnekleminin nepotizm algısının cinsiyet değişkenine göre farklılaştığını ve erkek işgörenlerin nepotizm algısının kadın işgörelere kıyasla daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Ankara örnekleminin medeni durum, eğitim durumu, pozisyon ve çalışılan sektöre göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Yine Ankara örnekleminin nepotizm algısının yaş değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaştığı ve 51-60 yaş aralığında olan işgörenlerin 18-29 yaş aralığında olan işgörelere kıyasla nepotizm algısının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ankara örneklemini için 6-10 yıl arası çalışan işgörenlerin 1-5 yıl arası çalışan işgörelere kıyasla nepotizm algısının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bakü örnekleminde, nepotizm algısının cinsiyete, eğitim durumuna, medeni duruma, pozisyona ve yaş değişkenlerine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı belirlenmiştir. Bakü örnekleminde, 6-10 yıl arası çalışan işgörenlerin 1-5 yıl arası çalışan işgörelere kıyasla nepotizm algısının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

5.3. Etik Liderlik Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Hassan, Mahsud, Yukl ve Prussia (2014: 140) Etik liderlik duygusal bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. İşgörenler ile etik tarzda davranan liderler sadece ekonomik bağlamdan ziyade sosyal bağlamda da ilişkide bulunmaktadır.

Hassan, Wright ve Yukl (2014: 340); etik liderliğin örgütsel bağlılığı arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu bağlamda işe devamsızlığı önemli ölçüde azalttığı ifade edilmiştir.

Erdoğan (2018: 83-84); etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda; katılımcıların kıdem süresi arttıkça örgütsel bağlılıklarının da arttığı söylenebilir. Ayrıca yöneticilerin iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik davranışıyla ve davranışsal etiğiyle öğretmenlerin normatif bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Yöneticilerin iletişimsel etik, iklimsel etik davranışıyla ve davranışsal etiği ile, öğretmenlerin duygusal bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Turan (2019: 74) etik liderlik davranışlarının işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ve üretkenlik karşısı iş davranışları üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre; etik liderlik örgütsel bağlılığın artmasında çok önemli etkiye sahiptir. Etik liderlik algısı eğitim durumuna, örgütteki çalışma sürelerine ve gelir düzeyine göre farklılık göstermemektedir.



6. ALGILANAN NEPOTİZMİN ETİK LİDERLİK ARACILIĞINDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: OTEL İŞLETMELERİNDE ARAŞTIRMA

6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temelde iki amacı bulunmaktadır. Bunlardan ilki, işgörenlerin nepotizm ve etik liderlik algılamalarının örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal, devam ve normatif bağlılık üzerindeki etkisini tespit etmektir. Diğer temel amaç ise; nepotizmin örgütsel bağlılığın alt boyutlarına olan olası etkisinde etik liderliğin aracılık rolünün bulunup bulunmadığını ortaya koymaktır. Bununla birlikte; işgörenlerin nepotizm ile etik liderlik algılarının, duygusal, devam ve normatif bağlılıklarının demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amaçlanmıştır. Örgütsel bağlılık hem turizm sektörü açısından hem de diğer sektörler açısından hayati bir kavramdır. Özellikle turizm sektörünün emek yoğun özelliğinden ve işgören-misafir etkileşiminden dolayı işgörenlerin örgüte olan bağlılıkları daha önemli bir hal almaktadır. Bu bağlamda araştırma hem turizm sektörü temsilcilerine hem de diğer sektör temsilcilerine önerilerde bulunma açısından büyük önem taşımaktadır. Ayrıca ilgili literatürde nepotizm, etik liderlik ve örgütsel bağlılık kavramlarını bir arada inceleyen herhangi bir araştırmaya rastlanılamaması da araştırma modelinin önemini oldukça arttırmakta ve gelecek araştırmalara yön vermesi açısından önem arz etmektedir. Hatay yöresinde; yayla turizmi, gastronomi turizmi, kültür turizmi, inanç turizmi, deniz turizmi, spor turizmi, yelkencilik ve yamaç paraşütü olmak üzere turizmin bazı türlerinin bulunması, araştırmanın önemini arttırmaktadır. Araştırmanın otel işletmeleri üzerine odaklanmasının sebebi ise, otel işletmelerinin temelinde insan unsurunun bulunmasıdır. Bununla birlikte otel işletmelerinde istihdam edilen işgören sayısının diğer sektörlerle göre fazla olması, araştırmanın önemini arttırmaktadır. Ayrıca otel işletmelerinin yapısının aile işletmeleri sebebi ile nepotizme oldukça yatkın olması, araştırmanın otel işletmelerinde gerçekleştirilmesinin gerekliliğini arttırmaktadır. Araştırma örnekleminin Hatay seçilmesinin nedeni ise; yörede yayla turizmi, gastronomi turizmi, kültür turizmi, inanç turizmi, deniz turizmi, spor turizmi, yelkencilik ve yamaç paraşütü potansiyellerinin bulunmasıdır.

6.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Hatay ilinde faaliyet gösteren en az 3 yıldızlı ve turizm işletme belgesine sahip olan otel işletmelerinin işgörenleri oluşturmaktadır. Hatay ilinde 2019 yılı Ağustos ayı itibariyle en az 3 yıldızlı ve turizm işletme belgeli 28 adet otel bulunmaktadır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2019). Evreni oluşturan Hatay ilinde faaliyet gösteren en az 3 yıldızlı ve turizm işletme belgeli 28 otelden 23 otelin insan kaynaklarına ulaşılmış olup, söz konusu otellerin toplam işgören sayısının 530 olduğu bilgisine ulaşılmıştır. 5 otel ise işgören sayısı hususunda herhangi bir bilgi vermeyi reddetmiştir. Sonuç olarak veri toplama aşaması sırasında 250 katılımcıya ulaşılmış olup, 28 hatalı ve eksik doldurulan anket formu analiz dışı bırakılmıştır. Eksiksiz doldurulan 232 anket formu ile analizler gerçekleştirilmiştir. Evren büyüklüğü 501-550 arasında olan araştırmalar için 226 örneklem sayısı yeterli olmaktadır (% 95 güven aralığında).

6.3. Araştırma Soruları

Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini test edebilmek için, değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi gereklidir. Bu nedenle literatürden hareketle aşağıdaki araştırma soruları geliştirilmiştir:

AS₁: İşgörenlerin nepotizm algılamaları ile etik liderlik algılamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

AS₂: İşgörenlerin nepotizm algılamaları ile duygusal bağlılıkları arasında istatistiki açıdan anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

AS₃: İşgörenlerin nepotizm algılamaları ile devam bağlılıkları arasında istatistiki açıdan anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

AS₄: İşgörenlerin nepotizm algılamaları ile normatif bağlılıkları arasında istatistiki açıdan anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

AS₅: İşgörenlerin etik liderlik algılamaları ile duygusal bağlılıkları arasında istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

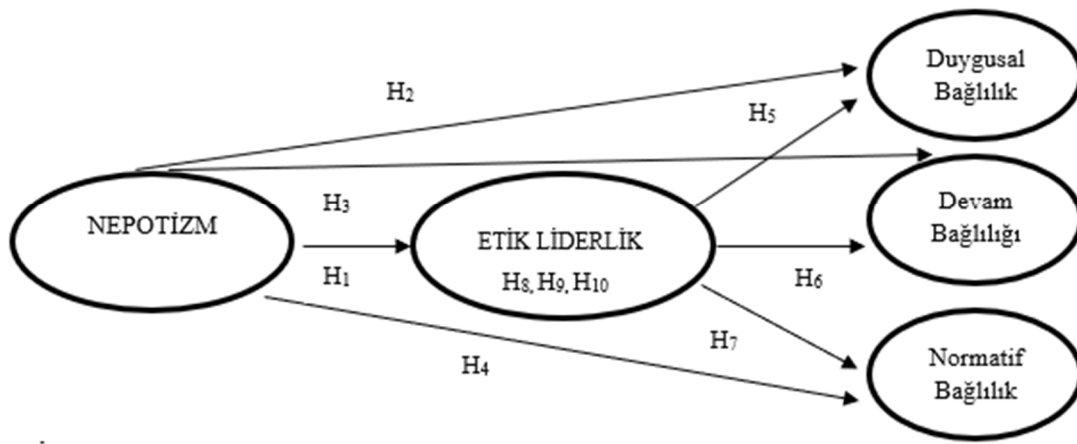
AS₆: İşgörenlerin etik liderlik algılamaları ile devam bağlılıkları arasında istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

AS7: İşgörenlerin etik liderlik algılamaları ile normatif bağlılıkları arasında istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

6.4. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın amacı kapsamında; nepotizm, etik liderlik ve örgütsel bağlılığı içeren bir model ortaya konulmaktadır. Araştırmanın bölümlerinde yapılan açıklamalara ve incelenen araştırma sonuçlarına dayanarak, Şekil 6.1.'de görülen model kapsamında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Şekil 6. 1. Araştırma Modeli



H1: İşgörenlerin nepotizm algılamalarının etik liderlik algılamaları üzerinde istatistiki açıdan anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi bulunmaktadır.

H2: İşgörenlerin nepotizm algılamalarının duygusal bağlılıkları üzerinde istatistiki açıdan anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi bulunmaktadır.

H3: İşgörenlerin nepotizm algılamalarının devam bağlılıkları üzerinde istatistiki açıdan anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi bulunmaktadır.

H4: İşgörenlerin nepotizm algılamalarının normatif bağlılıkları üzerinde istatistiki açıdan anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi bulunmaktadır.

H5: İşgörenlerin etik liderlik algılamalarının duygusal bağlılıkları üzerinde istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi bulunmaktadır.

H₆: İşgörenlerin etik liderlik algılamalarının devam bağlılıkları üzerinde istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi bulunmaktadır.

H₇: İşgörenlerin etik liderlik algılamalarının normatif bağlılıkları üzerinde istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi bulunmaktadır.

H₈: Nepotizmin duygusal bağlılığa olan etkisinde etik liderlik aracılık rolü oynamaktadır.

H₉: Nepotizmin devam bağlılığa olan etkisinde etik liderlik aracılık rolü oynamaktadır.

H₁₀: Nepotizmin normatif bağlılığa olan etkisinde etik liderlik aracılık rolü oynamaktadır.

6.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma, araştırma çalışmasının yapıldığı evren ile sınırlıdır. Bununla birlikte, araştırma amacı ve kapsamı doğrultusunda açıklama yapılan otellerden bazıları uygulama çalışmasını reddetmiş, bazıları da anket sorularının içeriğinden rahatsızlık duyarak anket uygulanmasına razı olmamışlardır. Ayrıca nepotizmin işgörenler tarafından kolay dillendirilememesi de araştırmanın önemli kısıtlarından birisidir. Bu bağlamda işgörene, söz konusu evrenden toplanan tüm verilerin toplu bir şekilde analiz edileceği konusunda ve verdikleri cevapların örgütten herhangi biriyle paylaşılmayacağı konusunda açıklamalar yapılmıştır.

Araştırmanın maddi kısıtları ve yalnızca Hatay ilindeki en az 3 yıldızlı ve turizm işletme belgeli otellerde gerçekleştirilmiş olması, araştırma sonunda elde edilecek verilerin genelleştirilmesi bakımından sınırlılık oluşturmaktadır.

6.6. Araştırmanın Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Betimsel tarama modeli olan bu çalışmada, anket tekniği kullanılmıştır. Çalışmada, kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Sosyal bilim araştırmalarının yarısından fazlasının kolayda örnekleme ile gerçekleştirildiğine ilişkin bulgular mevcuttur (Gürbüz ve Şahin, 2017: 132).

Bu çalışmada kullanılmış olan anket formu dört bölümden meydana gelmektedir. Anketin birinci bölümünde katılımcıların kişisel özelliklerine ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Anket formunun ikinci bölümünde ise, nepotizm ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçek, Ford ve McLaughlin (1985) ile Abdalla ve diğerleri (1998) tarafından insan kaynakları yöneticilerine yönelik geliştirilmiştir. Asunakutlu ve Avcı (2009) ise, ölçeği

işgörenlere uyarlamış olup, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış Cronbach Alfa katsayısı 0,86 olarak hesaplanmıştır. Söz konusu ölçek, terfide kayırmacılık, işlem kayırmacılığı ve işe alma sürecinde kayırmacılık boyutlarından oluşmaktadır. Nepotizm ölçeği on dört ifadeden oluşmaktadır. Bu ölçekte 5'li Likert tipi derecelendirmeden yararlanılmıştır.

Anket formunun üçüncü bölümünde Brown ve diğerleri (2005) tarafından geliştirilen etik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Palmer (2009), Brown ve diğerleri tarafından geliştirilmiş olan ölçeğin, bütün olarak etik liderliği ölçebilecek nitelikte bir ölçek olduğunu ifade etmiştir. Ölçeğin Türkçe çevirisi, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları Tuna ve diğerleri (2012) tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar tarafından ölçeğin güvenilirliğine ilişkin olarak Cronbach Alfa katsayısı 0,92 olarak hesaplanmıştır. Etik liderlik ölçeği on ifadeden oluşmaktadır. Bu ölçekte 5'li Likert tipi derecelendirmeden yararlanılmıştır.

Anket formunun son bölümünde Allen ve Meyer (1991) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek bazı çalışmalarda geçerliliği ve güvenilirliği test edilerek kullanılmıştır (Wasti, 2000; Balçık, 2018). Örgütsel bağlılığın her bir alt boyutunda altı madde bulunmakta ve toplamda on sekiz ifade bulunmaktadır. 3., 4., 6. ve 13. ifadeler anlamca olumsuz olup, söz konusu ifadeler ters kodlanmıştır. Ölçeğin güvenilirliğine ilişkin olarak Cronbach Alfa katsayıları duygusal bağlılık alt boyutu için 0,76, normatif bağlılık alt boyutu için 0,70 ve devam bağlılığı alt boyutu için 0,66 olarak hesaplanmıştır. Söz konusu örgütsel bağlılık ölçeğinin, özel ve kamu sektöründeki Türk işgörenlere uygunluğu Wasti (2000) tarafından denenmiştir. Kamu sektöründe yapılan çalışmada hesaplanan Cronbach Alfa katsayıları; duygusal bağlılık 0,79, normatif bağlılık 0,75 ve devam bağlılığı için 0,58 olarak hesaplanmıştır. Özel sektörde yapılan çalışmada hesaplanan Cronbach Alfa katsayıları; duygusal bağlılık 0,78, normatif bağlılık 0,75 ve devam bağlılığı için ise 0,60'dır. Bu ölçekte 5'li Likert tipi derecelendirmeden yararlanılmıştır.

6.7. Bulgular

6.7.1 Katılımcıların demografik özellikleri

Katılımcıların demografik değişkenlerine uygulanan tanımlayıcı istatistik sonucu Çizelge 6.1.'de görülmektedir.

Çizelge 6. 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	F	%
Kadın	88	37,9
Erkek	144	62,1
Toplam	232	100,0
Eğitim Düzeyi	F	%
Ortaöğretim ve altı	87	37,5
Ön lisans	54	23,3
Lisans	91	39,2
Toplam	232	100,0
Yaş Aralığı	F	%
24 ve altı	37	15,9
25-34	108	46,6
35 ve üzeri	87	37,5
Toplam	232	100,0
Medeni Durum	F	%
Evli	116	50,0
Bekar	116	50,0
Toplam	232	100,0
Gelir Düzeyi	F	%
Asgari ücret ve altı	91	39,2
2021 TL ve üzeri	141	60,8
Toplam	232	100,0
Çalışılan Departman	F	%
Ön büro	76	32,8
Yiyecek İçecek	53	22,8
Diğer	103	44,4
Toplam	232	100,0
İşletmede Çalışılan Süre	F	%
1 yıldan az	92	39,7
1 yıldan fazla	140	60,3
Toplam	232	100,0
Turizm sektöründe çalışılan süre	F	%
1 yıldan az	61	26,3
1-5 yıl	103	44,4
6 yıl ve üzeri	68	29,3
Toplam	232	100,0
Turizm Eğitimi Aldınız mı?	F	%
Evet	91	39,2
Hayır	141	60,8
Toplam	232	100,0

Çizelge 6.1.'deki veriler incelendiğinde, araştırmaya katılan bireylerin % 62,1'ini (144) erkek katılımcılar oluştururken, % 37,9'unu (88) kadın katılımcılar oluşturmaktadır. Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde, % 39,2'sini (91) lisans düzeyinde eğitime

sahip olan katılımcılar, % 37,5'ini (87) ortaöğretim ve altı eğitim düzeyine sahip olan katılımcılar ve % 23,3'ünü (54) ön lisans eğitim düzeyine sahip olan katılımcılar oluşturmaktadır. Lisansüstü eğitim düzeyine sahip olan katılımcı ise bulunmamaktadır. Katılımcıların yaş aralıkları incelendiğinde, % 46,6'sını (108) 25-34 yaş aralığında bulunan katılımcılar, % 37,5'ini (87) 35 yaş ve üzeri katılımcılar ve % 15,9'unu (37) 24 yaş ve altındaki katılımcılar oluşturmaktadır. Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde, % 50'sini (116) evliler oluştururken % 50'sini (116) de bekarlar oluşturmaktadır. Katılımcıların gelir düzeyleri incelendiğinde, % 60,8'ini (141) 2021 TL ve üzeri gelir düzeyine sahip olan katılımcılar oluştururken, % 39,2'sini (91) ise asgari ücret ve altı gelir düzeyine sahip olan katılımcılar oluşturmaktadır. Katılımcıların çalışıyor oldukları departman incelendiğinde, % 32,8'inin (76) ön büro departmanında, % 22,8'inin (53) yiyecek içecek departmanında ve % 44,4'ünün de (103) ön büro ve yiyecek içecek hizmetleri departmanları haricinde kalan, diğer departmanlarda çalışan katılımcıların oluşturdukları görülmektedir. Katılımcıların mevcut işletmedeki çalıştıkları süreleri incelendiğinde, % 60,3'ünü (140) 1 yıl ve daha uzun süredir çalışıyor olan katılımcılar oluştururken, % 39,7'sini (92) ise 1 yıldan daha az süredir çalışıyor olan katılımcılar oluşturmaktadır. Katılımcıların turizm sektöründe çalıştıkları süre incelendiğinde, 1-5 yıl arasında bir süreyle çalışıyor olan katılımcılar % 44,4'ünü (103) oluştururken, % 29,3'ünü (61) 6 yıl ve daha uzun süredir çalışıyor olan katılımcılar ve % 26,3'ünü (61) ise 1 yıldan daha az süredir çalışıyor olan katılımcılar oluşturmaktadır. Katılımcıların % 60,8'i (141) turizm eğitimi almamış, % 39,2'si (91) ise turizm eğitimi almıştır. Tanımlayıcı istatistikler otel işletmelerinde çalışanların büyük çoğunluğunun iyi eğitilmiş fakat turizm eğitimi almamış genç ve erkek işgörenler olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte işgörenlerin büyük çoğunluğunun sektör tecrübesinin 1-5 yıl arasında olduğu görülmektedir. Ücret dağılımı ve eğitim düzeyi birlikte incelendiğinde, veriler otel işletmelerinin uyguladığı ücret politikasının eğitim niteliğini göz ardı ettiğini göstermektedir. Bu durum da turizm eğitimi almış olan kişilerin sektörden uzaklaşmasına neden olmaktadır. Ayrıca işgörenlerin büyük çoğunluğunun turizm eğitimi almamış olması da işgücü niteliğinin düşmesine neden olmaktadır.

6.7.2. Faktör Analizi

Nepotizm ölçeğinin faktör analizi

Çizelge 6.2.'de nepotizm ölçeğinin yapı geçerliliğine ilişkin faktör analizi sonuçları sunulmuştur. KMO değeri, faktör analizinin uygunluğunu ifade eden bir değerdir. KMO değerinin kabul edilebilir olması için 0,5-1,0 arasında olması gereklidir. Bununla birlikte genel olarak araştırmacılarca yeterli olarak düşünülen KMO değeri 0,7'dir (Coşkun ve diğerleri, 2015: 268). Bartlett küresellik testi ise, korelasyon matrisinde yer alan tüm korelasyonların anlamlılıklarını gösteren bir istatistiksel testtir. Bu test ile evrende bulunan değişkenler arasında ilişkinin olmadığı hipotezinin test edilmesidir. Başka bir ifade ile, popülasyona ait korelasyon matrisi birim matrisi olup, her değişken kendisiyle mükemmel bir ilişkiye sahip iken, değişkenler arasındaki korelasyon ise sıfırdır (Coşkun ve diğerleri, 2015: 267).

Başlangıç çözümü matrisi faktörler arasındaki ilişkileri ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, değişkenlerin aynı anda birden fazla faktörle korelasyonu olması nedeni ile faktörlerin yorumlanması ve adlandırılması zor olmakta ya da mümkün olmamaktadır. Bu durumda matris rotasyona tabi tutularak faktörlere yüksek yüklemeler yapılmakta ve faktörlerin tespit edilmesi kolaylaştırılabilmektedir. Faktör analizi sırasında matris "Varimax" döndürme yöntemine tabi tutulmuştur (Altunışık vd., 2010: 281).

Çizelgedeki 6.2.'deki veriler incelendiğinde KMO değeri ($KMO = 0,951$), Bartlett Küresellik Testi sonucu (0,0001) faktör analizinin uygulanabilirliğini ve örneklem yeterliliğini ortaya koymaktadır (Coşkun ve diğerleri, 2015: 267-268). Nepotizm ifadeleri toplam varyansın %71,580'ini açıklamaktadır. Bununla birlikte nepotizm ifadelerinin tek boyut altında toplandığı görülmüştür. Literatürde bu sonucu destekleyen çalışmalar mevcuttur (Çalık, 2016: 106; Bayer, 2018: 75-76). Öte yandan; ilgili literatürde, Ford ve McLaughlin (1985) ile Abdalla ve diğerlerinin (1998) geliştirmiş oldukları modelde terfide kayırmacılık, işlem kayırmacılığı ve işe alma sürecinde kayırmacılık olmak üzere üç boyut bulunmaktadır. Bu sonucu destekleyen çalışmalar mevcuttur (Kaba, 2018: 62-63; Barbaros, 2015: 69) Öte yandan ilgili literatürde iki boyut tespit eden çalışmalar (Erden, 2014: 51; Özüren, 2017: 74) ve dört boyut tespit eden çalışmalar da (Kılıçarslan, 2018: 51; Turhan, 2016: 182) mevcuttur.

