

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

**NEPOTİZMİN İŞ GÖREN
MOTİVASYONUNA ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Huzeyfe Bilal BAKIRCAN

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

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Abdullah Fatih AKCAN

Şubat 2017

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**NEPOTİZMİN İŞ GÖREN
MOTİVASYONUNA ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Huzeyfe Bilal BAKIRCAN

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu tez 23/02/2017 aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği/ Oyçokluğu ile kabul edilmiştir”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Yrd. Doç. Dr. Selman Altın	Bazı	Altın
Yrd. Doç. Dr. A. Fatih Akca	Bazı	Fatih Akca
Prof. Selim Zengin	Bazı	S. Zengin

BEYAN

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

Huzeyfe Bilal BAKIRCAN

23.02.2017

ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı sahiplendiği ve tüm titizliğiyle takip ettiği için danışmanım Yrd. Doç. Dr. Abdullah Fatih AKÇAN' a değerli katkıları ve emekleri için teşekkür ve saygılarımı sunarım. Tez çalışmam boyunca desteğini esirgemeyen Doç. Dr. Emrah ÖZKUL ve Yrd. Doç. Dr. Bilsen BİLGİLİ' ye teşekkürlerimi sunarım. Savunma sınavı sırasında çok kıymetli jüri üyeleri çalışmamın son haline gelmesine kıymetli katkılar yapmışlardır. Bu desteklerden dolayı tüm hocalarıma teşekkürlerimi borç bilirim. Son olarak maddi, manevi desteklerinden dolayı aileme müteşekkirim, eşim ve kızıma gösterdikleri sabırdan dolayı şükranlarımı sunarım.

Bu tez kapsamındaki bilgiler tamamen kişisel görüşümü yansıtmakta olup, çalıştığım kurumun görüşlerini yansıtmamaktadır.

Huzeyfe Bilal BAKIRCAN

23.02.2017

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	IV
TABLO LİSTESİ.....	V
ÖZET	VI
SUMMARY	VII
GİRİŞ	1
1.BÖLÜM: NEPOTİZM	5
1.1. Nepotizm Kavramı	5
1.2. Nepotizmin Tarihi	7
1.3. Nepotizmin Nedenleri	8
1.4. Nepotizmin Olumlu ve Olumsuz Yönleri	9
2. BÖLÜM: KAYIRMACILIK.....	14
2.1. Kayırmacılık Kavramı.....	14
2.2. Kayırmacılık Çeşitleri	15
2.2.1. Hizmet Sunma Kayırmacılığı	15
2.2.2. Gönül Yapma Kayırmacılığı.....	16
2.2.3. Pozitif Ayrımcılık Kayırmacılığı	17
2.2.4. Cinsel Kayırmacılık	17
2.2.5. İrtikap Kayırmacılığı.....	18
2.2.6. Rant Kollama Kayırmacılığı	18
2.2.7. Rüşvet Kayırmacılığı	19
3. BÖLÜM: İŞ GÖREN (ÇALIŞAN).....	21
3.1. İş Gören Birey Kavramı	21
3.2. İş Görenin Gereksinimleri ve Örgütten Beklentileri	23
3.3. İşgörenler için Motivasyonun Önemi.....	25
3.4. Örgütlerin İş Görenlerini Motive Etme Nedenleri	28
4. BÖLÜM: MOTİVASYON.....	32
4.1. Motivasyon Tanımı Ve Kavramı.....	32
4.2. Motivasyon Araçları.....	35
4.2.1. Ekonomik Araçlar	35
4.2.1.1. Ücret Politikası ve Ücret Artışları.....	36
4.2.1.2. Primli Ücret ve Teşvik Piriimi	37

4.2.1.3. Kara Katılma	38
4.2.1.4. Sosyal Güvenlik ve Emeklilik.....	40
4.2.1.5. Ekonomik Ödüller ve Ödüllendirmeler.....	41
4.2.2. Psikososyal Araçlar.....	43
4.2.2.1. Değer ve Statü.....	44
4.2.2.2. Öneri Sistemi.....	45
4.2.2.3. Takdir ve Tebrik	45
4.2.2.4. Kişi Örgüt Uyumu ve Çevreye Uyum.....	46
4.2.2.5. Sosyal Katılım ve Uğraşları.....	47
4.2.2.6. Özel Yaşama Saygı.....	49
4.2.2.7. Bağımsız Çalışma Olanakları.....	50
4.2.2.8. Eğitim.....	51
4.2.2.9. Terfi ve Kariyer Geliştirme İmkanları	52
4.2.3. Örgütsel ve Yönetisel Araçlar.....	53
4.2.3.1. Amaç Birliği ve Amaçlara Göre Yönetim.....	54
4.2.3.2. Yönetim ve Kararlara Katılım	54
4.2.3.3. Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Çemberleri	56
4.2.3.4. İletişim.....	58
4.2.3.5. Sendikalar.....	59
4.2.3.6. İş Genişletme.....	60
4.2.3.7. İş Zenginleştirme.....	60
4.2.3.8. Yetki Devri ve Sorumluluk Dengesi	61
4.2.3.9. Müzikten Yararlanma	62
4.3. Motivasyon Teorileri.....	64
4.3.1. Kapsam Teorileri	64
4.3.1.1. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	64
4.3.1.2. Herzberg' in İki Etmenli Teorisi	65
4.3.1.3. Erg Teorisi.....	66
4.3.1.4. Başarma İhtiyacı Teorisi:	66
4.3.2. Süreç Teorileri	67
4.3.2.1. Bekleyiş Teorisi.....	67
4.3.2.2. Eşitlik Teorisi	68