Çizelge 6. 2. Nepotizm Ölçeği Faktör Analizi

Önermeler	Faktör 1	Eş Kökenlilik	Ortalama
4. Bu işletmede, yöneticilerin tanıdığı olan çalışanların, terfi etmesi daha kolaydır.	0,879	0,773	2,80
9. Bu işletmede yöneticilerin tanıdıklarını, işten çıkarmaları veya onlara ceza vermeleri oldukça zordur.	0,871	0,759	2,88
10. Bu işletmede yöneticilerin tanıdığı olanlar, işletmenin kaynaklarından daha kolay yararlanmaktadırlar.	0,871	0,759	2,96
3. Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesi, akrabalık ve yakınlık ilişkileri dikkate alınarak yapılır.	0,864	0,746	2,69
13. Bu işletmeye personel alınırken, yönetimde tanıdığı olan adaylar seçim sürecinde zorlanmazlar.	0,864	0,747	3,00
5. Bu işletmede çalışanlar terfi ettirilirken, işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler daha ön planda tutulmaktadır.	0,863	0,744	2,85
12. Bu işletmede personel alımında, tanıdıklara öncelik verilmektedir.	0,862	0,743	3,00
2. Bu işletmede ne kadar başarılı olursam olayım, yöneticilerin tanıdıklarının önüne geçemem.	0,857	0,735	2,66
6. Bu işletmenin yönetim kadrosunda tanıdığı olan çalışanlar, diğer çalışanlardan itibar görmektedirler.	0,857	0,735	2,90
14. Bu işletmeye personel alımında, yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir.	0,849	0,721	3,16
11. Bu işletmede yetki, öncelikle tanıdıklara devredilmektedir.	0,828	0,686	2,85
7. Bu işletmedeki alt ve orta kademedeki yöneticiler, tanıdığı olan çalışanlara daha farklı davranmaktadırlar.	0,820	0,673	2,85
1. Bu işletmede çalışanların terfi etmesinde bilgi, beceri ve kabiliyetleri ikinci planda kalmaktadır.	0,798	0,637	2,64
8. Bu işletmede, yöneticilerin tanıdığı olan çalışanlardan çekinirim.	0,751	0,564	2,61
Öz Değerler (Eigenvalues)	10,021		
Ölçek Ortalaması	2,8464		
Toplam Açıklanan Varyans	71,580		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Ölçüm Yeterliliği	0,951		
Bartlett Küresellik Test Değeri	0,000		

Çizelge 6.2.'de görüldüğü üzere faktör yükü en fazla olan önerme “*Bu işletmede, yöneticilerin tanıdığı olan çalışanların, terfi etmesi daha kolaydır.*” Faktör yükü en düşük olan önermenin ise; “*Bu işletmede, yöneticilerin tanıdığı olan çalışanlardan çekinirim.*” olduğu görülmüştür.

Etik liderlik ölçeğinin faktör analizi

Çizelge 6.3.'te etik liderlik ölçeğinin yapı geçerliliğine ilişkin faktör analizi sonuçları sunulmuştur. Faktör analizi sırasında matris “Varimax” döndürme yöntemine tabi tutulmuştur (Altunışık vd., 2010: 281). Çizelge 6.3.'teki veriler incelendiğinde KMO değeri (KMO= 0,947), Bartlett Küresellik Testi sonucu (0,0001) faktör analizinin uygulanabilirliğini ve örneklem yeterliliğini ortaya koymaktadır (Coşkun ve diğerleri,

2015: 267-268). Etik liderlik ifadeleri toplam varyansın %74,471'ini açıklamaktadır. Bununla birlikte etik liderlik ifadelerinin tek boyut altında toplandığı görülmüştür. Palmer (2009) ile Brown ve diğerleri (2005) tarafından geliştirilen ve bu çalışmada da örnek alınmış olan modelde de tek boyut tespit edilmiştir. İlgili literatürde bu sonucu destekleyen çalışmalar mevcuttur (Direk, 2018: 50; Liman, 2019: 57; Türk, 2019: 67).

Çizelge 6. 3. Etik Liderlik Ölçeğinin Faktör Analizi

Önermeler	Faktör 1	Eş Kökenlilik	Ortalama
5. Bu işletmede yöneticiler, adil ve dengeli kararlar verirler.	0,904	0,817	3,23
4. Bu işletmede yöneticiler, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler.	0,902	0,814	3,20
1. Bu işletmede yöneticiler, çalışanların önerilerini dikkate alırlar.	0,875	0,765	3,33
10. Bu işletmede yöneticiler, karar verirken çalışanlara “yapılacak doğru şey nedir?” diye sorarlar.	0,873	0,763	3,22
3. Bu işletmede yöneticiler, kendi özel hayatlarını etik tarzda yürütürler.	0,870	0,757	3,29
9. Bu işletmede yöneticiler, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirirler.	0,862	0,744	3,33
6. Bu işletmede yöneticiler, güvenilir kişilerdir.	0,861	0,741	3,45
8. Bu işletmede yöneticiler, işlerin etik bakımından doğru biçimde nasıl yapılacağına dair örnekler ortaya koyarlar.	0,848	0,719	3,32
7. Bu işletmede yöneticiler, çalışanlarla iş etiği veya değerlerini tartışırlar.	0,828	0,686	3,30
2. Bu işletmede yöneticiler, etik standartları ihlal eden çalışanlara yaptırım uygularlar.	0,800	0,640	3,40
Öz Değerler (Eigenvalues)	7,447		
Ölçek Ortalaması	3,3069		
Toplam Açıklanan Varyans	74,471		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Ölçüm Yeterliliği	0,947		
Bartlett Küresellik Test Değeri	0,000		

Çizelge 6.3.'te görüldüğü üzere faktör yükü en fazla olan önerme “*Bu işletmede yöneticiler, adil ve dengeli kararlar verirler.*” Faktör yükü en düşük olan önerme ise; “*Bu işletmede yöneticiler, etik standartları ihlal eden çalışanlara yaptırım uygularlar.*”

Örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör analizi

Çizelge 6.4.'te örgütsel bağlılık ölçeğinin yapı geçerliliğine ilişkin faktör analizi sonuçları sunulmuştur. Faktör analizi sırasında matris “Varimax” döndürme yöntemine tabi tutulmuştur (Altunışık vd., 2010: 281). Çizelge 6.4.'te veriler incelendiğinde KMO değeri (KMO= 0,921), Bartlett Küresellik Testi sonucu (0,0001) faktör analizinin uygulanabilirliğini ve örneklem yeterliliğini ortaya koymaktadır (Coşkun ve diğerleri, 2015: 267-268). Örgütsel bağlılık ifadeleri toplam varyansın %75,359'unu açıklamaktadır. Bununla birlikte örgütsel bağlılık ifadelerinin üç boyut altında toplandığı görülmüştür.

Birinci boyut olan duygusal bağıllık toplam varyansın %55,731'ini açıklarken, ikinci boyut olan devam bağıllığı toplam varyansın %13,650'sini, üçüncü boyut olan normatif bağıllık ise toplam varyansın %5,978'ini açıklamaktadır. Bununla birlikte ölçekte bulunan 13. ifade (Şu anki işverenime karşı, işletmede kalmakla ilgili herhangi bir mecburiyet hissetmiyorum.) katılımcılar tarafından yanlış anlaşıldığından ve araştırmanın güvenilirliğini azalttığından ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir (Hamşioğlu, 2011: 94; Erdem ve diğerleri, 2013: 184). Biçer (2019: 66) da faktör dağılımını olumsuz etkileyen 6 ifadeyi ölçekten çıkararak, duygusal, devam ve normatif bağıllık olmak üzere üç boyut elde etmiştir. Öte yandan örnek alınan Meyer ve Allen modelinde devam bağıllığı boyutunda yer alan 7. ifade (İstesem bile şu an bu işletmeden ayrılmak benim için zor olur.) yapılan faktör analizinde duygusal bağıllık boyutunda yer aldığı görülmektedir. Bunun nedeni işgörenlerin örgütten ayrılmaya duygusal açıdan bakmaları olabilir. Aydoğdu'nun (2013: 73) çalışmasında normatif bağıllık boyutunda yer alan 16. ifade, (Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor.) yaptığı faktör analizi sonucunda duygusal bağıllık boyutunda yer almaktadır. Öte yandan ilgili literatürde örgütsel bağıllık ölçeğine uygulanan faktör analizleri sonucunda, çoğunlukla üç boyut tespit edilmiştir (Akgül, 2015: 55; Akıncı, 2018: 28).

Çizelge 6. 4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi

Önermeler	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Eş Kökenlilik	Ortalama
3. Kendimi, bu işletmenin bir parçası gibi hissetmiyorum.	0,848			0,839	3,24
4. Bu işletmeye, kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.	0,785			0,806	3,18
6. Bu işletmeye ait olduğuma dair, güçlü bir his duymuyorum.	0,733			0,688	3,12
2. Bu işletmenin problemlerini, kendi problemim olarak görürüm.	0,726			0,758	3,42
1. Kariyerim boyunca bu işletmede kalmak beni çok mutlu eder.	0,718			0,774	3,31
5. Bu işletmenin, benim için kişisel anlamı büyüktür.	0,647			0,790	3,38
7. İstesem bile, şu an bu işletmeden ayrılmak benim için çok zor olur.		0,814		0,665	3,45
17. Bu işletmeyi şimdi bırakamam çünkü, buradaki insanlara karşı minnet duygusu hissediyorum.		0,782		0,855	3,12
16. Bu işletme, benim sadakatimi hak ediyor.		0,781		0,839	3,23
15. Şu an bu işletmeden ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.		0,742		0,785	3,11
18. Bu işletmeye çok şey borçluyum.		0,665		0,835	3,11
14. Benim yararına olsa da, şuan bu işletmeden ayrılmak bana doğru gelmiyor.			0,884	0,675	3,34
11. Bu işletmeden ayrılmanın, az sayıdaki olumsuz sonuçlarından birisi de; uygun alternatiflerin azlığıdır.			0,866	0,800	3,56
10. Bu işletmeden ayrılmayı düşündüğümde, çok az seçeneğimin olduğuna inanıyorum.			0,770	0,780	3,46
9. Şu an bu işletmede çalışıyor olmam, bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir.			0,703	0,725	3,67
12. Bu işletmede çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden birisi; ayrılmanın kişisel fedakârlık gerektirmesidir. Yani; burada elde ettiğim faydaları, başka yerde elde edemeyebilirim.				0,609	3,51
8. Bu işletmeden şimdi ayrılmaya karar verirsem, hayatımda etkilenecek çok şey var.			0,587	0,589	3,54
Öz Değerler (Eigenvalues)	9,474	2,321	1,016		
Ölçek Ortalaması	3,3377				
Toplam Açıklanan Varyans	75,359				
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Ölçüm Yeterliliği	0,921				
Bartlett Küresellik Test Değeri	0,00				

Çizelge 6.4.'te görüldüğü üzere faktör yükü en fazla olan önerme “*Kendimi, bu işletmenin bir parçası gibi hissetmiyorum*” olup, faktör yükü en az olan önermenin ise “*Bu işletmeden şimdi ayrılmaya karar verirsem, hayatımda etkilenecek çok şey var*” olduğu görülmüştür.

6.7.3 Maddeler arası korelasyon

Ölçek maddelerinde çoklu bağlantı probleminin olup olmadığını tespit etmek amacı ile maddeler arası korelasyon değerlerine bakılmıştır. Maddeler arası korelasyon değerlerinin 0,90'ın üzerinde olmaması arzu edilir (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2010). Söz konusu değerler incelendiğinde, 0,90'ın üzerinde herhangi bir değer bulunmadığı görülmektedir. Bu bağlamda çoklu bağlantı probleminin olmadığı söylenebilir. Her bir değişken için maddeler arası korelasyon değerleri Ek 2 kısmında verilmiştir.

6.7.4 Güvenirlilik analizi

Nepotizm ölçeğinin güvenilirliğini ölçmek amacı ile faktör analizi sonucunda elde edilmiş olan tek boyut altında toplanan 14 madde için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Yapılmış olan analiz sonucunda Cronbach's Alfa değeri Çizelge 6.5.'te de görüldüğü gibi 0,969 olarak bulunmuştur. Alfa değeri 0 ile 1 arası değerler alır ve kabul edilebilir bir değer en az 0,7 olması arzu edilir (Coşkun ve diğerleri, 2015: 126). Bu bağlamda ölçeğin içsel tutarlılığa sahip olduğu ve ölçek soruları arasında mükemmele yakın bir uyum olduğu ifade edilebilir.

Çizelge 6. 5. Nepotizm Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi

Boyut	Madde Sayısı	Alfa Değeri
Nepotizm	14	0,969

Etik liderlik ölçeğinin güvenilirliğini ölçmek amacı ile faktör analizi sonucunda elde edilmiş olan tek boyut altında toplanan 10 madde için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Yapılmış olan analiz sonucunda Cronbach's Alfa değeri Çizelge 6.6.'da da görüldüğü gibi 0,962 olarak bulunmuştur. Bu bağlamda ölçeğin içsel tutarlılığa sahip olduğu ve ölçek soruları arasında mükemmele yakın bir uyum olduğu söylenebilir.

Çizelge 6. 6. Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi

Boyut	Madde Sayısı	Alfa Değeri
Etik Liderlik	10	0,962

Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirliğini ölçmek amacı ile faktör analizi sonucunda elde edilmiş 3 boyut olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarının Cronbach's Alfa değerleri Çizelge 6.7.'de görüldüğü gibidir. Duygusal bağlılık boyutunun Cronbach's Alfa değeri 0,944, devam bağlılığı boyutunun Cronbach's Alfa değeri 0,866 ve normatif bağlılık boyutunun Cronbach's Alfa değeri 0,931 olarak bulunmuştur. Bu bağlamda ölçeğin içsel tutarlığa sahip olduğu ve ölçek soruları arasında mükemmele yakın bir uyum olduğu söylenebilir.

Çizelge 6. 7. Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenirlilik Analizi

Faktörler	Madde Sayısı	Alfa Değeri
Duygusal Bağlılık	7	0,944
Devam Bağlılığı	5	0,866
Normatif Bağlılık	5	0,931

6.7.5 Nepotizm, etik liderlik ve örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin bulgular

Çizelge 6.8.'de Hatay ilinde faaliyet gösteren en az 3 yıldızlı ve turizm işletme belgeli otel işletmelerinin işgörenlerinin nepotizm ve etik liderlik algılamalarına ilişkin ortalamalar bulunmaktadır. Hesaplanan ortalamaları değerlendirmek için aşağıdaki verilerden yararlanılmıştır (Erdem ve diğerleri, 2013: 185).

- Eğer aralık 1,00-1,80 arasında ise çok düşük
- Eğer aralık 1,81-2,60 arasında ise düşük
- Eğer aralık 2,61-3,40 arasında ise orta
- Eğer aralık 3,41-4,20 arasında ise yüksek
- Eğer aralık 4,21-5,00 arasında ise çok yüksek olarak değerlendirilir.

Çizelge 6. 8. İşgörenlerin Nepotizm ve Etik Liderlik Değişkenlerine İlişkin Ortalama Düzeyleri

Boyutlar	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Nepotizm	2,8464	1,24651
Etik Liderlik	3,3069	1,21336

Çizelge 6.8.'de görüldüğü üzere işgörenlerin örgütte nepotizm algılamalarının ortalaması 2,8464 standart sapması ise 1,24651 olarak hesaplanmıştır. Bu bağlamda, işgörenlerin

örgütte nepotizm algılamaları orta düzeydedir. Diğer bir deyişle, örgütlerde nepotizm, çok şiddetli biçimde hissedilmemekte ancak, varlığından söz edilebilir.

Çizelge 6.8.'de görüldüğü üzere işgörenlerin liderlerini etik lider olarak algılayıp algılamadıklarına ilişkin ortalama 3,3069 standart sapma 1,21336 olarak hesaplanmıştır. Yani işgörenlerin etik liderlik algılamaları yine orta düzeyde olmakla birlikte yüksek düzeye oldukça yaklaşmıştır.

Çizelge 6. 9. İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama Düzeyleri

Boyutlar	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Duygusal Bağlılık	3,2986	1,29701
Devam Bağlılığı	3,5483	1,10037
Normatif Bağlılık	3,1819	1,32555

Çizelge 6.9'da Hatay ilinde faaliyet gösteren en az 3 yıldızlı ve turizm işletme belgeli otel işletmelerinin işgörenlerinin örgütsel bağlılığın boyutlarına ilişkin ortalamalar bulunmaktadır. İşgörenlerin örgüte karşı duydukları duygusal bağlılığın aritmetik ortalaması 3,2986 ve standart sapması 1,29701 olup orta düzeye karşılık gelmektedir. Bu bağlamda işgörenlerin örgüte çok fazla duygusal bağlılık duymadıkları söylenebilir. Yani işgörenler, kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmesi konusunda, örgütte bulunmaktan mutluluk duyup duymama konusunda ve örgütün kendileri için ifade ettiği anlam konusunda kararsız kaldıkları söylenebilir. Bu durumun nedeni, örgütte algılanan orta düzeydeki nepotizm, uygulanan kötü ücret politikaları ve turizm alanında eğitime sahip olmanın, örgüt için çok da önemli olmaması olabilir. İşgörenlerin örgüte karşı duydukları devam bağlılığının aritmetik ortalaması 3,5483 standart sapması 1,10037 olup yüksek düzeye karşılık gelmektedir. Bu bağlamda işgörenlerin örgüte karşı duydukları devam bağlılığının yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Yani, işgörenlerin örgütteki varlıklarını sürdürmesinin nedeni isteklilik değil bir gerekliliktir. İşgörenlerin örgütte isteyerek değil sorumluluklarından doğan bir gereklilik olarak varlıklarını sürdürdükleri söylenebilir. Otel işletmeleri işgörenlerinin büyük çoğunluğunun erkek olması bu durumda etkili olmuş olabilir. Çünkü erkeklerin eş, çocuk, anne, baba ve ihtiyaçlar konusunda sorumlulukları kadınlara kıyasla daha fazla olması, örgütteki varlıklarını devam ettirme konusunda zorunluluk hissetmelerine neden olabilir. İşgörenlerin örgütte varlıklarını istemeden olsa sürdürmelerinin diğer nedenleri, iş alternatiflerinin azlığı, örgütte elde ettiği faydaları başka bir örgütte elde edemeyeceği düşüncesi ve örgütten ayrılmanın çocuk, eş, anne ve baba ve kardeş gibi kimselere olan sorumluluklarını kötü yönde etkileyeceği

düşüncesi olabilir. Öte yandan işgörenlerin örgüte karşı duydukları normatif bağlılığın aritmetik ortalaması 3,1819 standart sapması 1,32555 olup, orta düzeye karşılık gelmektedir. Bu bağlamda işgörenlerin örgüte karşı duydukları normatif bağlılığın orta düzeyde olduğu söylenebilir. Yani, işgörenler örgüte karşı duyduğu vefa konusunda, örgütün sadakatini hak edip etmediği konusunda ve diğer örgüt üyelerine duyduğu minnet konusunda kararsız kalmaktadırlar. Bunun nedeni de örgütte algılanmış olan orta düzeydeki nepotizm, orta düzeydeki etik liderlik, uygulanan kötü ücret politikaları ve turizm sektörü için nitelikli eğitimin yani turizm eğitiminin önemsenmemiş olması olabilir.

6.7.6 Normallik testi

Araştırma amacına ilişkin hazırlanan anket formunda yer alan nepotizm, etik liderlik ve örgütsel bağlılık ile alt boyutlarının normal dağılım gösterip göstermediğini ortaya koymak için Skewness (çarpıklık), Kurtosis (basıklık) değerleri incelenmiştir.

Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin tespiti amacı ile çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Bu değerlerin +1,5 ile -1,5 arasında olması, verilerin normal dağılım gösterdiği anlamına gelmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013 akt. Erbay ve Beydoğan, 2017: 250).

Çizelge 6. 10. Nepotizm, Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile Alt Boyutlarına İlişkin Skewness (çarpıklık), Kurtosis (basıklık) Değerleri

Boyutlar ve Alt Boyutlar	N	Min.	Maks.	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Kurtosis	Skewness
Nepotizm	232	1,00	5,00	2,8464	1,24651	-1,347	0,138
Etik Liderlik	232	1,00	5,00	3,3069	1,21336	-1,293	-0,309
Duygusal Bağlılık	232	1,00	5,00	3,2986	1,29701	-1,327	-0,242
Devam Bağlılığı	232	1,00	5,00	3,5483	1,10037	-0,455	-0,601
Normatif Bağlılık	232	1,00	5,00	3,1819	1,32555	-1,253	-0,231

p<0,05

Çizelge 6.10'da görüldüğü üzere boyutların ve alt boyutların çarpıklık ve basıklık değerleri belirtilen sınırlar içerisinde olduğundan verilerin normal dağılım gösterdiği söylenebilir.

6.7.8. Korelasyon analizi

Nepotizm, etik liderlik ve örgütsel bağlılığa yönelik ilişkilerin tespit edilmesi amacı ile verilere Pearson Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Korelasyon katsayısının +1 veya -1'e

yaklaşması ilişkinin kuvvet derecesinin artacağı olarak yorumlanmaktadır. Aynı zamanda korelasyon katsayısının pozitif olması; iki değişken arasında bulunan ilişkinin aynı yönlü olduğu yani, biri artarken ötekinin de arttığı, negatif olması ise; iki değişken arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğu, biri artarken ötekinin azaldığı anlamına gelmektedir (Nakip, 2013: 427). Korelasyon katsayısının gücüne ilişkin şu tanımlamalar yapılmıştır (Köse, 2008: 2):

- 0,00-0,25 Çok zayıf düzeyde bir ilişki
- 0,26-0,49 Zayıf düzeyde bir ilişki
- 0,50-0,69 Orta düzeyde bir ilişki
- 0,70-0,89 Yüksek düzeyde bir ilişki
- 0,90-1,0 Çok yüksek düzeyde bir ilişki

Korelasyon analizine ilişkin sonuçlar Çizelge 6.11’de verilmiştir. Bu bağlamda ilgili araştırma sorularına yanıt aranmıştır.

Çizelge 6. 11. Değişkenlerin İlişkilerine İlişkin Korelasyon Analizi

	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Nepotizm	Etik Liderlik
Duygusal Bağlılık	-	0,483**	0,789**	-0,568**	0,679**
Devam Bağlılığı	0,483**	-	0,525**	-0,164**	0,240**
Normatif Bağlılık	0,789**	0,525**	-	-0,484**	0,601**
Nepotizm	-0,568**	-0,164**	-0,484**	-	-0,759**
Etik Liderlik	0,679**	0,240**	0,601**	-0,759**	-

p<0,05* ve p<0,01 düzeyinde anlamlı (1-tailed).**

“AS₁: İşgörenlerin nepotizm algılamaları ile etik liderlik algılamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.”

Çizelge 6.11. incelendiğinde işgörenlerin nepotizm algılamaları ile etik liderlik algılamaları arasında anlamlı, negatif ve yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmektedir (p<0,01). Bu bağlamda örgütte algılanan nepotizm arttıkça işgörenlerin liderlerini etik olarak algılamalarında azalma olduğu söylenebilir. Yani, liderlerin örgüt içerisinde etik kurallara uymayan; akrabaların haksız istihdam ve terfisi, haksız işten çıkarmalar, kaynak dağıtımının adaletsizce yapılması, tecrübe ve donanımın arka plana atılması gibi tutum ve davranışları, işgörenlerin liderlerini etik lider olarak algılamalarını oldukça azaltmaktadır.

“AS₂: İşgörenlerin nepotizm algılamaları ile duygusal bağlılıkları arasında istatistiki açıdan anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.”

İşgörenlerin nepotizm algılamaları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı, negatif ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($p<0,01$). Bu bağlamda işgörenlerin örgüt içerisinde algıladıkları nepotik uygulamalar arttıkça duygusal bağlılıkları azalmaktadır. Bunun nedeni, işgörenin kendisini içselleştirdiği örgütte, herhangi bir örgüt üyesinin kendisine karşı kayrılması ve bu davranışın doğal bir sonucu olarak, işgöreni hayal kırıklığına uğratması olabilir. Bununla birlikte bu hayal kırıklığı, yalnızca bir örgüt üyesinin o işgörene karşı kayrılması ile gerçekleşmeyebilir. İşgörenin bütünleştiği örgütte algıladığı haksızlıklar ile de gerçekleşebilir. Tüm bu durumlar, yani nepotizm uygulamaları işgörenin duygusal bağlılığının azalmasına sebebiyet verebilmektedir.

“AS₃: İşgörenlerin nepotizm algılamaları ile devam bağlılıkları arasında istatistiki açıdan anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.”

İşgörenlerin nepotizm algılamaları ile devam bağlılıkları arasında anlamlı, negatif ve çok zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($p<0,01$). Bu bağlamda işgörenlerin örgüt içerisinde algıladıkları nepotik uygulamalar arttıkça devam bağlılıkları azalmaktadır. Ancak bu ilişki oldukça zayıftır.

“AS₄: İşgörenlerin nepotizm algılamaları ile normatif bağlılıkları arasında istatistiki açıdan anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.”

İşgörenlerin nepotizm algılamaları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı, negatif ve zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($p<0,01$). Bu bağlamda işgörenlerin örgüt içerisinde algıladıkları nepotik uygulamalar arttıkça normatif bağlılıkları azalmaktadır.

“AS₅: İşgörenlerin etik liderlik algılamaları ile duygusal bağlılıkları arasında istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.”

İşgörenlerin etik liderlik algılamaları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı, pozitif ve zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($p<0,01$). Bu bağlamda işgörenlerin etik liderlik algılamaları artması, duygusal bağlılıklarının artmasına katkı sağladığı söylenebilir. Bunun nedeni de liderlerin sergiledikleri etiğe uygun ve adaletli tutum ve davranışlar, işgörenlerin fikirlerinin önemsenmesi ve liderlerin güvenilir olmaları olabilir. Kişiler genellikle terfilerin ve istihdamların adil olarak yapıldığı, kaynakların adaletli bir şekilde kullanıldığı ve liderler tarafından önemsendikleri örgütte iş görmeyi arzu ederler. Bu bağlamda örgütün halihazırdaki lideri, etiğe uygun tutum ve davranış sergiledikçe işgörenlerin örgüte olan duygusal bağlılıklarının artmasına katkı sağlayacaktır.

“AS₆: İşgörenlerin etik liderlik algılamaları ile devam bağlılıkları arasında istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.”

İşgörenlerin etik liderlik algılamaları ile devam bağlılıkları arasında anlamlı, pozitif ve zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($p<0,01$). Bu bağlamda işgörenlerin etik liderlik algılamaları artması, devam bağlılıklarının artmasına katkı sağladığı söylenebilir.

“AS₇: İşgörenlerin etik liderlik algılamaları ile normatif bağlılıkları arasında istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.”

İşgörenlerin etik liderlik algılamaları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı, pozitif ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($p<0,01$). Bu bağlamda işgörenlerin etik liderlik algılamaları artması, normatif bağlılıklarının artmasına katkı sağladığı söylenebilir.

6.7.9. Regresyon

Regresyon analizi ile etik liderlik ve nepotizmin duygusal, devam ve normatif bağlılık üzerindeki etkisi, nepotizmin etik liderlik üzerindeki etkisi incelenmiştir.

“H₁: İşgörenlerin nepotizm algılamalarının etik liderlik algılamaları üzerinde istatistiki açıdan anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi bulunmaktadır.”

Çizelge 6. 12. Nepotizmin Etik Liderliğe Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Değişkenler	β	Standart Hata	t	Model	
				R ²	F
Sabit	5,423	0,155	34,887	-	-
Nepotizm → Etik Liderlik	-0,779	0,044	-17,653**	0,575	311,619

$p<0,001$ Bağımlı değişken: Nepotizm, Bağımsız Değişken: Etik Liderlik

Analiz sonuçlarına göre (Çizelge 6.12.) nepotizmin etik liderlik üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisinin olduğu görülmüştür ($p<0,001$). Nepotizme ilişkin toplam varyansın % 57,5'inin etik liderlik tarafından açıklandığı görülmektedir. Etik liderlik ve nepotizme ilişkin anlamlılık değeri, modelin genel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir ($p<0,001$). Hesaplanan Durbin Watson değerine (1,754) bağlı olarak hatalar arasında otokorelasyon bulunmamaktadır. H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Nepotizmin etik liderliğe olan etkisi olumsuzdur.

“H₂: İşgörenlerin nepotizm algılamalarının duygusal bağlılıkları üzerinde istatistiki açıdan anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi bulunmaktadır.”

Çizelge 6. 13. Nepotizmin Duygusal Bağlılığa Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Değişkenler	β	Standart Hata	t	Model	
				R ²	F
Sabit	4,982	0,175	28,416	-	-
Nepotizm → Duygusal Bağlılık	-0,591	0,056	-10,479**	0,323	109,814

p<0,001 Bağımlı değişken: Duygusal Bağlılık, Bağımsız Değişken: Nepotizm

Analiz sonuçlarına göre (Çizelge 6.13.) nepotizmin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisinin olduğu görülmüştür (p<0,001). Duygusal bağlılığa ilişkin toplam varyansın % 32,3'ünün nepotizm tarafından açıklandığı görülmektedir. Nepotizm ve duygusal bağlılığa ilişkin anlamlılık değeri, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir (p<0,001). Hesaplanan Durbin Watson değerine (1,571) bağlı olarak hatalar arasında otokorelasyon bulunmamaktadır. H₂ hipotezi kabul edilmiştir. Nepotizmin duygusal bağlılığa olan etkisi olumsuzdur. Diğer bir deyişle işgörenlerin örgütte nepotizm algılamaları arttıkça duygusal bağlılıkları azalmaktadır. Bunun nedeni, örgütteki kayırmacı tutumlar, eğitim niteliği bulunmayan aile bireylerinin üst pozisyonlarda bulunması, kaynak kullanımındaki adaletsizlikler, çalışma koşullarında yapılan adaletsizlikler, haksız istihdam ve terfiler ve örgütte tanıdığı olan işgörenlerin daha esnek çalışma saatlerine ya da daha farklı ücret politikasına tabi tutulmaları olabilir. Tüm bu etkenlerin doğal bir sonucu olarak işgörenlerin örgüte olan duygusal bağlılıklarında azalma meydana gelmesi muhtemeldir.

“H₃: İşgörenlerin nepotizm algılamalarının devam bağlılıkları üzerinde istatistiki açıdan anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi bulunmaktadır.”

Çizelge 6. 14. Nepotizmin Devam Bağlılığına Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Değişkenler	β	Standart Hata	t	Model	
				R ²	F
Sabit	3,959	0,178	22,198	-	-
Nepotizm → Devam Bağlılığı	-0,144	0,057	-2,515*	0,027	6,327

p<0,05 Bağımlı değişken: Devam Bağlılığı, Bağımsız Değişken: Nepotizm

Analiz sonuçlarına göre (Çizelge 6.14.) nepotizmin devam bağlılık üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisinin olduğu görülmüştür (p<0,05). Devam bağlılığına ilişkin toplam varyansın % 2,7'sinin nepotizm tarafından açıklandığı görülmektedir. Nepotizm ve devam bağlılığına ilişkin anlamlılık değeri, modelin genel olarak istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir (p<0,05). Hesaplanan Durbin Watson değerine (1,843) bağlı

olarak hatalar arasında otokorelasyon bulunmamaktadır. H₃ hipotezi kabul edilmiştir. Nepotizmin devam bağlılığı üzerindeki etkisi olumsuzdur.

“H₄: İşgörenlerin nepotizm algılamalarının normatif bağlılıkları üzerinde istatistiki açıdan anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi bulunmaktadır.”

Çizelge 6. 15. Nepotizmin Normatif Bağlılığa Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Değişkenler	β	Standart Hata	t	Model	
				R ²	F
Sabit	4,647	0,191	24,382	-	-
Nepotizm → Devam Bağlılığı	-0,515	0,061	-8,389**	0,234	70,372

p<0,001 Bağımlı değişken: Normatif Bağlılığı, Bağımsız Değişken: Nepotizm

Analiz sonuçlarına göre (Çizelge 6.15.) nepotizmin normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisinin olduğu görülmüştür (p<0,001). Normatif bağlılığa ilişkin toplam varyansın % 23,4'ünün nepotizm tarafından açıklandığı görülmektedir. Nepotizm ve normatif bağlılığa ilişkin anlamlılık değeri, modelin genel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir (p<0,001). Hesaplanan Durbin Watson değerine (1,599) bağlı olarak hatalar arasında otokorelasyon bulunmamaktadır. H₄ hipotezi kabul edilmiştir. Nepotizmin normatif bağlılığı üzerindeki etkisi olumsuzdur.

“H₅: İşgörenlerin etik liderlik algılamalarının duygusal bağlılıkları üzerinde istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi bulunmaktadır.”

Çizelge 6. 16. Etik Liderliğin Duygusal Bağlılığa Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Değişkenler	β	Standart Hata	t	Model	
				R ²	F
Sabit	0,899	0,182	4,932	-	-
Etik Liderlik → Duygusal Bağlılık	0,726	0,052	14,022**	0,461	196,614

p<0,001 Bağımlı değişken: Duygusal Bağlılık, Bağımsız Değişken: Etik Liderlik

Analiz sonuçlarına göre (Çizelge 6.16.) etik liderliğin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu görülmüştür (p<0,001). Duygusal bağlılığa ilişkin toplam varyansın % 46,1'inin etik liderlik tarafından açıklandığı görülmektedir. Etik liderlik ve duygusal bağlılığa ilişkin anlamlılık değeri, modelin genel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir (p<0,001). Hesaplanan Durbin Watson değerine (1,590) bağlı olarak hatalar arasında otokorelasyon bulunmamaktadır. H₅ hipotezi kabul edilmiştir. Etik liderliğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi olumludur.

“H₆: İşgörenlerin etik liderlik algılamalarının devam bağlılıkları üzerinde istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi bulunmaktadır.”

Çizelge 6. 17. Etik Liderliğin Devam Bağlılığına Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Değişkenler	β	Standart Hata	t	Model	
				R ²	F
Sabit	2,829	0,204	13,837	-	-
Etik Liderlik → Devam Bağlılığı	0,218	0,058	3,748**	0,053	14,050

p<0,001 Bağımlı değişken: Devam Bağlılığı, Bağımsız Değişken: Etik Liderlik

Analiz sonuçlarına göre (Çizelge 6.17.) etik liderliğin devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu görülmüştür (p<0,001). Devam bağlılığına ilişkin toplam varyansın % 5,3'ünün etik liderlik tarafından açıklandığı görülmektedir. Etik liderlik ve devam bağlılığına ilişkin anlamlılık değeri, modelin genel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir (p<0,001). Hesaplanan Durbin Watson değerine (1,808) bağlı olarak hatalar arasında otokorelasyon bulunmamaktadır. H₆ hipotezi kabul edilmiştir. Etik liderliğin devam bağlılığı üzerindeki etkisi olumludur.

“H₇: İşgörenlerin etik liderlik algılamalarının normatif bağlılıkları üzerinde istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi bulunmaktadır.”

Çizelge 6. 18. Etik Liderliğin Normatif Bağlılığına Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Değişkenler	β	Standart Hata	t	Model	
				R ²	F
Sabit	1,09	0,203	4,979	-	-
Etik Liderlik → Normatif Bağlılık	0,657	0,058	11,417**	0,362	130,339

p<0,001 Bağımlı değişken: Normatif Bağlılık, Bağımsız Değişken: Etik Liderlik

Analiz sonuçlarına göre (Çizelge 6.18.) etik liderliğin normatif bağlılığı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu görülmüştür (p<0,001). Normatif bağlılığına ilişkin toplam varyansın % 3,6'sının etik liderlik tarafından açıklandığı görülmektedir. Etik liderlik ve normatif bağlılığına ilişkin anlamlılık değeri, modelin genel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir (p<0,001). Hesaplanan Durbin Watson değerine (1,658) bağlı olarak hatalar arasında otokorelasyon bulunmamaktadır. H₇ hipotezi kabul edilmiştir. Etik liderliğin normatif bağlılık üzerindeki etkisi olumludur.

Hiyerarşik regresyon analizi ile nepotizmin örgütsel bağlılığın alt boyutlarına olan etkisindeki etik liderliğin aracılık rolünün olup olmadığının tespiti amaçlanmıştır. Yapılmış olan hiyerarşik regresyon analizinde, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi esas alınmıştır. Aracılığın bulunup bulunmadığının test edilebilmesi için üç temel koşulun sağlanması gereklidir. Bu koşullar; bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında, bağımsız değişken ile aracı değişken arasında ve bağımsız değişken ile birlikte model içerisinde kullanıldığında, aracı değişken ile bağımlı değişken arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin bulunmasıdır. Bağımsız değişken ile aracı değişken birlikte regresyon analizine sokulduğunda, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında istatistiki olarak anlamlı olmayan ilişki çıkarsa tam aracılık etkisi olduğu anlamına gelmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017). 6.12, 6.13., 6.14., 6.15., 6.16., 6.17., 6.18 çizelgeleri hiyerarşik regresyonun uygunluğunu ortaya koymaktadır.

“H₈: Nepotizmin duygusal bağlılığa olan etkisinde etik liderlik aracılık rolü oynamaktadır.”

Çizelge 6. 19. Nepotizmin Duygusal Bağlılığa Etkisinde Etik Liderliğin Aracılık Rolünün Hiyerarşik Regresyon Analizi

Model	β	R ²	F	p
1. Nepotizm	-0,591	0,323	109,814	0,0001
2. Nepotizm	-0,131	0,468	100,572	0,090
Etik Liderlik	0,623			0,001

Analizde ilk modelde bağımlı değişken kısmına duygusal bağlılık tanımlanmış ve bağımsız değişken kısmına nepotizm tanımlanmıştır. Analiz sonucunda nepotizmin, $p= 0,001 < 0,05$ ve $\beta= -0,591$ değerleri ile bağımlı değişken olan duygusal bağlılık üzerinde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Diğer bir deyişle; nepotizm faktörü tek başına duygusal bağlılık üzerinde etkilidir. Nepotizm ve duygusal bağlılığı değişkenlerine ait toplam varyansın % 32,3’ünü açıklamaktadır.

İkinci modelde, nepotizmin duygusal bağlılığa olan etkisinde etik liderliğin aracılık rolü bulunup bulunmadığının ortaya konulması amaçlanmıştır. Nepotizmin duygusal bağlılığa olan etkisinde etik liderlik devreye girdiğinde $p= 0,001$ anlamlılık düzeyinden $p= 0,090$ ’a yükselerek anlamsızlaşmıştır. Etik liderliğin p değeri ise 0,001’dir. β değerinin de -0,591’den 0,623’e yükseldiği görülmektedir. Diğer bir deyişle, ikinci aşamada regresyon denkleminde etik liderlik boyutu dahil edildiğinde, etik liderlik boyutunun etkisi devam

ederken nepotizmin duygusal bağlılık üzerindeki anlamlı etkisinin kaybolduğu anlaşılmıştır. Bu bağlamda, nepotizmin duygusal bağlılığa olan etkisinde etik liderliğin tam aracılık rolü bulunmaktadır. Yani H₈ hipotezi kabul edilmiştir. Bu bağlamda, örgütte nepotik uygulamalar ile etik liderliğin birlikte bulunamayacağı söylenebilir. Diğer bir deyişle, aynı örgüt içerisinde hem nepotizm uygulamalarının hem de etik liderlik davranışlarının bulunması mümkün değildir.

Çizelge 6. 20. Nepotizmin Devam Bağlılığa Etkisinde Etik Liderliğin Aracılık Rolünün Hiyerarşik Regresyon Analizi

Model	β	R ²	F	p
1. Nepotizm	-0,144	0,027	6,327	0,013
2. Nepotizm	0,038	0,058	7,097	0,661
	0,247			0,006

“H₉: Nepotizmin devam bağlılığa olan etkisinde etik liderlik aracılık rolü oynamaktadır.”

Analizde ilk modelde bağımlı değişken kısmına devam bağlılığı tanımlanmış ve bağımsız değişken kısmına nepotizm tanımlanmıştır. Analiz sonucunda nepotizmin, $p= 0,013 < 0,05$ ve $\beta= -0,144$ değerleri ile bağımlı değişken olan devam bağlılığı üzerinde negatif yönlü ve istatistiki açıdan anlamlı bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer bir deyişle; nepotizm faktörü tek başına devam bağlılık üzerinde etkilidir. Nepotizm ve devam bağlılığı değişkenlerine ait toplam varyansın % 2,7’sini açıklamaktadır.

İkinci modelde, nepotizmin devam bağlılığına olan etkisinde etik liderliğin aracılık rolü oynayıp oynamadığını ortaya koymak amaçlanmıştır. Nepotizmin devam bağlılığına olan etkisinde etik liderlik devreye girdiğinde $p= 0,013$ anlamlılık düzeyinden $p= 0,661$ ’e yükselerek anlamsızlaşmıştır. Etik liderliğin p değeri ise 0,006’dır. β değerinin de -0,144’ten 0,247’ye yükseldiği görülmektedir. Diğer bir deyişle, ikinci aşamada regresyon denkleminde etik liderlik boyutu dahil edildiğinde, etik liderlik boyutunun etkisi devam ederken nepotizmin devam bağlılık üzerindeki anlamlı etkisinin kaybolduğu anlaşılmıştır. Bu bağlamda, nepotizmin devam bağlılığa olan etkisinde etik liderliğin tam aracılık rolü bulunmaktadır. Başka bir ifadeyle, nepotizmin devam bağlılığı üzerindeki etkisinde etik liderlik tam aracılık rolü oynamaktadır. Yani H₉ hipotezi kabul edilmiştir.

“H₁₀: Nepotizmin normatif bağlılığa olan etkisinde etik liderlik aracılık rolü oynamaktadır.”

Çizelge 6. 21. Nepotizmin Normatif Bağlılığa Etkisinde Etik Liderliğin Aracılık Rolünün Hiyerarşik Regresyon Analizi

Model	β	R ²	F	p
1. Nepotizm	-0,515	0,234	70,372	0,001
2. Nepotizm Etik Liderlik	-0,070	0,364	65,400	0,419
	0,603			0,001

Analizde ilk modelde bağımlı değişken kısmına normatif bağlılık tanımlanmış ve bağımsız değişken kısmına nepotizm tanımlanmıştır. Analiz sonucunda nepotizmin, $p= 0,0001 < 0,05$ ve $\beta= -0,515$ değerleri ile bağımlı değişken olan normatif bağlılık üzerinde negatif yönlü ve istatistiki açıdan anlamlı bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer bir deyişle; nepotizm faktörü tek başına normatif bağlılık üzerinde etkilidir. Nepotizm ve normatif bağlılığı değişkenlerine ait toplam varyansın % 23,4'ünü açıklamaktadır.

İkinci modelde, nepotizmin normatif bağlılığına olan etkisinde etik liderliğin aracılık rolü oynayıp oynamadığını ortaya koymak amaçlanmıştır. Nepotizmin normatif bağlılığa olan etkisinde etik liderlik devreye girdiğinde $p= 0,0001$ anlamlılık düzeyinden $p= 0,419$ 'a yükselerek anlamsızlaşmıştır. Etik liderliğin p değeri ise 0,0001'dir. β değerinin de -0,515'ten 0,603'e yükseldiği görülmektedir. Diğer bir deyişle, ikinci aşamada regresyon denkleminde etik liderlik boyutu dahil edildiğinde, etik liderlik boyutunun etkisi devam ederken nepotizmin normatif bağlılık üzerindeki anlamlı etkisinin kaybolduğu anlaşılmıştır. Bu bağlamda, nepotizmin normatif bağlılığa olan etkisinde etik liderliğin tam aracılık rolü bulunmaktadır. Diğer bir deyişle, nepotizmin normatif bağlılığı üzerindeki etkisinde etik liderlik tam aracılık rolü oynamaktadır. Yani H_{10} hipotezi kabul edilmiştir.

6.7.10. Nepotizm, etik liderlik ve örgütsel bağlılık alt boyutlarının demografik özellikler açısından incelenmesi

Otel işletmeleri işgörenlerinin nepotizm, etik liderlik algılamalarının ve örgütsel bağlılık alt boyutlarının demografik özelliklere göre değişimini görmek amacı ile t testi ve ANOVA uygulanmıştır. Sonuçlardan çıkarılan bulgular aşağıda açıklanmıştır.

Cinsiyet değişkenine göre t testi

Araştırmaya katılan otel işletmeleri işgörenlerinin algılanan nepotizm, algılanan etik liderlik, duygusal bağlılıklarının, devam bağlılıklarının ve normatif bağlılıklarının cinsiyet

değişkenine istatistiki açıdan anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacı ile t testi yapılmıştır. T testinin sonuçları Çizelge 6.22’de verilmiştir.

Çizelge 6. 22. Cinsiyet Değişkenine Göre t testi

Boyutlar	Cinsiyet	Kişi Sayısı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	t
Nepotizm	Kadın	88	3,0511	1,22052	1,979
	Erkek	144	2,7212	1,24984	
Etik Liderlik	Kadın	88	3,1477	1,17111	1,586
	Erkek	144	3,4042	1,23237	
Duygusal Bağlılık	Kadın	88	3,0373	1,14193	-2,529
	Erkek	144	3,4583	1,36250	
Devam Bağlılığı	Kadın	88	3,4045	1,14228	-1,535
	Erkek	144	3,6361	1,06847	
Normatif Bağlılık	Kadın	88	2,9705	1,31395	-1,912
	Erkek	144	3,3111	1,32047	

p<0,05

Çizelge 6.22’de görüldüğü üzere işgörenlerin nepotizm algılamalarının cinsiyet değişkeni bakımından anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür (p<0,05). Kadınların aritmetik ortalaması daha yüksek olduğu için, kadınların örgütte daha fazla nepotizm algıladığı söylenebilir. İşgörenlerin etik liderlik algılamaları cinsiyet değişkeni bakımından anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır. İşgörenlerin örgüte olan duygusal bağlılıkları cinsiyet değişkenine göre istatistiki açıdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Erkeklerin aritmetik ortalamaları kadınların aritmetik ortalamalarından daha yüksek olduğu için erkeklerin duygusal bağlılıklarının daha fazla olduğu söylenebilir. Öte yandan, işgörenlerin devam ve normatif bağlılıkları ise cinsiyet değişkeni bakımından anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır.

Eğitim düzeyi değişkenine göre ANOVA sonuçları

Araştırmaya katılan otel işletmeleri işgörenlerinin algılanan nepotizm, algılanan etik liderlik, duygusal bağlılıklarının, devam bağlılıklarının ve normatif bağlılıklarının eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiki açıdan anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacı ile ANOVA testi yapılmıştır. ANOVA sonuçları Çizelge 6.23.’te verilmiştir.

Çizelge 6. 23. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre ANOVA sonuçları

Boyutlar	Eğitim Düzeyi	Kişi Sayısı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	One Way ANOVA	
					f	p
Nepotizm	Ortaöğretim ve altı	87	2,8539	1,310300	0,044	0,957
	Ön lisans	54	2,880952	1,210117		
	Lisans	91	2,8187	1,21803		
Toplam		232	2,8464	1,24651		
Etik Liderlik	Ortaöğretim ve altı	87	3,2575	1,24355	0,115	0,892
	Ön Lisans	54	3,3389	1,23463		
	Lisans	91	3,3352	1,18306		
Toplam		232	3,3069	1,21336		
Duygusal Bağlılık	Ortaöğretim ve altı	87	3,4187	1,26258	0,739	0,479
	Ön Lisans	54	3,3016	1,27765		
	Lisans	91	3,1821	1,34368		
Toplam		232	3,2986	1,29701		
Devam Bağlılığı	Ortaöğretim ve altı	87	3,7862	1,02244	3,427	0,034*
	Ön Lisans	54	3,4593	1,11364		
	Lisans	91	3,3736	1,13498		
Toplam		232	3,5483	1,10037		
Normatif Bağlılık	Ortaöğretim ve altı	87	3,2966	1,34644	0,704	0,496
	Ön Lisans	54	3,2000	1,33063		
	Lisans	91	3,0615	1,30663		
Toplam		232	3,1819	1,32555		

p<0,05

Çizelge 6.23'te görüldüğü üzere işgörenlerin algıladıkları nepotizm eğitim düzeyine göre anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır ($p=0,957>0,05$). İşgörenlerin algıladıkları etik liderlik eğitim düzeyine göre anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır ($p=0,892>0,05$). İşgörenlerin duygusal ve normatif bağlılıkları eğitim düzeyine göre anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır. Ancak işgörenlerin devam bağlılıkları eğitim düzeylerine göre istatistiki açıdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır ($p=0,034<0,05$). Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için çoklu karşılaştırma testlerinden LSD uygulanmıştır. LSD testinin uygulanmasının sebebi ise; varyansların eşit olarak dağılmasıdır. Farklılıklar ise, ortaöğretim ve lisans gruplarından kaynaklanmaktadır. Ortaöğretim ve altı düzeyinde eğitime sahip olan bireylerin devam bağlılıklarının lisans düzeyinde eğitime sahip olan bireylere kıyasla daha fazladır. Bunun sebebi de ortaöğretim ve daha düşük düzeyde eğitime sahip olan kişilerin alternatif iş imkânlarının azlığı olabilir. İşgörenlerin normatif bağlılıkları eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiki açıdan anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır ($p=0,496<0,05$).

Yaş grubu değişkenine göre ANOVA sonuçları

Araştırmaya katılan otel işletmeleri işgörenlerinin algılanan nepotizm, algılanan etik liderlik ve örgütsel bağlılık alt boyutlarının yaş grubu değişkenine göre istatistiki açıdan anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacı ile ANOVA uygulanmıştır. ANOVA'nın sonuçları Çizelge 6.24'te verilmiştir.

Çizelge 6. 24. Yaş değişkenine göre ANOVA

Boyutlar	Yaş Grupları	Kişi Sayısı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	One Way ANOVA	
					f	p
Nepotizm	24 ve altı	37	2,7375	1,18714	0,293	0,746
	25-34	108	2,8267	1,25433		
	35 ve üzeri	87	2,8718	1,24078		
Toplam		232	2,8464	1,24651		
Etik Liderlik	24 ve altı	37	3,3838	1,27269	0,232	0,794
	25-34	108	3,3343	1,16660		
	35 ve üzeri	87	3,2425	1,25365		
Toplam		232	3,3069	1,21336		
Duygusal Bağlılık	24 ve altı	37	3,0618	1,31903	4,358	0,014*
	25-34	108	3,1230	1,28986		
	35 ve üzeri	87	3,6174	1,24683		
Toplam		232	3,2986	1,29701		
Devam Bağlılığı	24 ve altı	37	3,2865	1,24592	3,159	0,007*
	25-34	108	3,4056	1,02837		
	35 ve üzeri	87	3,8368	1,07120		
Toplam		232	3,5483	1,10037		
Normatif Bağlılık	24 ve altı	37	3,0703	1,24563	3,159	0,044*
	25-34	108	2,9963	1,25779		
	35 ve üzeri	87	3,4598	1,40534		
Toplam		232	3,1819	1,32555		

p<0,05

Çizelge 6.24.'te görüldüğü üzere işgörenlerin algıladıkları nepotizm yaş değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır ($p=0,746>0,05$). İşgörenlerin algıladıkları etik liderlik yaş değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır ($p=0,794>0,05$). İşgörenlerin duygusal bağlılıklarının yaş grubu değişkeni bakımından anlamlı şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir ($p=0,014<0,05$). Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için çoklu karşılaştırma testlerinden LSD uygulanmıştır. LSD testinin uygulanmasının sebebi ise; varyansların eşit olarak dağılmasıdır. Farklılıkların ise, 24 ve altı yaş grubu ile 35 ve üzeri yaş grubundan, 25-34 ile 35 ve üzeri yaş gruplarından kaynaklandığı tespit edilmiştir. 35 ve üzeri yaş grubunda bulunan işgörenlerin duygusal bağlılıkları hem 24 ve altı hem de 25-34 yaş aralığında bulunanlara göre daha fazladır. İşgörenlerin devam bağlılıklarının yaş grubu değişkeni bakımından anlamlı şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir ($p=0,007<0,05$). Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için çoklu

karşılaştırma testlerinden LSD uygulanmıştır. Farklılıkların ise; 24 ve altı yaş grubu ile 35 ve üzeri yaş grubundan, 25-34 ile 35 ve üzeri yaş gruplarından kaynaklandığı tespit edilmiştir. 35 ve üzeri yaş grubunda bulunan işgörenlerin devam bağlılıkları hem 24 ve altı hem de 25-34 yaş aralığında bulunanlara göre daha fazladır. İşgörenlerin normatif bağlılıklarının yaş grubu değişkeni bakımından anlamlı şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir ($p=0,044<0,05$). Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için çoklu karşılaştırma testlerinden LSD uygulanmıştır. Farklılıklar ise; 25-34 yaş grubu ile 35 ve üzeri yaş grubundan kaynaklanmaktadır. 35 ve üzeri yaş grubunda bulunan bireylerin devam bağlılıkları 25-34 yaş grubunda bulunan kişilere kıyasla daha fazladır.

Medeni durum değişkenine göre t testi

Araştırmaya katılan otel işletmeleri işgörenlerinin algılanan nepotizm, algılanan etik liderlik ve örgütsel bağlılık alt boyutlarının medeni durum değişkenine göre istatistiki açıdan anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacı ile t testi yapılmıştır. T testinin sonuçları Çizelge 6.25.'te verilmiştir.

Çizelge 6. 25. Medeni Durum Değişkenine göre t Testi

Boyutlar	Medeni Durum	Kişi Sayısı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	t
Nepotizm	Evli	116	2,9698	1,29291	1,513
	Bekar	116	2,7229	1,19111	
Etik Liderlik	Evli	116	3,2181	1,25916	-1,115
	Bekar	116	3,3957	1,16443	
Duygusal Bağlılık	Evli	116	3,3768	1,31302	0,918
	Bekar	116	3,2204	1,28169	
Devam Bağlılığı	Evli	116	3,6276	1,09287	1,098
	Bekar	116	3,4690	1,10685	
Normatif Bağlılık	Evli	116	3,2707	1,41058	1,020
	Bekar	116	3,0931	1,23441	

$p < 0,05$

Çizelge 6.25.'te görüldüğü üzere işgörenlerin nepotizm algılamalarının medeni durum değişkeni bakımından anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır ($p=0,132>0,05$). İşgörenlerin etik liderlik algılamalarının medeni durum değişkeni bakımından anlamlı şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p=0,266>0,05$). İşgörenlerin duygusal bağlılıklarının medeni durum değişkeni bakımından anlamlı şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p=0,360>0,05$). İşgörenlerin devam bağlılıklarının medeni durum değişkeni bakımından

anlamli şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p=0,273>0,05$). İşgörenlerin normatif bağılıklarının medeni durum değişkeni bakımından anlamlı şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p=0,309>0,05$).

Aylık gelir düzeyi değişkenine göre t testi

Araştırmaya katılan otel işletmeleri işgörenlerinin algılanan nepotizm, algılanan etik liderlik ve örgütsel bağılılık alt boyutlarının aylık gelir düzeyi değişkenine göre istatistiki açıdan anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacı ile t testi yapılmış ve sonuçları Çizelge 6.26.'da verilmiştir.

Çizelge 6. 26. Aylık Gelir Düzeyi Değişkenine Göre t testi

Boyutlar	Aylık Gelir Düzeyi	Kişi Sayısı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	t
Nepotizm	Asgari ücret ve altı	91	3,0039	1,17915	1,580
	2021 TL +	141	2,7447	1,28195	
Etik Liderlik	Asgari ücret ve altı	91	3,1923	1,18305	-1,166
	2021 TL +	141	3,3809	1,23102	
Duygusal Bağlılık	Asgari ücret ve altı	91	3,0942	1,28010	-1,945
	2021 TL +	141	3,4306	1,29520	
Devam Bağlılığı	Asgari ücret ve altı	91	3,4857	1,11521	-0,695
	2021 TL +	141	3,5887	1,09277	
Normatif Bağlılık	Asgari ücret ve altı	91	3,0176	1,32217	-1,521
	2021 TL +	141	3,2879	1,32155	

p<0,05

Çizelge 6.26.'da görüldüğü üzere işgörenlerin nepotizm algılamalarının aylık gelir düzeyi değişkeni bakımından anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır ($p=0,116>0,05$). İşgörenlerin etik liderlik algılamalarının aylık gelir düzeyi değişkeni bakımından anlamlı şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p=0,245>0,05$). İşgörenlerin duygusal bağılıklarının aylık gelir düzeyi değişkeni bakımından anlamlı şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p=0,054>0,05$). İşgörenlerin devam bağılıklarının aylık gelir düzeyi değişkeni bakımından anlamlı şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p=0,490>0,05$). İşgörenlerin normatif bağılıklarının aylık gelir düzeyi değişkeni bakımından anlamlı şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p=0,130>0,05$).

Çalışılan departman değişkenine göre ANOVA sonuçları

Araştırmaya katılan otel işletmeleri işgörenlerinin algılanan nepotizm, algılanan etik liderlik ve örgütsel bağlılık alt boyutlarının çalışılan departman değişkenine göre istatistiki açıdan anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacı ile ANOVA yapılmış olup sonuçları Çizelge 6.27’de verilmiştir.

Çizelge 6. 27. Çalışılan Departman Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Çalışılan Departman	Kişi Sayısı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	One Way ANOVA	
					f	p
Nepotizm	Ön büro	76	3,0085	1,27749	0,956	0,386
	Yiyecek İçecek	53	2,7615	1,21799		
	Diğer	103	2,7705	1,23834		
Toplam		232	2,8464	1,24651		
Etik Liderlik	Ön büro	76	3,1329	1,20315	1,168	0,313
	Yiyecek İçecek	53	3,3792	1,27767		
	Diğer	103	3,3981	1,18487		
Toplam		232	3,3069	1,21336		
Duygusal Bağlılık	Ön büro	76	3,1316	1,27151	1,850	0,160
	Yiyecek İçecek	53	3,1860	1,34380		
	Diğer	103	3,4799	1,28055		
Toplam		232	3,2986	1,29701		
Devam Bağlılığı	Ön büro	76	3,5263	1,08017	0,478	0,621
	Yiyecek İçecek	53	3,4415	1,05856		
	Diğer	103	3,6194	1,14087		
Toplam		232	1,10037			
Normatif Bağlılık	Ön büro	76	2,9421	1,24999	4,762	0,009*
	Yiyecek İçecek	53	2,9509	1,33296		
	Diğer	103	3,4777	1,32879		
Toplam		232	3,1819	1,32555		

p<0,05

Çizelge 6.27.’de görüldüğü üzere işgörenlerin nepotizm algılamalarının çalışılan departman değişkeni bakımından anlamlı şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p=0,386>0,05$). İşgörenlerin etik liderlik algılamalarının çalışılan departman değişkeni bakımından anlamlı şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p=0,313>0,05$). İşgörenlerin duygusal ve devam bağlılıklarının çalışılan departman değişkeni bakımından anlamlı şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. İşgörenlerin normatif bağlılıkları ise çalışılan departman değişkenine göre istatistiki açıdan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacı ile çoklu karşılaştırma testlerinden LSD testi uygulanmıştır. Test sonucunda, ön büro ile diğer departmanda çalışan işgörenler ve yiyecek içecek ile diğer departmanda çalışan işgörenlerden kaynaklandığı görülmüştür. Ön büro ve yiyecek içecek departmanı dışında kalan diğer departmanda çalışan işgörenlerin normatif bağlılıkları daha yüksektir.

İşletmede çalışılan süre değişkenine göre ANOVA sonuçları

Araştırmaya katılan otel işletmeleri işgörenlerinin algılanan nepotizm, algılanan etik liderlik ve örgütsel bağlılık alt boyutlarının işletmede çalışılan süre değişkenine göre istatistiki açıdan anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacı ile ANOVA testi yapılmıştır. ANOVA testinin sonuçları Çizelge 6.28’de verilmiştir.

Çizelge 6. 28. İşletmede Çalışılan Süre Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Boyutlar	İşletmede Çalışılan Süre	Kişi Sayısı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	One Way ANOVA	
					f	p
Nepotizm	1 yıldan az	92	3,0466	1,24542	0,074	0,048*
	1 yıldan fazla	114	2,7148	1,23402		
Etik Liderlik	1 yıldan az	92	3,0641	1,23498	0,746	0,014*
	1 yıldan fazla	140	3,4664	1,17624		
Duygusal Bağlılık	1 yıldan az	92	2,9581	1,29926	0,720	0,001*
	1 yıldan fazla	140	3,5224	1,25031		
Devam Bağlılığı	1 yıldan az	92	3,3652	1,14551	0,357	0,043*
	1 yıldan fazla	140	3,6686	1,05661		
Normatif Bağlılık	1 yıldan az	92	2,9674	1,30940	0,001	0,045*
	1 yıldan fazla	140	3,3229	1,32178		

p<0,05

Çizelge 6.28’de görüldüğü üzere, işgörenlerin nepotizm algılamalarının işletmede çalışılan süre değişkeni bakımından anlamlı şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir ($p=0,048>0,05$). Buldukları işletmede 1 yıldan az süredir çalışan işgörenlerin nepotizm algılamaları 1 yıldan daha fazla süredir çalışan işgörelere oranla daha fazladır. İşgörenlerin etik liderlik algılamalarının işletmede çalışılan süre değişkeni bakımından anlamlı şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir ($p=0,014>0,05$). Buldukları işletmede 1 yıldan fazla süredir çalışan işgörenlerin etik liderlik algılamaları 1 yıldan daha az süredir çalışan işgörelere oranla daha fazladır. İşgörenlerin duygusal bağlılıklarının işletmede çalışılan süre değişkeni bakımından anlamlı şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir ($p=0,001>0,05$). Buldukları işletmede 1 yıldan fazla süredir çalışan işgörenlerin duygusal bağlılıkları 1 yıldan daha az süredir çalışan işgörelere oranla daha fazladır. İşgörenlerin devam bağlılıklarının işletmede çalışılan süre değişkeni bakımından anlamlı şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir ($p=0,043>0,05$). Buldukları işletmede 1 yıldan fazla süredir çalışan işgörenlerin devam bağlılıkları 1 yıldan daha az süredir çalışan işgörelere oranla daha fazladır. İşgörenlerin normatif bağlılıklarının işletmede çalışılan süre değişkeni bakımından anlamlı şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir ($p=0,045>0,05$). Buldukları işletmede 1 yıldan fazla süredir

çalışan işgörenlerin normatif bağlılıkları 1 yıldan daha az süredir çalışan işgörenlere oranla daha fazladır.

Turizm sektöründe çalışılan süre değişkenine göre ANOVA sonuçları

Araştırmaya katılan otel işletmeleri işgörenlerinin algılanan nepotizm, algılanan etik liderlik ve örgütsel bağlılık alt boyutlarının turizm sektöründe çalışılan süre değişkenine göre istatistiki açıdan anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacı ile ANOVA yapılmış olup sonuçları Çizelge 6.29.'da verilmiştir.

Çizelge 6. 29. Turizm Sektöründe Çalışılan Süre Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Turizm Sektöründe Çalışılan Süre	Kişi Sayısı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	One Way ANOVA	
					f	p
Nepotizm	1 yıldan az	61	3,0012	1,16515	1,562	0,212
	1-5 yıl	103	2,8960	1,31521		
	6 yıl ve üzeri	68	2,6324	1,19830		
Toplam		232	2,8464	1,24651		
Etik Liderlik	1 yıldan az	61	3,1787	1,14675	0,460	0,632
	1-5 yıl	103	3,3505	1,21807		
	6 yıl ve üzeri	68	3,3559	1,27249		
Toplam		232	3,3069	1,21336		
Duygusal Bağlılık	1 yıldan Az	61	2,8689	1,26041	5,448	0,005*
	1-5 yıl	103	3,3564	1,25323		
	6 yıl ve üzeri	68	3,5966	1,31255		
Toplam		232	3,2986	1,29701		
Devam Bağlılığı	1 yıldan Az	61	3,2230	1,20005	3,987	0,020*
	1-5 yıl	103	3,7146	1,01387		
	6 yıl ve üzeri	68	3,5882	1,08608		
Toplam		232	3,5483	1,10037		
Normatif Bağlılık	1 yıldan Az	61	2,9082	1,30618	1,783	0,170
	1-5 yıl	103	3,2893	1,32183		
	6 yıl ve üzeri	68	3,2647	1,33313		
Toplam		232	3,1819	1,32555		

p<0,05

Çizelge 6.29'da işgörenlerin nepotizm algılamalarının turizm sektöründe çalışılan süre değişkeni bakımından anlamlı şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p=0,212>0,05$). İşgörenlerin etik liderlik algılamalarının turizm sektöründe çalışılan süre değişkeni bakımından anlamlı şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p=0,632>0,05$). İşgörenlerin duygusal bağlılıklarının turizm sektöründe çalışılan süre değişkeni bakımından anlamlı şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. Çoklu karşılaştırma testi sonucunda ise, farklılıkların 1 yıldan az ile 1-5 yıl, 1 yıldan az ile 6 yıl ve üzeri gruplarından kaynaklandığı tespit edilmiştir. 1 yıldan az süredir turizm sektöründe çalışan kişilerin duygusal bağlılığı hem 1-5 yıl arasında çalışan kişilere kıyasla hem de 6 yıl ve üzeri süredir çalışan kişilere kıyasla

daha düşüktür. Duygusal bağlılığı en yüksek olan grubun 6 yıl ve üzeri süredir çalışan işgörenlerin oluşturduğu söylenebilir. İşgörenlerin devam bağlılıklarının turizm sektöründe çalışılan süre değişkeni bakımından anlamlı şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. Çoklu karşılaştırma testi sonucunda ise, farklılıkların 1 yıldan az ile 1-5 yıl gruplarından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Turizm sektöründe çalışma süresi 1-5 yıl olan işgörenlerin devam bağlılıkları 1 yıldan daha az süredir çalışan işgörene kıyasla daha fazladır. İşgörenlerin normatif bağlılıkları turizm sektöründe çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.

Turizm eğitimi alıp almama değişkenine göre t testi sonuçları

Araştırmaya katılan otel işletmeleri işgörenlerinin algılanan nepotizm, algılanan etik liderlik ve duygusal, devam ve normatif bağlılıklarının turizm eğitimi alıp almama değişkenine göre istatistiki açıdan anlamlı şekilde farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek amacı ile t testi yapılmıştır. T testinin sonuçları Çizelge 6.30.'da verilmiştir.

Çizelge 6. 30. Turizm Eğitimi Alıp Almama Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

Boyutlar	Turizm Eğitimi Aldınız mı?	Kişi Sayısı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	t
Nepotizm	Evet	91	2,70057	1,20523	-1,399
	Hayır	141	2,9372	1,26838	
Etik Liderlik	Evet	91	3,3077	1,16230	0,008
	Hayır	141	3,3064	1,24930	
Duygusal Bağlılık	Evet	91	3,1821	1,27563	-1,106
	Hayır	141	3,3739	1,30960	
Devam Bağlılığı	Evet	91	3,4132	1,09658	-1,507
	Hayır	141	3,6355	1,09786	
Normatif Bağlılık	Evet	91	2,9912	1,29131	-1,782
	Hayır	141	3,3050	1,33729	

p<0,05

Çizelge 6.30.'da görüldüğü üzere işgörenlerin nepotizm algılamalarının turizm eğitimi alıp almama değişkeni bakımından anlamlı şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p=0,168>0,05$). İşgörenlerin etik liderlik algılamalarının turizm eğitimi alıp almama değişkeni bakımından anlamlı şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p=0,994>0,05$). İşgörenlerin duygusal, devam ve normatif bağlılıklarının turizm eğitimi alıp almama değişkeni bakımından anlamlı şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

7. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Geçmişten günümüze kadar örgütlerin vazgeçilmez bir unsuru olan insan faktörü, örgütü hedeflere ulaştırma, rakiplerine rekabet üstünlüğü sağlama ve örgütün varlığını sürdürebilmesi bağlamında hayati önem taşımaktadır. Tüm bu hususların başarı ile gerçekleşmesi, işgörenlerin işe devamlılığı ile mümkün olabilmektedir. Bu noktada da işgörenlerin örgüte olan bağlılıkları hususu öne çıkmaktadır. İşgörenlerin örgüte karşı bağlılıklarının yeterli düzeyde olmaması, örgütten ayrılmaları arttırarak, işgören devir hızını da arttıracaktır. İşgören devir hızının yüksek olması, örgütleri ekonomik açıdan ciddi zararlara uğratabilmektedir. Nitelikli işgörenin örgütten ayrılması üretim kapasitesini düşürmekle kalmayıp, diğer üyeleri de olumsuz yönde etkileyecektir. Sonuç olarak bu durumlar örgütü zayıflatarak rekabet avantajını kaybetmesine neden olabilmektedir.

Bu araştırmada, Hatay'da faaliyet gösteren en az 3 yıldızlı ve turizm işletme belgeli otel işletmelerinde istihdam edilen işgörenlerin nepotizm ve etik liderlik algılamalarının örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal, devam ve normatif bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. İlgili literatürde işgörenlerin nepotizm, etik liderlik algılarını ile duygusal, devam ve normatif bağlılıklarını birlikte ele alan kapsamlı araştırmanın olmaması sebebiyle araştırma önem arz etmektedir. Öte yandan, turizmin ülke ekonomisine ve bölgesel kalkınmaya olan katkısı ile sağladığı istihdam göz önünde bulundurulduğunda konunun önemi artmaktadır.

Tanımlayıcı istatistikler otel işletmelerinde çalışanların büyük çoğunluğunun, iyi eğitilmiş fakat turizm eğitimi almamış genç ve erkek işgörenler, olduğunu göstermektedir. Demografik değişkenlerde dikkat çeken en önemli bulgu, işgörenlerin çoğunluğunun lisans düzeyinde eğitime sahip olduğu, fakat bu eğitimin turizm eğitimi olmadığı bulgusudur. Ancak bu durumda, işgörenler arasında ortaöğretim mezunu olan kişilerin de oldukça fazla olması, etkili olmuş olabilir. Bu bağlamda otel işletmelerinin turizm eğitimi alıp almama kriterini pek önemsemedikleri söylenebilir. Bu hususta da turizm sektöründe ve bulunan işletmede çalışılan süre devreye giriyor olabilir. Çünkü işgörenlerin yaklaşık olarak yarısı, buldukları işletmede 1-5 yıl arasında bir çalışma süresine sahiptir. İşletme, belirli bir süredir örgütte bulunan işgörenini kaybetmek istemiyor olabilir. Çünkü tecrübeli işgörenlerin örgütten ayrılması, belirli bir maliyet, anlamına gelmektedir. Tüm bu bulgulardan hareketle, turizm eğitimi almış olan kişilerin çoğunlukla başka sektörlere yöneldiği, yorumu yapılabilir. Bu durumun sebebi de otel işletmelerinin uyguladığı kötü

ücret politikası olabilir. Çünkü ortaöğretim ve lisans düzeyinde eğitime sahip olan işgörenlerin sayısı birbirine oldukça yakındır. Fakat lisans düzeyi eğitim ile ortaöğretim düzeyi eğitim arasında oldukça büyük fark bulunmaktadır. Alınan ücret düzeyleri incelendiğinde ise; söz konusu farka karşılık bir fark görünmemektedir. Yine işgörenlerin eğitim düzeyleri göz önünde bulundurulduğunda, örgütlerde hem turizm eğitimi almayan işgörenlerin çoğunluğu hem de ortaöğretim mezunu olan işgörenlerin çoğunluğu, otel işletmelerinin kurumsallaşmada zorlandıklarının göstergesidir. Uzmanlık isteyen departmanlarda turizm eğitimi almamış olan işgörenlerin istihdamı, ile nitelik açısından eksik kalınmakta ve bu durum nepotizme zemin hazırlayabilmektedir.

Nepotizm, etik liderlik ve örgütsel bağlılık önermeleri faktör analizlerine tabi tutulmuştur. Nepotizm ölçeğinin önermeleri faktör analizine tabi tutulduğunda ifadeler tek boyut altında toplanmıştır. Etik liderlik ölçeğinin önermeleri faktör analizine tabi tutulmuş ve tek boyutta toplanmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin önermeleri faktör analizine tabi tutulmuş, üç boyutta toplanmıştır.

Katılımcıların örgütteki nepotizm algılamaları orta düzeydedir. Katılımcıların etik liderlik algılamaları orta düzeydedir. İşgörenlerin duygusal bağlılıkları orta düzeyde, devam bağlılıkları yüksek düzeyde ve normatif bağlılıkları ise orta düzeydedir. Bu bağlamda işgörenlerin örgüte devam etme sebeplerinin alternatif iş imkânlarının azlığı, sorumluluklar ve gereklilikler olduğu söylenebilir.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda, nepotizm ile etik liderlik arasında anlamlı, negatif ve yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Başka bir deyişle; Hatay'daki en az üç yıldızlı ve turizm işletme belgeli otel işletmelerindeki işgörenlerin nepotizm algılamaları ile etik liderlik algılamaları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Yani örgütte algılanan nepotizm artıkça algılanan etik liderlikte azalma meydana geldiği söylenebilir. Nepotizm uygulamaları, çağdaş ve profesyonel yönetim anlayışı ile bağdaşmamaktadır. Nepotizm kötüyü iyiye tercih etme durumunu çağrıştırmaktadır. Kişinin akrabalık ilişkilerini esas alarak bir diğer kişiye ayrıcalık sağlaması, bireysel bencilliği ortaya çıkarmaktadır (Vanhanen, 1999: 56). Bu bağlamda profesyonel yöneticilik, duygularla değil, mantık ile hareket etmeyi gerektirmektedir.

Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre; işgörenlerin nepotizm algılamaları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı, negatif ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda işgörenlerin örgüt içerisinde algıladıkları nepotik uygulamalar artıkça

duygusal bağılıkları azalmaktadır. Bu sonuç ilgili literatürde benzer çalışmalarla desteklenmektedir (Laker ve Williams, 2003; Lakshminarasimhan, 2011; Düz, 2012; Erdem ve diğerleri, 2013). Örgüt içerisinde, yapılan haksız istihdam ve terfiler, niteliksiz işgücünün nitelikli işgücünden nepotizm sayesinde daha üstün tutulması, kaynakların kullanımındaki adaletsizler ve işgörenin fikirlerinin önemsenmemesi işgörenlerin duygusal bağılıklarını azaltmaktadır. Bununla birlikte örgütte algılanan nepotizm, işgörenlerin, iş tatminlerini ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Nepotizm hem bireysel performans düşüklüğüne hem de örgütsel performans düşüklüğüne sebep olmaktadır. Çünkü, örgütte nepotizm algılayan işgören, kayırılan işgörene özenerek, bulunduğu konumu korumak ya da terfi alabilmek uğruna, vaktini işi için daha fazla çaba göstermek yerine, yarar sağlayabileceği herhangi bir yönetici ile yakın ilişkiler kurmaya harcayacaktır. Bu durum da iş tatmini ile birlikte örgütsel bağılılığın azalmasına yol açabilir. İşgörenlerin nepotizm algılamaları ile devam bağılıkları arasında anlamlı, negatif ve çok zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşgörenlerin nepotizm algılamaları ile normatif bağılıkları arasında anlamlı, negatif ve zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İşgörenlerin etik liderlik algılamaları ile duygusal bağılıkları arasında anlamlı, pozitif ve zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir deyişle; işgörenlerin etik liderlik algılamalarının artması, duygusal bağılıklarının artmasına katkı sağladığı söylenebilir. Kişiler genellikle terfilerin ve istihdamların adil olarak yapıldığı, kaynakların adaletli bir şekilde kullanıldığı ve liderler tarafından önemsendikleri örgütte iş görmeyi arzu ederler. Bu bağlamda örgütün halihazırdaki lideri, etiğe uygun tutum ve davranış sergiledikçe, işgörenlerin örgüte olan duygusal bağılıklarının artmasına katkı sağlayacaktır. Bu bulgu ilgili literatürde benzer sonuçla desteklenmektedir (Demirdağ ve Ekmekçioğlu, 2015). Bu bağlamda işgörenlerin etik kuralları önemseydiği ve liderlerinden de bu kurallar ışığında tutum ve davranış sergilemelerini bekledikleri söylenebilir. Etik liderlik yapısı itibariyle, örgüt üyeleriyle iyi ilişkiler kurmayı gerektirir. Her konuda işgörenlerine rehberlik eden etik lider, işgörenlerinin her sorunuyla da yakından ilgilenir. İşgörenler, etik liderle örgüt içi her türlü sorunlarını çekinmeden konuşabildiğinden, sorunların çözüme ulaşması muhtemeldir. Bu da sorunların konuşarak çözüldüğü huzurlu bir örgüt ortamına işaret eder. Huzurlu bir ortamda çalışan işgörenlerin örgüte olan bağılıkları da artacaktır. Bu açıdan bakıldığında, etik tarzda davranan liderler, işgörenlerinin örgüte olan duygusal bağılıklarını arttırarak, işten ayrılmaları sebebiyle

oluşabilecek olan zaman kaybının ve maliyetlerin artmasını engelleyebilirler. İşgörenler örgütlerine daha sıkı bir şekilde bağlanabilir ve dolayısıyla işgören performansında artış sağlanabilir. Bu da örgütün sürdürülebilir bir başarı elde etmesinde önemli bir husustur.

Değişkenler arası ilişkinin korelasyon analizi ile ortaya konulmasını takiben hipotezleri test etmek için regresyon analizleri yapılmıştır. Bulgularda, nepotizmin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu literatürde benzer çalışmalar tarafından desteklenmektedir (Düz, 2012; Karahan ve Yılmaz, 2014; Pelit ve diğerleri, 2015). Örgütlerde algılanan nepotizm uygulamalarının, işgörenlerin örgüte olan duygusal bağlılıklarının azalmasına yol açan sebeplerden birinin olduğu söylenebilir. Bu bulgudan hareketle, örgütlerde algılanan nepotizmin, ayrılmasını arzu etmediğimiz işgörenlerin örgütten ayrılma olasılığını arttırabileceği söylenebilir. Bu bağlamda, turizmin etkin gelişimi için nepotizm ve diğer kayırmacılık türlerinden kaçınılması gerektiği söylenebilir. Örgütte bulunan nepotizm uygulaması, işgörelere adaletsizliği çağrıştırmakta ve bu adaletsizlik de işgören motivasyonunu etkileyerek pek çok olumsuz çıktıya neden olabilmektedir (Arslaner ve diğerleri, 2014; 73). Bu olumsuz çıktılardan biri de işgörenin örgütten ayrılması durumudur. Örgütten ayrılan her işgören, beraberinde ciddi bir miktar maliyet getirecektir. Hem ayrılan nitelikli işgörenin yerine eşdeğer işgören bulma çabaları için harcanan zaman hem de söz konusu maliyetler, örgütleri zor bir duruma sokabilmektedir. Örgütlerde uygulanan nepotizm, profesyonel yöneticilerin de söz konusu örgüte karşı önyargılı olmasına sebep olabilmektedir. Bu bağlamda örgüt, oldukça profesyonel yöneticilerle çalışma fırsatını da kaybedecektir. İşgörenlerin örgütlerine karşı olumsuz tutum ve davranış göstermesine neden olan nepotizm uygulamalarına yer verilmemesi örgütlerin varlıkları bakımından önem arz etmektedir. Bu konuda en büyük sorumluluk yöneticilere işletme sahiplerine düşmektedir. Araştırma sonuçlarına göre nepotizmin devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisinin olduğu görülmüştür. Yine araştırma sonuçlarına göre, nepotizmin normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisinin olduğu görülmüştür.

Etik liderliğin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Liderler etik tarzda tutum ve davranışlarda bulunarak yani, adaletli davranarak işgörenlerin örgüte duygusal olan bağlılığını arttırabilmektedirler. Bu bulgu benzer bulgularla uyumaktadır (Uğurlu, Sincar ve Çınar, 2013; Madenoğlu, Uysal, Sarier ve Banoğlu, 2014; Özdemir ve Özer, 2019: 6508). Araştırma sonuçlarına göre etik

liderliğin devam bağıllığı ve normatif bağıllık üzerinde de anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu görülmüştür.

İşgörenlerin nepotizm algılamalarının cinsiyet değişkenine göre istatistiki açıdan anlamlı şekilde farklılaştığı ve kadınların örgütte nepotizm algılamalarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İlgili literatürde bu sonucu destekleyen araştırma mevcuttur (Özüren, 2017). İlgili literatürde erkeklerin duygusal bağıllıklarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşan araştırma mevcut iken (Düz, 2012), bazı araştırmalarda ise nepotizmin cinsiyet değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir (Karacaoğlu ve Yörük, 2012; Barbaros, 2015; Turhan, 2016; İşlek 2019). Örgüt içerisinde kadınların, erkeklere göre daha arka plana atılması bu durumun sebebi olabilir. İşgörenlerin etik liderlik algılamalarının cinsiyet değişkenine göre istatistiki açıdan anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır. İşgörenlerin duygusal bağıllıklarının cinsiyet değişkenine göre istatistiki açıdan anlamlı şekilde farklılaştığı ve erkeklerin duygusal bağıllıklarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşgörenlerin nepotizm algılamaları eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiki açıdan anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır. Bu durum literatürdeki bazı bulgularla uyumludur (Karacaoğlu ve Yörük, 2012). İşgörenlerin nepotizm algılamaları yaş değişkenine göre istatistiki açıdan anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır. Bu bulgu ilgili literatürdeki bazı bulgular tarafından desteklenmektedir (Karacaoğlu ve Yörük, 2012; Özüren, 2017). İşgörenlerin etik liderlik algılamaları yaş değişkenine göre istatistiki açıdan anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır.

Araştırma sonuçlarından hareketle, sektör temsilcilerine şu önerilerde bulunulabilir:

- İşgörenlerin fikirlerini paylaşabilecekleri bir örgüt ortamı oluşturulmalı, karar süreçlerine katılımları sağlanmalıdır. Bu konuda belirli aralıklarla işgörenlerin ve yöneticilerin bir arada bulunabileceği toplantılar düzenlenebilir. Bu durum yöneticilerin hem etik liderlik özelliklerinin hem de işgörenlerin örgütsel bağıllıklarının artmasına katkı sağlayabilir.
- Yöneticiler işgörelere eşit davranmalıdır. Örgüt kaynakları her işgören tarafından eşitçe kullanılmalı, yetki kayırlan işgörelere değil de hak eden işgörelere devredilmeli, doğru ücret politikaları uygulanmalı, işgörenlerin terfisinde bilgi, beceri ve kabiliyetleri ön planda tutulmalı, işgören istihdamında kan bağı değil de pozisyonun gerektirdiği eğitim, tecrübe ve donanım gibi nitelikler esas alınmalıdır.

Bu hususların yerine getirilmesi işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarının artmasına katkı sağlayacaktır.

- İşgörenlerin ödüllendirilmesi ya da cezalandırılması hususunda adil davranılması önem arz etmektedir. Yöneticiler bu hususta adil davranmadıklarında, haksızlığa uğrayan işgören hem kayırlan işgörene hem de yöneticisine karşı kin besleyecektir. Bu durumun doğal bir sonucu olarak örgütsel bağlılık azalacaktır. Bu bağlamda, nepotizm uygulamaları ile örgütte istihdam edilen işgören varsa bile, ödül ve ceza sisteminde adil davranılması örgütsel bağlılık hususunda önem arz etmektedir.
- İşgörenler, işe alım sürecinde ve terfilerde, adaletli davranılması, işin gerektirdiği niteliklere uygun atamalar yapılmasını beklemektedirler. Yöneticiler bu hususta nepotizme dayalı istihdam ve terfi gerçekleştirmemeli aksine adil davranmalıdırlar. Eğitim düzeyi, tecrübe, donanım ve başarı gibi kriterler göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü araştırma sonuçlarında da görüldüğü gibi nepotizm uygulamaları işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının azalmasına neden olmaktadır.
- Yöneticiler, kendi özel hayatlarını etik tarzda yürütmeli, özellikle örgüt yaşantısının her anında etik kuralları benimsediğini göstermeli, işini etiğe uygun olarak gerçekleştirmeli ve hususta işgörenlere örnek olmalıdır. Hatta etik kuralları ihlal eden işgörenlere yaptırım uygulayarak bu hususun önemini vurgulamalıdır. Yöneticilerinin etik kurallara uygun tutum ve davranış sergilediğini gören işgörenlerin örgütsel bağlılıkları artacaktır.
- Belirli aralıklarla yöneticiler ve işgörenlerin bir araya gelerek iş etiğini veya değerlerini tartışabilecekleri toplantılar ya da aktiviteler düzenlenmelidir.
- Yöneticiler, işe alım sürecinde, kişilerin turizm eğitimi almış olmasına özen göstermelidir. Çünkü turizm eğitimi almış olan işgören, turizm sektörünün dinamik yapısı itibarıyla, turizm sektörüne yönelik pratik bilgi ve becerilerle donatılmıştır. Turizm sektöründe ancak turizm eğitimi almış kişilerin istihdam edilmesi ile nitelikli işgücü oluşabilir. Araştırma sonuçlarında da görüldüğü gibi turizm eğitimi hususu, yöneticiler tarafından en görmezden gelinen husus olmuştur.
- Nepotizm uygulamaları, emek yoğun özelliğin ön planda olduğu otel işletmelerinde olumsuz çıktılara neden olmaktadır. İlk olarak işgörenlerin örgütsel bağlılığını azaltmakta ve sonrasında örgütsel bağlılığı azalan işgören örgütten ayrılabilir. Örgütten ayrılan her işgören, örgüt için ciddi bir maliyeti de

beraberinde getirmektedir. Bu hususta örgütlerin kurumsallaşması önem arz etmektedir.

Bu araştırmada da birtakım kısıtlar bulunmaktadır. Bu araştırmanın temel kısıtı örneklem sayısının sınırlılığıdır. Araştırma, uygulama aşamasında karşılaşılmış olan birtakım zorluklar nedeniyle çok geniş bir örneklem üzerinde yapılamamıştır. Özellikle yöneticiler ve işletme sahipleri, işletmede nepotizm konusunda anket yapılmasına izin vermemişlerdir. Yöneticiler ve işletme sahiplerine gerekli açıklamalar yapıp ikna olmaları sağlansa da bu durum işgörenlere de yansiyarak, uygulama çalışmasına katılım konusunda isteksiz davranmışlardır. Bu hususta, ileride nepotizm konusunu ele alacak olan araştırmacıların öncelikle yöneticileri ve işletme sahiplerini ikna etmeleri ve nepotizm konusunun önemini vurgulamaları önerilebilir. Araştırmanın bir başka kısıtı örneklemin Hatay ili ile sınırlı olmasıdır. Daha sonraki araştırmalarda, Bodrum, Kuşadası ve Antalya gibi turizm sektörünün yoğun yaşandığı bölgeler örneklem olarak seçilebilir. Farklı kayırmacılık türlerinin etik liderliğe ve örgütsel bağlılığa olan etkisi incelenebilir. Nepotizm, olumsuz bir kavramı çağrıştırdığından bu konunun her sektör için araştırılması önem arz etmektedir. Son olarak ise, nepotizmin örgütsel bağlılığa olan etkisinde başka faktörlerin aracılık etkisi araştırılabilir.

KAYNAKLAR

- Abdalla, H., F., Maghrabi, A. S. ve Raggad, B., G. (1998). Assessing the Perceptions of Human Resource Managers Toward Nepotism: A Cross-Cultural Study. *International Journal of Manpower*, 19(8), 554-570.
- Acar, P. ve Acar, Z. (2019). Vizyon Çekirdeği, Stratejik Vizyon ve Vizyoner Liderlik: Mintzberg Tipolojisiyle Nitel Bir Alan Araştırması. *Research Journal of Business and Management*, 6(3), 175-184.
- Adair, J. (2013). *Confucius on leadership*. Pan Macmillan.
- Akgül, A. (2015). *The Relationship Between Openness to and Organizational Commitment in FMCG Sector*. (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akıncı, G. (2018). *Generation Preferences at workplace in Relation to Job Satisfaction & Organizational Commitment*. (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akiş, Y., T. (2004). *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*. Alfa Yayınları: İstanbul.
- Aktan, C. C. (2001). Siyasal Ahlak ve Siyasal Yozlaşma. C.C. Aktan, (Ed.), Yolsuzlukla mücadele stratejileri içinde (s. 51-69). Ankara: Hak-İş.
- Aktan, C., C. (1994). *Temiz Toplum Temiz Siyaset*. İzmir: T Yayınevi.
- Aktaş, A. (2002). *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*. Antalya: Azim Yayıncılık.
- Allen, N. J. ve Grisaffe, D., B. (2001). Employee Commitment to the Organization and Customer Reactions: Mapping the Linkages. *Human Resource Management Review*, 11(3), 209-236.
- Alptekin, M., Y. (2013). Sosyoloji'de Coğrafyacı Yaklaşım ve Trabzon'da Toplumsal Karakterin Ekolojik Yorumu. *Karadeniz İncelemeleri Dergisi*, 15(15), 77-98.
- Altınöz, M., Çöp, S. ve Sığındı, T. (2011). Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(21), 285-316.
- Ambrose, M., L., Arnaud, A. ve Schminke, M. (2007). Individual Moral Development and Ethical Climate: The Influence of Person–Organization Fit on Job Attitudes. *Journal of Business Ethics*, 77(3), 323-333.
- Andvig, J., C., Fjeldstad, O., H., Weltzien, A., Amundsen, I., Sissener, T., K. ve Soreide, T. (2001). Corruption. A Review of Contemporary Research, Chr. Michelsen Institute Development Studies and Human Rights, Report No: 2001:7, Norway, <https://nmbu.brage.unit.no/> (Erişim Tarihi: 10.09.2019).
- Angle, H., L. ve Perry, J., L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative science quarterly*, 27, 1-14.

- Ant, A. (2019). *Çalışanlarda Örgütsel Adalet Algısının, Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Sasa Polyester Sanayi A.Ş. Uygulaması*, (Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Araslı, H., Arıcı, H., E. ve Araslı, F. (2016). Nepotizmin İş Tatmini Üzerine Etkisinde Prosedürel Adaletin Aracı Rolü: KKTC Otelcilik Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 1-20.
- Araslı, H., Bavik, A. ve 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., 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*, 36(9), 1237-1250.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 231-257.
- Aroviç A. (2018). *Sürdürülebilir Liderlik Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arslan, M. (2001). *İş ve Meslek Ahlakı*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Arslaner, E., Erol, G. ve Boylu, Y. (2014). Konaklama İşletmelerinde Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Bir Araştırma. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (32), 62-77.
- Ashman, I. ve Winstanley, D. (2006). The Ethics of Organizational Commitment. *Business Ethics: A European Review*, 15, 142-153.
- Aslan, S. (2019). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Düzeyleri Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü*. (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Aslan, Ş. (2013). *Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları (Sağlık Yönetimi Bakış Açısıyla)*, Konya: Eğitim Kitabevi.
- Asunakutlu, T. ve Avcı, U. (2010), Nepotizm-İş Tatmini İlişkisi: Aile İşletmelerinde Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (15), 2-9.
- Asunakutlu, T. ve Safran, B. (2005). Örgütsel Çatışma Açısından Hemşehricilik Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 157-176.
- Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.
- Aydın İ. (2012). *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Aydoğdu, S. (2013). *An Empirical Study of the Relationship Between Leadership Styles and Organizational Commitment: The Mediating Role of Empowerment*. (Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık: Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” ve “Güç kaynakları” na İlişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Balay, R. (2000a). *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı (Ankara İli Örneği)*. (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Balay, R. (2000b). *Yönetici ve Öğretmenlerde: Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balçık, E. (2018). *Örgüt Kültürü, Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler* (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Baltacı, T. (2013). *Yeni Liderlik Yaklaşımlarının ve Liderlerin Çatışma Yönetimi Stratejilerini Kullanma Düzeylerinin Çalışanlar Tarafından Algılanması: Kastamonu Hastaneleri Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baransel, A. (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını No:257.
- Barbaros, Z. (2015). *Nepotizm Üzerine Bir Çalışma Kamu Özel Sektör Karşılaştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Barbuto, J., E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 26-40.
- Baron, R., M. ve Kenny, D., A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bass, B., M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B., M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bass, B., M. ve Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. *The leadership quarterly*, 10(2), 181-217.
- Başbekleyen, M., A. (2019). *Okul Yöneticilerinin Dönüşümsel, Etkileşimsel Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi İstanbul Sabahattin Zaim Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Yüksek Lisans Programı, İstanbul.

- Bayer, N. (2018). *Aile Şirketlerinde Nepotizmin Kurumsallaşmaya Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, Sayı, (59), 125-139.
- Bayram, S. (2005). *İşletme Etiği ve Çalışanların Şirketlerinde Mevcut Olan Etik Uygulamalara İlişkin Algularının Ölçümüne Yönelik Bir Çalışma*. (Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Becker, H., S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Becker, T., E., Billings, R., S., Eveleth, D., M. ve Gilbert, N., L. (1996). Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482.
- Begley, T., M., Khatri, N. ve Tsang, E., W. (2010). Networks and Cronyism: A Social Exchange Analysis. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(2), 281-297.
- Bellow, A. (2003). *In Praise of Nepotism: A Natural History*. New York: Doubleday Publishing.
- Benk, S. ve Karakurt, B. (2010). Gelir İdareleri ve Yolsuzluk: Motivasyonlar, Fırsatlar ve Mücadele Yolları. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 133-148.
- Bennis, W., G. (1997). *Managing People is Like Herding Cats: Warren Bennis on Leadership*. Executive Excellence Publishing, Provo, UT.
- Bertrand M. ve Schoar, A. (2006). The Role of Family in Family Firms. *Journal of Economic Perspectives*, 20(2), 73-96.
- Bıçer, A. (2019). *Kurumsal itibarın Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Akşehir Banka Çalışanları Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Boadi, G., E. (2000). Conflict of Interest, Nepotism and Cronyism. *Source Book*, (5), 195-204.
- Bolat, T., Bolat, O. İ., Seymen, O. ve Katı, Y. (2017). Otellerde Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı) ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Kariyer Düzleşmesinin Aracılık Etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(3), 157-180.
- Bolat, T., Seymen, O., Bolat, O., İ., Yüksel, M., Katı, Y. ve Kinter, O. (2016). Vekâlet Kuramı Bakış Açısıyla Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Nepotizm İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(36-1), 105-132.
- Borchert, D., M. (2011). *A meta-model of ethical behavior: An empirical examination of ethical leadership, ethical identity, ethical climate and emotions on unethical work behavior* (Doktora Tezi). Saint Louis University.
- Brewer, A., M. (1996). Developing Commitment Between Managers and Employees. *Journal of Managerial Psychology*, 11(4), 24-34.

- Brown, M., E. ve Trevino, L., K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M., E., Trevino, L., K. ve Harrison, D., A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Budak, G. ve Budak, G. (2016). *İşletme yönetimi*. Nobel Yayınevi: Ankara.
- Bulut, Y., B. ve Uygun, S. (2010). *Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay'daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama/Importance Of Visionary Leadership For An Active Administration: An Application in Public Institutions in Hatay*. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 29-47.
- 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, 737-741.
- Büte, M. (2011a). 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. (2011b). Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri ile İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(15), 383-404.
- Büte, M. ve Tekarslan, E. (2010). Nepotizmin Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(6), 1-21.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cengiz, A., A. (2001), *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Ceylanlar, N., A. (2017). *Helal Konseptli Otel İşletmelerinde Çalışanlar Etik Algıları, Birey-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 6(11), 1-16.
- Cinnioğlu, H. (2018). *Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Yiyecek İçecek İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Doktora Tezi), Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Ciulla, J., B. (1995). Leadership Ethics: Mapping the Territory. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 5-28.
- Ciulla, J., B. (2005). In Praise of Nepotism? *Business Ethics Quarterly*, 15(1), 153-160.

- Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2015). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı. Sakarya Kitabevi: Adapazarı.
- Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Adapazarı: Sakarya Kitabevi.
- Covey, S., R. (2005). Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı. (Çeviren:Osman Deniztekin ve Filiz Nayır Deniztekin). Varlık Yayınları, İstanbul.
- Çakar, U. ve Arbak, Y. (2003). DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DUYGUSAL ZEKÂ GEREKTİRİR Mİ? YÖNETİCİLER ÜZERİNDE ÖRNEK BİR ÇALIŞMA. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 83-98.
- Çalık, A. (2016). Nepotizmin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü. Doktora Tezi. Erzurum (Tez No: 429686).
- Çelik, V. (1997). Eğitim yönetiminde vizyoner liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 12(12), 465-474.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 423-442.
- Çelik, V. (2000). Eğitimsel Liderlik.(2.Baskı). Ankara: Pegem A Yayınevi
- Çelik, V. 2012. Eğitimsel Liderlik. 6. bs. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal Liderlik Çözümlerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(23), 74-84.
- Çevikbaş, R. (2006). Yönetimde etik ve yozlaşma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 265-289.
- Çıraklı, Ü., Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F. ve Çelik, Y. (2014). Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi: Hastanede Bir Uygulama, *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(2): 53-69.
- Çırpan, H. (1999a). Lider mi, Yönetici mi? *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, Haziran-Temmuz, 7, 1-5.
- Çırpan, H. (1999b): *Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*. (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çolak, M. (2015). *Çalışma Hayatında Liderlik*. Bursa: Ekin Yayınları.
- Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T. ve Cengiz, S. (2009). Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 77-89.
- Çöl, G. ve Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 291-306.

- Dağlı, T. ve Aycan, Z. (2010). Kurumlarda Kayırmacılık ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. Erdem, R. (Ed.). *Yönetim ve örgüt açısından kayırmacılık. İstanbul. Beta Basım*, 169-178.
- Darıcan, Ş. (2019). *Hastanelerde Personel Güçlendirmenin İş Tatmini, Yöneticiye Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Buna Yönelik Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Davis, K. (1982). *İşletmede insan davranışı – örgütsel davranış*. (Çev. K. Tosun). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Davis, K. ve Newstrom, J., W. (1989). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. New York: McGraw.
- Demir, C. ve Öztürk, U., C. (2013). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 17-41.
- Demir, C. ve Yılmaz, K. ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına ilişkin Bir Araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129- 152.
- Demirdağ, G., E. ve Ekmekçioğlu, E., B. (2015). Etik İklim ve Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 197-216.
- Deniz, M. (2014). *Kamu Örgütlerinde Etkin Bir Yönetim Anlayışı Bağlamında Vizyoner Liderlik ve Karaman Kamu Kurumlarında Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Derin, R. (2016). *Demokratik Liderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Balıkesir İli Merkez İlçeleri Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Dertli, E., M. (2014). *Etik Liderlik Davranışlarının ve İş Tatmininin Çalışanların Tükenmişlik Duygularına Etkisi: Ampirik Bir Çalışma*. (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Direk, H. (2018). *Etik Liderlik Davranışının Etik İklim ve Örgütsel Güvене Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi), Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Doğan, S. (2007). *Vizyona Dayalı Liderlik*, İstanbul: Kare Yayınları.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32), 47-80.
- Doğan, S. ve Kılıç, A., G., S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29), 37-61.
- Dökümbilek, F. (2010). *Aile Şirketlerinde Nepotizm ve Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Dubin, R., Champoux, J., E. ve Porter, L., W. (1975). Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers. *Administrative Science Quarterly*, (20), 411-421.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Duygulu, S. ve Abaan, S. (2007). Örgütsel Bağlılık: Çalışanların Kurumda Kalma ya da Kurumdan Ayrılma Kararının Bir Belirleyicisi. *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 14(2), 61-73.
- Düz, S. (2012). *Konaklama İşletmelerinde Nepotizm ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Eğilmezkol, G. (2011). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eken, Y. (2015). *Nepotizm ve Kronizmin Çalışanların Performansı Üzerine Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Enkelmann, N., B. (2007). *Karizma: İçindeki Cevheri Keşfet*. (Çev. Özmat, L.). İstanbul: Arıtan Yayınevi.
- Eraslan, L. (2004). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Journal of Human Sciences*, 1(1), 2-32.
- Erbay, Ş. ve Beydoğan, H., Ö. (2017). Eğitimcilerin Eğitim Araştırmalarına Yönelik Tutumları. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(3), 246-260.
- Erçetin, Ş. (1998). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Önder Matbacılık.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdem, B., Ceylan, U. ve Saylan, U. (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.
- Erdem, B., Çeribaş, S. ve Karataş, A. (2013). Otel işletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Kronizm (Eş Dost Kayırmacılığı) Algıları: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Bir, İki ve Üç Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1).
- Erdem, M. ve Meriç, E. (2012). Okul Yönetiminde Kayırmacılığa İlişkin Ölçek Geliştirme Çalışması. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 141-154.
- Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elâzığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 63-79.

- Erden, P., S. (2014). *The Relationship Between Paternalistic Leadership, Perceived Employment Discrimination and Nepotism*. (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdoğan, H., Ş. (2018). *Öğretmenlere Göre Ortaokul Müdürlerinin Etik Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi), Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eren, E. (1991). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, E. (2017). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E., (1993). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Erkuş, A. ve Günlü, E. (2008). Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 9(2), 187-209.
- Etzioni, A. (1975). *A Comparative Analysis of Complex Organizations on Power, Involvement and Their Correlates*. New York: The Free Press.
- Farnham, D., Pimlott, J. (1990). *Understanding Industrial Relations*. London: Cassell.
- Fındıkçı, İ. (2013). *Hizmetkar Liderlik*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Ford, R. ve McLaughlin, F. (1985). Nepotism. *Personnal Journal*, 64(9), 57-61.
- Fromm, E. (1995). *Erdem ve Mutluluk*. (Çeviren: Ayda Yörükkan). Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Fulmer, R., M. (2004). The Challenge of Ethical Leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 307-317.
- Gardner, J., W. (1990). *On Leadership*. New York: The Free Press.
- Gasanov, R. (2018). *Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışları ile Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılamaları Arasındaki İlişki Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi (Socar) Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Gazeloğlu, C., Erkılıç, E. ve Aytekin, E. (2018). The Role of Demographic Characteristics on Nepotism Perception: A Study on the Employees of Hospitality Businesses in Trabzon. *Uluslararası İnsan Çalışmaları Dergisi*, 1(2), 335-352.
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve Okul Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Genç, N. (2013). *Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Gonos, J. ve Gallo, P. (2013). Model for Leadership Style Evaluation. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 18(2), 157-168.
- Gönülaçar, Ş. (2014). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kayırmacılık Kuşatması ve Liyakatsizlik Çıkması. (<https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents>). (Erişim Tarihi: 11.10.2019).
- Greenberg, J. ve Bies, R., J. (1992). Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 11(5-6), 433-444.
- Guliyev, R. (2019). *Azerbaycan-Türkiye İşletme Yöneticilerinin Sergiledikleri Liderlik Davranışlarının Liderlik Çıktılarına Etkisi Açısından Karşılaştırılması*. (Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(1), 73-83.
- Gül, H. (2003). Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. (Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Gül, H. ve Aykanat, Z. (2012). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 16(1), 17-36.
- Gülcan, M., G., Kılınç, A., Ç. ve Çepni, O. (2012). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(1), 123-142.
- Güney, S. (2015). *Liderlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (2017). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1): 48-75.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hackett, M. ve Spurgeon, P. (1996). Leadership and Vision in the NHS: How Do We Create the "Vision Thing"? *Health Manpower Management*, 22(1), 5-9.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R., E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Seventh edition, NJ: Prentice Hall.
- Hamşioğlu, A., B. (2011). Pazar Yönlülük, Kalite Yönlülük ve İşletme Performansı İlişkisi: İlaç Sektöründe Yapılan Bir Çalışma. *Ege Akademik Bakış*, 11(1), 91-101.
- Harvey, E. (2004). Liderlik ve Etik. *Executive Excellence*, 8(87), 23.
- Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G. ve Prussia, G., E. (2013). Ethical and Empowering Leadership and Leader Effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 28(2), 133-146.

- Hassan, S., Wright, B., E. ve Yukl, G. (2014). Does Ethical Leadership Matter in Government? Effects on Organizational Commitment, Absenteeism, and Willingness to Report Ethical Problems. *Public Administration Review*, 74(3), 333-343.
- Hersey P. ve Blanchard, K. (1972). *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Hicks H. ve Gullett ,R. (1975), *The Management of Organizations*, 3.Ed., McGrow Hill.
- House, R., J. (1996). Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.
- Hoy, W., K. ve Miskel, C., G. (2005). *Educational Administration: Theory, Research and Practice (Seventh Edition)*. (S.Turan, Çev.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Hunt, S., D., Wood, V., R. ve Chonko, L., B. (1989). Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing. *Journal of marketing*, 53 (3), 79-90.
- İbicioğlu, H., Özmen, H., İ. ve Taş, S. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23.
- İlhan, S. ve Aytaç, Ö. (2010). *Türkiye'de Kayırmacı Eğilimlerin Oluşmasında Toplumsal ve Kültürel Yapının Rolü*. İstanbul: Beta Basım.
- İlter, H., M. (2001). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları*. İstanbul: İstanbul Ticaret ve Sanayi Odası Yayın No:19.
- İnat, Ş. (2006). *Sivil Toplum Kuruluşu Olarak Hemşehri Dernekleri ve Kentleşme Süreci*. (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- İnce, H., Ö. (2019). *X ve Y Kuşağında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İşçi, E., Taştan, S., B. ve Kozalı, M., A. (2013). Örgütlerde Kurumsallaşma Düzeyinin Nepotizm Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği, *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 61-83.
- İşlek, S. (2019). *Aile İşletmelerinde Nepotizmin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi: Trakya Bölgesinde Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İyiiişeroğlu, S., C. (2006). *Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

- Jaskiewicz, P., Uhlenbruck, K., Balkin, D., B., ve Reay, T. (2013). Is Nepotism Good or Bad? Types of Nepotism and Implications for Knowledge Management. *Family Business Review*, 26(2), 121–139.
- Jeffries, H., M., (2003), Job Descriptions, Nepotism and Part-Time Work: The Minstrels and Trumpeters of the Court of Edward IV. of England (1461-1483). *Plainsong and Medieval Music*, 12(2), 165-177.
- Joffe, A., H. (2004). Nepotism for All Times. *Society-New Brunswick-*, 41(6), 74-79.
- Jones, I., W. ve Pollitt, M., G. (1998). Ethical and Unethical Competition: Establishing the Rules of Engagement. *Long Range Planning*, 31(5), 703-710.
- Kaba, A. (2018). *Bireylerin Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algularının Bireysel Performanslarına Etkisi: Türkiye’de Özel Okul Zinciri Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaçay, Z. (2015). *Beden Eğitimi Öğretmenlerine Göre Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılık ve Yaşam Doyumuna Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Kanter, R., M. (1968). Commitment and Social Organization: A study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American sociological review*, (33), 499-517.
- Kanungo, R., N. (2009). Ethical Values of Transactional and Transformational Leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4), 257-265.
- Karaca, S. (2001). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Karacaoğlu, K. ve Yörük, D. (2012). Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algulamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması. “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 14(3), 43-64.
- Karahan, A. ve Yılmaz, H. (2014). Mobbing ve Örgütsel Bağlılık İlişisine Yönelik Bir Çalışma. *Journal of Yasar University*, 9(33), 5692-5715.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 443-465.
- Karpat, K., H. (2003). *Türkiye’de Toplumsal Dönüşüm*. (Çev. Sönmez, A.) Ankara: İmge Kitabevi.
- Keleş, H., N., Özkan, T., K., ve Bezirci, M. (2011). A Study on the Effects of Nepotism, Favoritism and Cronyism on Organizational Trust in the Auditing Process in Family Businesses in Turkey. *The International Business & Economics Research Journal*, 10(9), 9-16.
- Kelman, H., C. (1958). Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51-60.
- Keskin, A. (2018). *Okul Yöneticilerinin Kayırmacılık Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

- Ketchand, A., A., ve Strawser, J., R. (1998). The Existence of Multiple Measures of Organizational Commitment and Experience-Related Differences in a Public Accounting Setting. *Behavioral Research in Accounting*, (10), 109-137.
- Key, V., O. (1994). Politikada Yolsuzluk Teknikleri. Politik Yozlaşma ve Rant Kollama, 15-24. (D., Eker, A. Aktan, C. C.; Çev. Arıkan, Z.) Ankara: Takav Matbaası
- Khatri, N. ve Tsang, E., W. (2003). Antecedents and Consequences of Cronyism in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 43(4), 289-303.
- Kılıçarslan, U. (2018). *Konaklama İşletmelerinde Nepotizmin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Antalya Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Kılınç, T. (1995). Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler: Liderliğe İkameler Yaklaşımı. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi* 24(1), 59-76.
- Kıngır, S., ve Şahin, M. (2005). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. (İçinde: Yönetici ve Liderlik. Ed. M. Tikici), Ankara: Nobel Yayın.
- Kırel, Ç. (2000). Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, (1211), 4-16.
- Kırel, Ç. (2001). Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 43-59
- Kiesler, C., A. (1971). *The Psychology of Commitment*. New York: Academic Press.
- Koçel, T. (1998). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.
- Kolay, M. (2014). *Türkiye’de Aile Şirketlerinde Nepotizm: İstanbul Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kotter, J., P. (2000). What Leaders Really Do. *The Bottom Line*, 13(1), 1-12.
- Kök, S., B. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-317.
- Köse, S., K. (2008). Korelasyon ve Regresyon Analizi. (<http://tr.scribd.com/doc/2066772/korelasyon-analizi>). Erişim Tarihi: (01.11.2019).
- Közleme, O. (2013). Liderlik, Siyasal Otorite Tipleri ve Karizma. *Toplum Bilimleri Dergisi*, 7(13), 239-250.
- Kuçuradi, I. (2003). Etik ve Etikler. *Türkiye Mühendislik Haberleri*, 423(1), 7-9.
- Kuçuradi, I. (2006). *Etik*. Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu Yayınevi.

- Kurtoğlu, A. (2005). Mekânsal Bir Olgu Olarak Hemşehrilik ve Bir Hemşehrilik Mekâmanı Olarak Dernekler. *European Journal of Turkish Studies. Social Sciences on Contemporary Turkey*, (2).
- Kuru, B. (2017). *Algılanan Etik Liderlik, Politik Davranış ve Örgütsel Güven Etkileşimi: Tuzla (İstanbul) İlçesinde Resmi Okullardaki Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı, Turizm İşletme Belgeli Otel Listesi, (www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr >Eklenti). (Erişim Tarihi: 09.10.2019).
- Laker, D., R. ve Williams, M., L. (2003). Nepotism's Effect on Employee Satisfaction and Organisational Commitment: an Empirical Study. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(3), 191-202.
- Lakshminarasimhan, S. (2011). Nepotism: Is it a Boon or Bane for the Organization. *Retrieved June, 10*.
- Liman, A. (2019). Örgütsel Performansın Öncülleri Olarak Etik Liderlik ve Kariyerizm. (Yüksek Lisans Tezi), Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Madenoğlu, C., Uysal, Ş., Sarier, Y. ve Banoğlu, K. (2014). Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumlarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 47-69.
- Martin, P. ve Nicholls, J. (1987). *Creating a Committed Workforce*. Hyperion Books.
- Masters, R., D. (1983). The Biological Nature of the State. *World Politics*, 35(2): 161-193
- Mathieu JE, Zajac DM. 1990. A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, (108) 171–194.
- McDevitt, R., Giapponi, C. ve Tromley, C. (2007). A Model of Ethical Decision Making: The Integration of Process and Content. *Journal of Business Ethics*, 73(2), 219-229.
- McShane, S. ve Glinow, M., A., V. (2016). *Organizational Behavior*. (Çev. Ed. Günsel A., Bozkurt S.): Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Memiş, Ç., A., Aydın, G., K., Kabasakal, H. ve Saraçer, B., E. (2009). Türkiye’de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması. 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23.
- Meriç, E. (2012). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algularına Göre Okul Yönetiminde Kayırmacılık*. (Yüksek Lisans Tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Met, Ö., L. (2016). *Turizm / Ağırhama İşletmelerinde Yöneticilik*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Meyer, J. P. ve Allen, N., J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Meyer, J., P. ve Allen, N., J. (1984). Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of applied psychology*, 69(3), 372-378
- Meyer, J., P., Allen, N., J. ve Smith, C., A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Mırzayeva, N. (2018). *Yönetmel Etik ile Nepotizm İlişkisi: Ankara ve Bakü'de Yapılan Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Miles, J. (2016). *Yönetim ve Organizasyon Kuramları*. (Çev. Ed. Polat, M., Arun, K.), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Mirasoğlu, M. (2016). *Nepotizm, Algılanan Etik Liderlik ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler*. Yüksek Lisans Tezi, Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Mirze, K. (2010). *İşletme*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Morris, J., H. ve Sherman, J., D. (1981). Generalizability of an Organizational Commitment Model. *Academy of Management Journal*, 24(3), 512-526.
- Morris, T., Lydka, H. ve O'Creevy, M., F. (1993). Can Commitment Be Managed? A Longitudinal Analysis of Employee Commitment and Human Resource Policies. *Human Resource Management Journal*, 3(3), 21-42.
- Mowday, R., T., Steers, R., M. ve Porter, L., W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Mucuk, İ. (2008). *Modern İşletmecilik*. 16. Basım. İstanbul: Türkmen Kitabevi
- Nadeem, M., Ahmad, R., Ahmad, N., Batool, S., R. ve Shafique, N. (2015). Favoritism, Nepotism and Cronyism as Predictors of Job Satisfaction: Evidences From Pakistan. *Journal of Business and Management Research*, (8), 224-228.
- Nakip, M. (2013). *Pazarlamada Araştırma Teknikleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Naktiyok, S. (2015). *Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Desteğin Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven Algısının Aracı Rolü*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Neubert, M., J., Carlson, D., S., Kacmar, K., M., Roberts, J., A. ve Chonko, L., B. (2009). The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field. *Journal of Business Ethics*, (90), 157-170.
- Oktay, E., Gül, H. (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanması Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (10), 403-428.

- Oral, B., Avcı, Y., E., Tösten, R. (2017). Öğretim Elemanlarının Mesleki Hayatlarında Karşılaştıkları Etik Olmayan Davranışlar: Dicle Üniversitesi Örneği. *Electronic Journal of Social Sciences*, 16(63), 1230-1241.
- O'Reilly, C. A. ve Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499
- O'Reilly, C., A. ve Chatman, J. (1995). Culture As Social Control: Corporations, Cults and Commitment. (Eds. In B. Staw and L. Cummings). *Research in Organizational Behavior*, Greenwich: CT Jai Press.
- Ömürgönülşen, M. ve Sevim, L. (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 91-103.
- Ören, K. (2007). Sosyal Sermayede “Güven” Unsuru ve İşgücü Performansına Etkisi. *Kamu – İş*, 9(1): 71 – 90.
- Öz, C. (Ed.) (2013). *Etkili Stratejik Liderlik*. Öz, C. (Ed.). *Etkili Stratejik Liderlik*, İstanbul: Babiali Kültür Yayıncılık.
- Özalp, İ., Eren, G., Öcal, H. (1992). Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 161-205.
- Özdemir, F. ve Özer, G. (2019). Örgütlerde Nepotizm ile Etik Liderlik Bir Arada Bulunabilir Mi? *International Social Sciences Studies Journal*, 5(50), 6500-6511.
- Özdemir, F., Özer, G. (2018a). Turizmde Global Etik İlkelerin Uygulanma Düzeyleri: İskenderun Teknik Üniversitesi Örneği, *I. Uluslararası Mersin Sempozyumu Bildiri Tam Metinleri Kitabı*: 328-341.
- Özdemir, F., Özer, G. (2018b). İskenderun Teknik Üniversitesi'nde Lisans Düzeyinde Turizm ve Seyahat Eğitimi Alan Öğrencilerin Kariyer Algılamalarına Yönelik Bir Araştırma. *Innovation And Global Issues Congress IV*, 220-237.
- Özdemir, F., Özer, G. (2018c). Otel İşletmelerinde Motivasyon Araçları Üzerine Bir Araştırma: İskenderun İlçesi Örneği. *VII. Ulusal III. Uluslararası Doğu Akdeniz Turizm Sempozyumu*, 915-925.
- Özdevecioğlu, M. (2013). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özer, N. ve Çağlayan, Z., A. (2016). Öğretmenlerin Müdürlerine Duydukları Güven ve Kronizm Algıları Arasındaki İlişki. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 3(5), 16-27.
- Özerkmen, N. ve Kahya, Y. (2008). Organize Suç Örgütlerinin Oluşumunda Hemşehrilik İlişkilerinin Rolü. *Polis Bilimleri Dergisi*, 4(10), 15-42.

- Özgen, H. ve Yalçın, A. (2015). *Temel işletmecilik bilgisi*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Özkan, A. (2018). *Y Kuşağı Çağrı Merkezi Çalışanlarında Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özkanan, A. ve Erdem, R. (2014). Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar: Kavramsal Bir Çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 179-206.
- Özkiraz, A. ve Acungil, Y. (2012). Hemşehri Derneklerinin Kentlileşme Sürecindeki Rolü (Tokat Örneği). *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 29(1), 247-272.
- Özler, H., Özler, D., E. ve Gümüştekin, G., E. (2007). Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17), 437-450.
- Özler, N., D., E. ve Büyükarıslan, B., A. (2011). The Overall Outlook of Favoritism in Organizations: A Literature Review. *International journal of Business and Management Studies*, 3(1), 275-285.
- Özmen, F. ve Güngör, A. (2008). Eğitim Denetiminde Etik. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(15), 137-155.
- Özsemerci, K. (2003). Türk kamu yönetiminde yolsuzluklar, nedenleri, zararları ve çözüm önerileri. *Sayıştay Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi*, 27.
- Öztürk, Y., K. (2018). *Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Cerrahpaşa Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özüren, Ü., (2017). *Tekstil İşletmelerinde Nepotizm Uygulamalarına Bağlı Olarak Üretkenlik Karşıtı Davranışlar ve Sonuçları*. (Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Padgett, M., Y. ve Morris, K., A. (2005). Keeping it "All in the Family:" Does Nepotism in the Hiring Process Really Benefit the Beneficiary?. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(2), 34-45.
- Paksoy, M. (2002). *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Paşamehmetoğlu, A. ve Yeloğlu, H. O. (2014). Motivasyon. (İçinde: Örgütsel Davranış. Ed. Ü. Sığırı ve S. Gürbüz Ed.). Örgütsel davranış, içinde (s.137-174). İstanbul: Beta Yayınları.
- Pelit, E., Dinçer, F., İ. ve Kılıç, İ. (2015). The Effect of Nepotism on Organizational Silence, Alienation and Commitment: A Study on Hotel Employees in Turkey. *Journal of Management Research*, 7(4), 82-110.
- Perçin, M. (2008). *İşletmenin Örgüt Yapısının İş görenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- Peretomode, O. (2012). Situational and Contingency Theories of Leadership: Are They the Same? *IOSR Journal of Business and Management*, 4(3), 13-17.
- Peterson, D., K. (2002). Deviant Workplace Behavior and the Organization's Ethical Climate. *Journal of Business and Psychology*, 17(1), 47-61.
- Pieper, A. (1999). "Etiğe Giriş", (Çev. Ataman, V. ve Sezer, G.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Polat, B. (2016). *Çalışanların Kayırmacılık Algıları ile Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki: Kamu Sektöründe Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Polat, M. (2019). *Nepotizm ve Psikolojik Sözleşme İhlallerinin Üretkenlik Karşısı İş Davranışlarına Etkisi*. (Doktora Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Polat, S. ve Kazak, E. (2014). Okul Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum ve Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 71-92.
- Porter, L., W., Steers, R., M., Mowday, R., T., ve Boulian, P., V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609
- Randall, D., M. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.
- Reddin, W., J. (1967). The 3-D Management Style Theory. *Training and Development Journal*, (8), 6-17.
- Resick, C., J., Hanges, P., J., Dickson, M., W., ve Mitchelson, J., K. (2006). A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 63(4), 345-359.
- Rest, J., R. (1986). *Moral Development: Advances in Research and Theory*. New York: Praeger Publishers.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: a Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(3), 257-266.
- Ritzer, G. ve Trice, H., M. (1969). An Empirical Study of Howard Becker's Side-Bet Theory. *Social forces*, (47), 475-478.
- Robbins, S., ve DeCenzo D., A. (1998). *Fundamentals of Management*, New Jersey: Prentice-Hall International Editions.
- Rost, J., C. (1993). *Leadership for the Twenty-First Century*. New York: Praeger.
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. Bursa: MKM Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1996). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.

- Sarıboğa, M. (2017). *Nepotizmin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Etkisi ve Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Savaş Y. (2015). *Nepotizmin Yenilik ve Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- Savaş, V., F. (1997). *Anayasal İktisat*. İstanbul: Avcıoğlu Basım – Yayın.
- Scu (2007). A Framework for Thinking Ethically, (<http://www.scu.edu/ethics/practicing/decision/framework.html>). (Erişim Tarihi: 07.07.2019).
- Seçer, H., Ş. (2009). Mesleki Yaşam Modelinin Oluşturulması ve Mesleki Analizlerde Kullanımı. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 35-56.
- Serinkan, C. (2012). *Liderlik ve motivasyon*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Sevinç, İ. ve Şahin, A. (2012). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığı: Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Maliye Dergisi*, 162, 266-281.
- Seyhan, M. (2014). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Dönem Projesi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Seymen, O. A. (2008). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sheridan, M., K. (2006). Just Because It's Sex Doesn't Mean It's Because of Sex: The Need for New Legislation to Target Sexual Favoritism. *Colum. JL & Soc. Probs.*, 40, 379-423.
- Sıgır, Ü. ve Gürbüz, S. (2015). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Sidani, Y. ve Thornberyy J. (2013). Nepotism in the Arab World: An Institutional Theory Perspective. *Business Ethics Quarterly*, 23(1): 69-96
- Starratt, R., J. (2003). Grounding moral educational leadership in the intrinsically moral enterprise of learning. *Educational Leadership: A Problem-Based Approach*. Boston: Pearson Education Inc.
- Steers, R., M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, (22), 46-56.
- Stewart, M. (2010). Theories X and Y, Revisited. *Oxford Leadership Journal*, 1(3), 1-5.
- Şengül, S. ve Türkay, O. (2016). Yöresel Mutfak Unsurlarının Turizm Destinasyonu Seçimindeki Rolü (Mudurnu Örneği). *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(29), 63-87.
- Şenturan, Ş. (2014). *Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Şit, M. (2016). Türkiye’de Turizm Sektörünün İstihdama Katkısı. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(1), 101-117.

- Tabachnick, B., G. ve Fidell, L., S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson.
- Tağraf, H. ve Çalman, İ. (2009). Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 135-154.
- Tahaoğlu, F. ve Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 58(58), 274-298.
- Takış, T. (1998). Etik. *Doğu Batı Düşünce Dergisi*, 4(1), 5-12.
- Tayfur, M., Beytekin, O., F., ve Yalçınkaya, M. (2013). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ile Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi (İzmir İl Örneği). *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (21), 84-106.
- Taymaz, H. (2000). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tekin, A., G., Y., ve Ehtiyar, R. (2011). Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler. *Journal of Yasar University*, 24(6), 4007-4023.
- Tekşen, A. (2003). *Kentleşme sürecinde bir tampon mekanizma olarak hemşehrilik: Ankara'daki Malatyalılar örneği*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları.
- Toker, M., E. (2015). *Tepe Yöneticisinin Otantik ve Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklim Algısına Etkisi ve Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Tokmak, M. (2018). *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Örneğinde Araştırılması*. (Doktora Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Toor, S., R. ve Ofori, G. (2009). Ethical Leadership: Examining the Relationship with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Culture, *Journal of Business Ethics*, 90(4): 533-547.
- Topaloğlu, I., G. (2010). *İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütse Bağlılık İlişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tortop, N. (1994). *Personel Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınları.
- Trahair, R. C. (1994). *From Aristotelian to Reaganomics: A dictionary of eponyms with biographies in the social sciences*. Greenwood Publishing Group.
- Trevino, L., K., Weaver, G., R. ve Reynolds, S., J. (2006). Behavioral Ethics in Organizations: A Review. *Journal of Management*, 32(6), 951-990.
- Tuna, M. ve Yeşiltaş, M. (2013). Liderliğin Etik Boyutu: Etik Liderliğin Otel İşletmelerindeki İşgörenler Tarafından Algılanması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 184-209.

- Tuna, M., Bircan, H. ve Yeşiltaş, M. (2012). Etik Liderlik Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 143-155.
- Tunçbilek, M., M. ve Akkuş, A. (2017). Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı) ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Safranbolu Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (3), 169-197.
- Turan, E., U. (2019). *Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşılıklı İş Davranışı İlişkisi: Bir Alan Araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.
- Turhan, M. (2007). *Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi*. (Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elâzığ.
- Turhan, R. (2016). *Nepotizm, Kronizm ve Patronaj Eğilimlerinin Kurumsallaşma Algısı Bağlamında Analizi*. (Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tutar, H. (2016). *Örgütsel Davranış (Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tutum, C. (1976). Yönetimin siyasallaşması ve Partizanlık. *Amme İdaresi Dergisi*, 9(4), 9-32.
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2019). Güncel Türkçe Sözlük. (<https://sozluk.gov.tr/>). (Erişim Tarihi: 04.05.2019).
- Türk, N., Y. (2019). *Toplam Kalite Yönetiminde Etik Liderlik, Etik İklim ve Örgütsel Güvenin TKY ve Çalışanların İş Performansına Etkisinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi), Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV). (2006). Yolsuzlukla Mücadele Kitapları – 1. *Bir Olgu Olarak Yolsuzluk: Nedenler, Etkiler ve Çözüm Önerileri*. Ankara: Matsa Basımevi.
- Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV). (2013). Bir Olgu Olarak Yolsuzluk Nedenleri Etkileri Çözüm Önerileri. (<http://www.tepav.org.tr/upload/files/1313475413>). (Erişim Tarihi: 08,08.2019).
- Uğur, S., S. ve Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü. *Organizasyon ve yönetim bilimleri dergisi*, 6(1), 122-136.
- Uğurlu, C., T. (2009). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi*. (Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Uğurlu, C., T., Sincar, M. ve Çınar, K. (2013). Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Etkisi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 266-281.

- Uğurlu, C., T., ve Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41(41).
- Uncu, F., Türel N. (2017). Küçük ve Orta Büyüklükteki Hizmet İşletmelerinde Kayırmacılık Algısı Isparta İli Örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(22), 2017, 524-541.
- Uranbey, E. (2018). *Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Usal, A. (1995). *Davranış Bilimleri*. İzmir: Barış Yayınları.
- Uslu, A. (2012). *Örgütsel Bağlılık, Daimî ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Alguları Üzerinde Bir Araştırma ve Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Çalışması*. (Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Ünal, M. (2012). *21. YY'da Değişim, Yönetim ve Liderlik*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Üstük, İ. (2018). *Cinsiyet Ayrımcılığının ve Cinsiyete Dayalı Nepotizmin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Vanhanen, T., 1999. Domestic Ethnic Conflict and Ethnic Nepotism: A Comparative Analysis. *Journal of Peace Research*, 36(1), 55-73.
- Victor, B. ve Cullen, J., B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, (33), 101-125.
- Vinton, K., L. (1998). Nepotism: An Interdisciplinary Model. *Family Business Review*, 11(4): 297– 303.
- Vroom, V., H. ve Jago, A., G. (1974). Decision Making As A Social Process: Normative and Descriptive Models of Leader Behavior. *Decision sciences*, 5(4), 743-769.
- Wasti, S., A. (2000). Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, 401-410.
- Weaver, G., R., Trevino, L., K. ve Agle, B. (2005). "Somebody I Look Up To:": Ethical Role Models in Organizations. *Organizational Dynamics*, 34(4), 313-330.
- Wenneras, C. ve Wold, A. (1997). Nepotism and Sexism in Peer-Review. Women, Science and Technology: A Reader in Feminist Science Studies içinde (46-52). Macmillan Publishers.
- Williams, M., L. ve Laker, D. (2010). Nepotism: Can It Affect the Bottom Line. *Northeastern Association of Business, Economics and Technology*, 230-236. (<http://www.nabet.us/Archives/2010/NABET%20Proceedings%202010.pdf>) (Erişim Tarihi: 05.06.2019)
- Wimbush, J., C. ve Shepard, J., M. (1994). Toward an Understanding of Ethical Climate: It is Relationship to Ethical Behavior and Supervisory Influence. *Journal of Business Ethics*, 13(8), 637-647.

- Yalçın, A. (1995). “Yöneticilikten Etkin Yöneticiliğe”, *Stratejik Yönetim ve Liderlik*, (Ed. M. Özel), İstanbul: İz Yayıncılık.
- Yalınkılıç, R. (2010). *İşletmelerde Liderlik Anlayışı ve Yöneticilerin Liderlik Özellikleri ve Davranışı Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi) Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Yan, Y. ve Bei, H. (2009). The Antecedents of Organizational Cronyism. *International Conference on Management and Service Science*. ([http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=5304810.](http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=5304810)) Erişim Tarihi: 10.10.2019).
- Yazıcıoğlu, İ. Topaloğlu ve I., G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16.
- Yekeler, K. 2015. *Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Etkileşimci Liderlik Davranışlarının Rolü*. (Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Erzurum.
- Yıldırım, M. (2013). Kamu Yönetiminin Kadim Paradoksu: Nepotizm ve Meritokrasi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 353-380.
- Yıldız, G. (2017). Kayırmacılık Olgusunun Türk Kamu Yönetimine Yansımaları. *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 62-76.
- Yılmaz, E., (2006). *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. (Doktora Tezi) Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, F. (2009). *360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Yılmaz, H. (2008). *Stratejik Liderlik*. İstanbul: Kum Saati Yayıncılık.
- Yılmaz, M. (2014). *Spor Genel Müdürlüğü ve Taşra Teşkilatı Çalışanlarının Yöneticilerine İlişkin Etik Liderlik Davranış Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Açısından İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Yukl, G. (1994). *Leadership In Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22), 445-458.
- Zel, U. (2011). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zengin, B., Şen, M. ve Taşar, O. (2011). Marmara Bölgesi’nde Turizm Lisans Öğrencilerinin Konaklama Sektöründe Cinsiyete Göre Kariyer Düşünceleriyle İlgili Bir Araştırma. *International Conference On Eurasian Economies*, 217-225.

Zhu, W., May, D., R., ve Avolio, B., J. (2004). The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1), 16-26



EKLER

EK – 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket, İskenderun Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tezli Yüksek Lisans Programı bünyesinde hazırlanan ve Dr. Öğr. Üyesi Fatih Özdemir’in danışmanlığında yürütülen “**Algılanan Nepotizmin Etik Liderlik Aracılığında Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Otel İşletmelerinde Araştırma**” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır.

Anketimizi, hiçbir soruyu cevapsız bırakmadan ve tarafsız bir şekilde cevaplandırmanız, araştırmanın bilimselliği ve geçerliliği açısından önem arz etmektedir. Bu anketi doldurmanız sizin için bir risk oluşturmayacaktır. Anket formlarına isim ve soy isim yazılması gerekmemektedir. Araştırma bilimsel bir nitelik taşıdığından derlenen bilgiler başka hiçbir amaç için kullanılmayacak ve üçüncü şahıslar ile paylaşılmayacaktır. Bu ankette gönüllülük esas olup, dilediğinizde çekilebilirsiniz.

Çalışmamıza yapacağınız katkılar için şimdiden teşekkür ederiz.

Saygılarımla.

Dr. Öğr. Üyesi Fatih ÖZDEMİR
(Tez Danışmanı)
İskenderun Teknik Üniversitesi
Turizm Rehberliği ve Seyahat İşletmeciliği Bölümü Öğretim Üyesi
P.K. 31200, İskenderun, Hatay
Tel: (0326) 613 56 00
E-mail: fatih.ozdemir@iste.edu.tr

Gülfer Özer
(Yüksek Lisans Öğrencisi)
İskenderun Teknik Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
P.K. 31200, İskenderun, Hatay
Tel: (0326) 613 56 00
E-mail: gulferozer.sbe17@iste.edu.tr

1. BÖLÜM - KİŞİSEL BİLGİLER

- 1) Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()
 2) Eğitim Düzeyiniz: İlköğretim ve altı () Ortaöğretim () Ön lisans () Lisans ()
 Lisansüstü ()
 3) Yaşınız: 24 ve altı () 25-34 () 35-49 () 50 ve üzeri ()
 4) Medeni Durumunuz: Evli () Bekar ()
 5) Aylık Gelir Düzeyiniz: Asgari ücret ve altı () 2021- 2500 TL () 2501-3000 TL ()
 3001-3500 TL () 3501 TL ve üzeri ()
 6) Çalıştığınız Departman: Ön büro () Yiyecek İçecek () İnsan Kaynakları ()
 Muhasebe () Kat Hizmetleri () Teknik Servis () Satın alma () Satış ve Pazarlama
 () Mutfak () Güvenlik ()
 7) Bu işletmede toplam çalışma süreniz: 1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-9 yıl
 10 yıl ve üzeri ()
 8) Kaç yıldır turizm sektöründe çalışmaktasınız? 1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-9 yıl () 10
 yıl ve üzeri ()
 9) Turizm ile ilgili herhangi bir eğitim aldınız mı? Evet () Hayır ()

2. BÖLÜM – NEPOTİZM

	1	2	3	4	5
1) Kesinlikle Katılmıyorum					
2) Katılmıyorum					
3) Kararsızım					
4) Katılıyorum					
5) Kesinlikle Katılıyorum					
Bu işletmede çalışanların terfi etmesinde bilgi, beceri ve kabiliyetleri ikinci planda kalmaktadır.	1	2	3	4	5
Bu işletmede ne kadar başarılı olursam olayım, yöneticilerin tanıdıklarının önüne geçemem.	1	2	3	4	5
Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesi, akrabalık ve yakınlık ilişkileri dikkate alınarak yapılır.	1	2	3	4	5
Bu işletmede, yöneticilerin tanıdığı olan çalışanların, terfi etmesi daha kolaydır.	1	2	3	4	5
Bu işletmede çalışanlar terfi ettirilirken, işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler daha ön planda tutulmaktadır.	1	2	3	4	5
Bu işletmenin yönetim kadrosunda tanıdığı olan çalışanlar, diğer çalışanlardan itibar görmektedirler.	1	2	3	4	5
Bu işletmedeki alt ve orta kademedeki yöneticiler, tanıdığı olan çalışanlara daha farklı davranmaktadırlar.	1	2	3	4	5
Bu işletmede, yöneticilerin tanıdığı olan çalışanlardan çekinirim.	1	2	3	4	5
Bu işletmede yöneticilerin tanıdıklarını, işten çıkarmaları veya onlara ceza vermeleri oldukça zordur.	1	2	3	4	5
Bu işletmede yöneticilerin tanıdığı olanlar, işletmenin kaynaklarından daha kolay yararlanmaktadırlar.	1	2	3	4	5
Bu işletmede yetki, öncelikle tanıdıklara devredilmektedir.	1	2	3	4	5
Bu işletmede personel alımında, tanıdıklara öncelik verilmektedir.	1	2	3	4	5
Bu işletmeye personel alınırken, yönetimde tanıdığı olan adaylar seçim sürecinde zorlanmazlar.	1	2	3	4	5
Bu işletmeye personel alımında, yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir.	1	2	3	4	5

3. BÖLÜM – ETİK LİDERLİK

1) Kesinlikle Katılmıyorum	1	2	3	4	5
2) Katılmıyorum					
3) Kararsızım					
4) Katılıyorum					
5) Kesinlikle Katılıyorum					
Bu işletmede yöneticiler, çalışanların önerilerini dikkate alırlar.	1	2	3	4	5
Bu işletmede yöneticiler, etik standartları ihlal eden çalışanlara yaptırım uygularlar.	1	2	3	4	5
Bu işletmede yöneticiler, kendi özel hayatlarını etik tarzda yürütürler.	1	2	3	4	5
Bu işletmede yöneticiler, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler.	1	2	3	4	5
Bu işletmede yöneticiler, adil ve dengeli kararlar verirler.	1	2	3	4	5
Bu işletmede yöneticiler, güvenilir kişilerdir.	1	2	3	4	5
Bu işletmede yöneticiler, çalışanlarla iş etiği veya değerlerini tartışırlar.	1	2	3	4	5
Bu işletmede yöneticiler, işlerin etik bakımından doğru biçimde nasıl yapılacağına dair örnekler ortaya koyarlar.	1	2	3	4	5
Bu işletmede yöneticiler, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirirler.	1	2	3	4	5
Bu işletmede yöneticiler, karar verirken çalışanlara “yapılacak doğru şey nedir?” diye sorarlar.	1	2	3	4	5

4. BÖLÜM – ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1) Kesinlikle Katılmıyorum	1	2	3	4	5
2) Katılmıyorum					
3) Kararsızım					
4) Katılıyorum					
5) Kesinlikle Katılıyorum					
Kariyerim boyunca bu işletmede kalmak beni çok mutlu eder.	1	2	3	4	5
Bu işletmenin problemlerini, kendi problemim olarak görürüm.	1	2	3	4	5
Kendimi, bu işletmenin bir parçası gibi hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
Bu işletmeye, kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
Bu işletmenin, benim için kişisel anlamı büyüktür.	1	2	3	4	5
Bu işletmeye ait olduğuma dair, güçlü bir his duymuyorum.	1	2	3	4	5
İstesem bile, şu an bu işletmeden ayrılmak benim için çok zor olur.	1	2	3	4	5
Bu işletmeden şimdi ayrılmaya karar verirsem, hayatımda etkilenecek çok şey var.	1	2	3	4	5
Şu an bu işletmede çalışıyor olmam, bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir.	1	2	3	4	5
Bu işletmeden ayrılmayı düşündüğümde, çok az seçeneğimin olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
Bu işletmeden ayrılmanın, az sayıdaki olumsuz sonuçlarından birisi de uygun alternatiflerin azlığıdır.	1	2	3	4	5
Bu işletmede çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden birisi; ayrılmanın kişisel fedakârlık gerektirmesidir. Yani; burada elde ettiğim faydaları, başka yerde elde edemeyebilirim.	1	2	3	4	5
Şu anki işverenime karşı, işletmede kalmakla ilgili herhangi bir mecburiyet hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
Benim yararına olsa da şuan bu işletmeden ayrılmak bana doğru gelmiyor.	1	2	3	4	5
Şu an bu işletmeden ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5
Bu işletme, benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
Bu işletmeyi şimdi bırakamam çünkü, buradaki insanlara karşı minnet duygusu hissediyorum.	1	2	3	4	5
Bu işletmeye çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5

Katılımınız için teşekkür ederiz.

EK – 2. Maddeler Arası Korelasyon Değerleri

Inter-Item Correlation Matrix														
	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9	N10	N11	N12	N13	N14
N1	1,000	,743	,720	,670	,697	,633	,578	,597	,703	,663	,572	,570	,666	,656
N2	,743	1,000	,837	,802	,707	,738	,681	,597	,672	,660	,677	,663	,672	,694
N3	,720	,837	1,000	,831	,789	,727	,659	,608	,680	,667	,694	,671	,686	,647
N4	,670	,802	,831	1,000	,783	,775	,768	,630	,729	,681	,646	,682	,697	,698
N5	,697	,707	,789	,783	1,000	,725	,664	,628	,753	,719	,671	,688	,705	,674
N6	,633	,738	,727	,775	,725	1,000	,773	,638	,711	,705	,615	,710	,699	,690
N7	,578	,681	,659	,768	,664	,773	1,000	,657	,701	,705	,609	,646	,635	,643
N8	,597	,597	,608	,630	,628	,638	,657	1,000	,688	,634	,583	,607	,554	,521
N9	,703	,672	,680	,729	,753	,711	,701	,688	1,000	,788	,680	,722	,740	,744
N10	,663	,660	,667	,681	,719	,705	,705	,634	,788	1,000	,791	,786	,762	,749
N11	,572	,677	,694	,646	,671	,615	,609	,583	,680	,791	1,000	,848	,726	,685
N12	,570	,663	,671	,682	,688	,710	,646	,607	,722	,786	,848	1,000	,820	,778
N13	,666	,672	,686	,697	,705	,699	,635	,554	,740	,762	,726	,820	1,000	,855
N14	,656	,694	,647	,698	,674	,690	,643	,521	,744	,749	,685	,778	,855	1,000

Inter-Item Correlation Matrix										
	ELÖ1	ELÖ2	ELÖ3	ELÖ4	ELÖ5	ELÖ6	ELÖ7	ELÖ8	ELÖ9	ELÖ10
ELÖ1	1,000	,737	,771	,790	,761	,665	,673	,670	,728	,747
ELÖ2	,737	1,000	,735	,694	,665	,653	,641	,562	,621	,621
ELÖ3	,771	,735	1,000	,819	,787	,696	,646	,652	,691	,703
ELÖ4	,790	,694	,819	1,000	,847	,764	,671	,731	,718	,733
ELÖ5	,761	,665	,787	,847	1,000	,783	,710	,741	,712	,774
ELÖ6	,665	,653	,696	,764	,783	1,000	,721	,747	,686	,711
ELÖ7	,673	,641	,646	,671	,710	,721	1,000	,722	,686	,692
ELÖ8	,670	,562	,652	,731	,741	,747	,722	1,000	,772	,720
ELÖ9	,728	,621	,691	,718	,712	,686	,686	,772	1,000	,824
ELÖ10	,747	,621	,703	,733	,774	,711	,692	,720	,824	1,000

Inter-Item Correlation Matrix																		
	ÖB1	ÖB2	ÖB3	ÖB4	ÖB5	ÖB6	ÖB7	ÖB8	ÖB9	ÖB10	ÖB11	ÖB12	ÖB13	ÖB14	ÖB15	ÖB16	ÖB17	ÖB18
ÖB1	1,000	,844	,746	,702	,806	,587	,676	,531	,395	,261	,236	,386	,078	,524	,602	,709	,673	,723
ÖB2	,844	1,000	,717	,716	,838	,599	,655	,412	,373	,192	,213	,341	,072	,526	,571	,692	,643	,683
ÖB3	,746	,717	1,000	,888	,709	,767	,624	,456	,429	,182	,178	,366	,045	,503	,591	,617	,584	,685
ÖB4	,702	,716	,888	1,000	,703	,726	,584	,391	,377	,144	,132	,346	,009	,447	,544	,617	,573	,662
ÖB5	,806	,838	,709	,703	1,000	,649	,716	,492	,419	,275	,247	,401	,094	,544	,607	,726	,696	,745
ÖB6	,587	,599	,767	,726	,649	1,000	,578	,413	,378	,166	,171	,363	-,003	,427	,531	,530	,535	,600
ÖB7	,676	,655	,624	,584	,716	,578	1,000	,623	,525	,305	,271	,426	,023	,534	,570	,630	,630	,626
ÖB8	,531	,412	,456	,391	,492	,413	,623	1,000	,604	,449	,449	,439	,022	,422	,428	,431	,466	,426
ÖB9	,395	,373	,429	,377	,419	,378	,525	,604	1,000	,665	,591	,509	,075	,476	,413	,403	,392	,361
ÖB10	,261	,192	,182	,144	,275	,166	,305	,449	,665	1,000	,749	,558	,080	,399	,359	,273	,325	,233
ÖB11	,236	,213	,178	,132	,247	,171	,271	,449	,591	,749	1,000	,653	,052	,452	,311	,243	,245	,212
ÖB12	,386	,341	,366	,346	,401	,363	,426	,439	,509	,558	,653	1,000	,022	,503	,437	,414	,400	,383
ÖB13	,078	,072	,045	,009	,094	-,003	,023	,022	,075	,080	,052	,022	1,000	,198	,212	,124	,131	,090
ÖB14	,524	,526	,503	,447	,544	,427	,534	,422	,476	,399	,452	,503	,198	1,000	,733	,589	,619	,577
ÖB15	,602	,571	,591	,544	,607	,531	,570	,428	,413	,359	,311	,437	,212	,733	1,000	,743	,749	,724
ÖB16	,709	,692	,617	,617	,726	,530	,630	,431	,403	,273	,243	,414	,124	,589	,743	1,000	,860	,821
ÖB17	,673	,643	,584	,573	,696	,535	,630	,466	,392	,325	,245	,400	,131	,619	,749	,860	1,000	,858
ÖB18	,723	,683	,685	,662	,745	,600	,626	,426	,361	,233	,212	,383	,090	,577	,724	,821	,858	1,000

EK- 3. Analiz Sonuçları

		Correlations				
		duygusalmean	devammean	normatifmean	NEPOTMEAN	ETİKMEAN
duygusalmean	Pearson Correlation	1	,483**	,789**	-,568**	,679**
	Sig. (1-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	232	232	232	232	232
devammean	Pearson Correlation	,483**	1	,525**	-,164**	,240**
	Sig. (1-tailed)	,000		,000	,006	,000
	N	232	232	232	232	232
normatifmean	Pearson Correlation	,789**	,525**	1	-,484**	,601**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	232	232	232	232	232
NEPOTMEAN	Pearson Correlation	-,568**	-,164**	-,484**	1	-,759**
	Sig. (1-tailed)	,000	,006	,000		,000
	N	232	232	232	232	232
ETİKMEAN	Pearson Correlation	,679**	,240**	,601**	-,759**	1
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	232	232	232	232	232

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,982	,175		28,416	,000
	NEPOTMEAN	-,591	,056	-,568	-10,479	,000

a. Dependent Variable: duygusalmean

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,829	,204		13,837	,000
	ETİKMEAN	,218	,058	,240	3,748	,000

a. Dependent Variable: devammean

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,009	,203		4,979	,000
	ETİKMEAN	,657	,058	,601	11,417	,000

a. Dependent Variable: normatifmean

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,959	,178		22,198	,000
	NEPOTMEAN	-,144	,057	-,164	-2,515	,013

a. Dependent Variable: devammean

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,899	,182		4,932	,000
	ETİKMEAN	,726	,052	,679	14,022	,000

a. Dependent Variable: duygusalmean

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,647	,191		24,382	,000
	NEPOTMEAN	-,515	,061	-,484	-8,389	,000

a. Dependent Variable: normatifmean

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,982	,175		28,416	,000
	NEPOTMEAN	-,591	,056	-,568	-10,479	,000
2	(Constant)	1,610	,455		3,537	,000
	NEPOTMEAN	-,131	,077	-,126	-1,704	,090
	ETİKMEAN	,623	,079	,583	7,883	,000

a. Dependent Variable: duygusalmean

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,959	,178		22,198	,000
	NEPOTMEAN	-,144	,057	-,164	-2,515	,013
2	(Constant)	2,622	,514		5,103	,000
	NEPOTMEAN	,038	,087	,043	,440	,661
	ETİKMEAN	,247	,089	,273	2,772	,006

a. Dependent Variable: devammean


Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,647	,191		24,382	,000
	NEPOTMEAN	-,515	,061	-,484	-8,389	,000
2	(Constant)	1,387	,509		2,727	,007
	NEPOTMEAN	-,070	,086	-,066	-,810	,419
	ETİKMEAN	,603	,088	,552	6,820	,000


a. Dependent Variable: normatifmean

EK – 4. Etik Kurul Onayı

İSTE Evrak Tarih ve Sayısı: 11/11/2019-7055



T.C.
HATAY MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği
Kurulu Başkanlığı



Sayı : 21817443-050.99-
Konu : Gülfer ÖZER

İSKENDERUN TEKNİK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü)
İskenderun/HATAY


İlgi :15.10.2019 tarih ve 2597 sayılı yazınız.

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 08.11.2019 tarih ve 01 sayılı kararı ekte sunulmuştur.
Bilgilerinize ve gereğini arz ederim.

Prof.Dr. Hasan KAYA
Rektör

EK :
SBBBAY Etiği Kurulunun 08.11.2019 tarih ve 01 sayılı kararı (1 sayfa).

Evrak Doğrulama İçin: <http://dogru.kmku.edu.tr/enf/iletim-Sosyal/BelgeDogrulama.aspx?i=818881A2C>
Ayrıntılı bilgi için İletişim: Cokul Akdoğan

Tel: 0326 (Dahil: 3262455581) Faks:
E-Posta: Ekte sunulan aj: 

İSİE Evrak Tarihi ~~zeri~~de belirtilen numaralı bulunmayan dokümanlar kontrolsüz dokümandır.



**HATAY MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER BİLİMSEL
ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU
KARARLARI**

TOPLANTI TARİHİ	TOPLANTI SAYISI	KARAR NO	SAYFA NO
08.11.2019	13	01	1

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu 08.11.2019 tarihinde Başkan Prof. Dr. Seval YAVUZ başkanlığında toplanarak aşağıdaki kararları almıştır.

KARAR-1: İskenderun Teknik Üniversitesi öğrencisi Gülfer ÖZER tarafından gerçekleştirilecek "Algılanan Nepotizmin Etik Liderlik Aracılığında Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Otel İşletmelerinde Araştırma" başlıklı tez çalışması için hazırlanan anket formu Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi kapsamında değerlendirilmiş olup uygulanmasının uygun olduğuna oybirliğiyle karar verilmiştir.

İMZA Prof. Dr. Seval YAVUZ Başkan		
İMZA Prof. Dr. Mehmet ÖZBİRECİKLİ Bşk.Yrd.	GÖREVLİ Prof. Dr. Jale ÖZTÜRK ÜYE	İMZA Prof. Dr. Hatice PAMİR ÜYE
İMZA Prof. Dr. Melis MİNİSKER ÜYE	İMZA Prof. Dr. Murat TEK ÜYE	KATILMADI Prof. Dr. Tülin URAL ÜYE

EK- 5. Özgeçmiş

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : ÖZER, Gülfer
 Uyuğu : T.C.
 Doğum tarihi ve yeri : 10.05.1991, Hatay
 Medeni hali : Bekar
 E-mail : gulferozer.sbe17@iste.edu.tr



Eğitim

Yüksek lisans	İskenderun Teknik Üniversitesi / Turizm ve Otel İşletmeciliği	2017- 2019 Devam Ediyor
Lisans	İskenderun Teknik Üniversitesi / Turizm ve Otel İşletmeciliği	2009-2017
Lise	İstiklal Makzume Anadolu Lisesi	2005-2009

Yabancı Dil

İngilizce

Yayınlar

Özdemir, F., Özer, G. (2018). Akademisyenlerin Bireysel Yenilikçilik Düzeyleri: İskenderun Teknik Üniversitesi Akademisyenleri Üzerinde Bir Araştırma. *IV. Uluslararası Kültür ve Medeniyet Kongresi*, 9-20.

Özdemir, F., Özer, G. (2018). İskenderun Teknik Üniversitesi'nde Lisans Düzeyinde Turizm ve Seyahat Eğitimi Alan Öğrencilerin Kariyer Algılamalarına Yönelik Bir Araştırma. *Innovation And Global Issues Congress IV*, 220-237.

Özdemir, F., Özer, G. (2018). Otel İşletmelerinde Motivasyon Araçları Üzerine Bir Araştırma: İskenderun İlçesi Örneği. *VII. Ulusal III. Uluslararası Doğu Akdeniz Turizm Sempozyumu*, 915-925.

Özdemir, F., Özer, G. (2018). Turizmde Global Etik İlkelerin Uygulanma Düzeyleri: İskenderun Teknik Üniversitesi Örneği. *BENĞİ Dünya Yörük-Türkmen Araştırmaları Dergisi*, (2), 67-85.

- Özdemir, F., Özer, G. (2018). Turizmde Global Etik İlkelerin Uygulanma Düzeyleri: İskenderun Teknik Üniversitesi Örneği. Durmuş Ali Arslan (Ed.), *Sosyal bilimler akademik araştırmalar* içinde (s:249-266).
- Özdemir, F., Özer, G. (2019). Örgütlerde Nepotizm ile Etik Liderlik Bir Arada Bulunabilir Mi? *International Social Sciences Studies Journal*, 5(50), 6500-6511.
- Özdemir, F., Süslü, C., Özer, G. (2018). Turizm ve Seyahat Bölümü Öğrencilerinin Staj Döneminde Edindikleri Motivasyonun Herzberg Teorisine Göre Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma: İskenderun Teknik Üniversitesi Örneği. *VII. Ulusal III. Uluslararası Doğu Akdeniz Turizm Sempozyumu*, 695-707.
- Saçlı, Ç., Özer, G. (2018). Fast Food Kültürüne Yöresel Bir Dokunuş: İskenderun Döneri Tercihine Etki Eden Faktörler. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(4), 60-77.

DİZİN

A

Akraba kayırmacılığı, 9
 Allen ve Meyer, 67, 74, 81
 araştırma, i, 62, 76, 77, 80, 88, 111, 115, 117,
 129, 130, 132

B

bağlılık, 1, 35, 42, 43, 47, 54, 55, 56, 57, 58, 59,
 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73,
 74, 81, 87, 90, 96, 97, 99, 117, 129, 131, 133,
 149

D

davranışsal bağlılık, 65, 66
 duygusal bağlılık, 67, 81, 87, 90, 91, 132

E

Etik, i, 2, 4, 25, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 51, 52, 53,
 54, 86, 87, 89, 90, 91, 93, 94, 95, 97, 98, 99,
 100, 101, 102, 103, 104, 106, 107, 108, 109,
 110, 112, 113, 114, 120, 121, 123, 126, 127,
 128, 131, 132, 134, 135, 136, 137, 138, 140,
 145, 146, 147, 149, 151
 etik liderlik, i, 2, 46, 47, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 86,
 90, 91, 92, 93, 94, 95, 97, 98, 99, 100, 101,
 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110,
 111, 112, 113, 114, 115, 116, 138, 145, 147

H

Hatay, i, ii, 2, 76, 80, 90, 91, 111, 112, 118, 125,
 151

İ

iltimas, 3
 insan kaynakları, i, 55, 81, 84, 127
 iş tatmini, 13, 16, 18, 30, 57, 64, 72, 113
 işgören, 1, 8, 14, 17, 19, 29, 33, 36, 37, 40, 49, 57,
 58, 59, 66, 68, 74, 76, 111, 113, 114, 115, 117,
 118
 İşletme, 24, 65, 111, 122, 123, 125, 127, 128, 130,
 133, 134, 136, 137, 138, 142, 144, 146, 149
 İzleyiciler, 36

K

kayırmacılık, 1, 4, 7, 8, 10, 81, 86, 114, 118, 127,
 131, 138

kronizm, 4, 5, 6, 130

L

Lider, 19, 20, 27, 28, 29, 30, 34, 35, 37, 39, 40,
 41, 42, 43, 44, 48, 127, 129
 Liderlik, i, 19, 20, 21, 23, 25, 26, 27, 30, 31, 42,
 53, 54, 61, 87, 90, 91, 93, 94, 95, 97, 98, 99,
 100, 101, 102, 103, 104, 106, 107, 109, 110,
 120, 121, 122, 123, 125, 126, 127, 128, 130,
 131, 132, 134, 135, 136, 137, 139, 140, 144,
 145, 146, 147, 148, 149

N

nepotik uygulamalar, 15, 18, 95
 nepotizm, i, 1, 2, 4, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17,
 18, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 85, 86, 90, 91, 92,
 93, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104,
 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113,
 114, 115, 116, 117, 118, 124, 129
 Normatif bağlılık, 68

O

otel işletmeleri, 76, 99, 100, 101, 103, 104, 105,
 107, 108, 109

Ö

örgüt, 1, 6, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 15, 18, 19, 20, 21,
 23, 24, 27, 28, 29, 30, 31, 33, 36, 37, 38, 40,
 41, 42, 44, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 56, 57, 58,
 59, 60, 61, 62, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71,
 72, 73, 74, 91, 95, 99, 113, 114, 116, 117, 118,
 127, 146, 149
 örgütsel bağlılık, i, 2, 55, 56, 57, 58, 62, 63, 65,
 69, 70, 71, 73, 74, 81, 87, 88, 91, 92, 93, 96,
 97, 99, 113, 114, 115, 116, 117, 121, 122, 129,
 130, 134, 147, 148
 özdeşleşme, 48, 56, 69

P

patronaj, 4, 7

R

rekabet avantajı, i, 17, 18, 55, 58, 67

T

Turizm, i, 18, 76, 84, 108, 109, 110, 117, 119,
 121, 127, 137, 138, 143, 149, 151

V

verimlilik, 17, 24, 29, 30, 33, 58, 60, 74

Y

Yöneticilik, 23, 24, 25
yönetim, 1, 2, 3, 11, 16, 19, 24, 29, 31, 32, 33, 35,
40, 44, 57, 59, 64, 112, 125, 130, 131, 147, 148





TEKNOVERSİTE



teknoversite

İSTE