4.3.2.3. Amaç Teorisi.....	68
4.3.2.4. Hedef Tayini Teorisi:.....	69
5. BÖLÜM: NEPOTİZMİN İŞGÖREN MOTİVASYONUNA ETKİLERİNİN	
ARAŞTIRILMASI	71
5.1. Araştırmanın Amacı	71
5.2. Araştırmanın Kısıtları.....	71
5.3. Araştırmanın Yöntemi (Metodolojisi).....	72
5.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi	75
5.4.1. Demografik Özellikler	76
5.4.2. Katılımcıların Nepotizm Algısı ve Motivasyon Düzeyi İfadelerine Katılım Durumları.....	78
5.4.3. Nepotizm Algısı ve Motivasyon Düzeyini Belirleyen Faktörler Analizi (Faktör Analizi)	84
5.4.4. Nepotizm Algısı ve Motivasyon Düzeyini Arasındaki İlişki Analizi (Korelasyon Analizi)	86
5.4.5. Anova Analizi	89
5.4.6. Nepotizm ve Motivasyon Algılarını Belirleyen Faktörlerin Algılanmasındaki Farklılıklar (T Testi Analizi)	94
5.4.7. İş Görenlerin Nepotizm Algılarının Motivasyon Düzeylerine Etkisi (Regresyon Analizi)	95
SONUÇ VE ÖNERİLER	101
KAYNAKÇA	109
ÖZGEÇMİŞ.....	113
EK 1: ANKET FORMU ÖRNEĞİ	114

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AB	: Avrupa Birliği
Diğ.	: Diğerleri
İİBF.	: İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
MIN.	: Minimum
MAX.	: Maximum
ORT.	: Ortalama
S.	: Sayfa
SS.	: Sayfa Sayısı
SIG.	: Significance
SGK.	: Sosyal Güvenlik Kurumu
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi)
STD. SP.	: Standart Sapma
STD. HT.	: Standart Hata
STD.HT.ORT.	: Standart Hata Ortalaması
TODAİE	: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
TR.	: Türkiye

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Nepotizm Algısı İfadeleri Güvenirlik İstatistikleri.....	75
Tablo 2: Motivasyon Algısı İfadeleri Güvenirlik İstatistikleri	76
Tablo 3: Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı.....	77
Tablo 4: Katılımcıların Nepotizm Algısı İfadelerine Katılım Düzeyleri	79
Tablo 5: Katılımcıların Motivasyon Düzeyi İfadelerine Katılım Düzeyleri	83
Tablo 6: Nepotizm Algısını Belirleyen Faktör Analiz Sonuçları.....	84
Tablo 7: Motivasyon Düzeyini Belirleyen Faktör Analiz Sonuçları.....	85
Tablo 8: Nepotizm Algısı ile Motivasyon Düzeyi Arasındaki Korelasyon Analizi	86
Tablo 9: Yaş Değişkeni İtibari İle İş Görenlerin Nepotizm ve Motivasyon Algılarındaki Farklılıklar	89
Tablo 10: İş Görenlerin Çalışma Yılları Değişkeni İtibari İle İş Görenlerin Nepotizm ve Motivasyon Algılarındaki Farklılıklar	92
Tablo 11: İş Görenlerin Cinsiyetlerinin Nepotizm Algısı ve Motivasyon Düzeyi Algılarındaki Farklılıklar Analizi.....	95
Tablo 12: Terfi Kayırmacılığı Değişkeninin Motivasyon Düzeyi Değişkeni Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizine Ait Model Özeti.....	96
Tablo 13: Terfi Kayırmacılığı Değişkeni ile Motivasyon Düzeyi Değişkeni Arasındaki Regresyon Katsayıları	96
Tablo 14: İşlem Kayırmacılığı Değişkeninin Motivasyon Düzeyi Değişkeni Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizine Ait Model Özeti.....	97
Tablo 15: İşlem Kayırmacılığı Değişkeni ile Motivasyon Düzeyi Değişkeni Arasındaki Regresyon Katsayıları	97
Tablo 16: İşe Alım Kayırmacılığı Değişkeninin Motivasyon Düzeyi Değişkeni Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizine Ait Model Özeti	98
Tablo 17: İşe Alım Kayırmacılığı Değişkeni ile Motivasyon Düzeyi Değişkeni Arasındaki Regresyon Katsayıları	98

Tezin Başlığı: Nepotizmin İş Gören Motivasyonuna Etkileri**Tezin Yazarı:** H. Bilal BAKIRCAN **Danışman:** Yrd. Doç. Dr. A. Fatih AKCAN**Kabul Tarihi:** 23.02.2017**Sayfa Sayısı:** VII (ön kısım) +116 (tez)**Ana bilim dalı:** İşletme Yönetimi**Bilim dalı:** İşletme Yönetimi

Bu tez çalışmasında; Nepotizmin iş gören motivasyonuna etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda çalışanlara kendi işletmelerindeki nepotizmi algılama ve kendilerinin motivasyon düzeylerinin ölçme ile ilgili beş seçenekli Likert tipi ölçek kullanılarak anket düzenlenmiştir. Anket 170 çalışan üzerinde uygulanmıştır. Anket sonuçları SPSS 23.0 programından faydalanılarak analiz edilmiştir.

Çalışmada, nepotizmin iş görenlerin motivasyonları üzerindeki etkileri faktör, korelasyon, regresyon, Anova ve T- testi analizlerine göre incelenmiş olup, çalışanların demografik özelliklerine de değinilmiştir. Tüm bu analizler sonucunda işletmede ki nepotizm uygulamalarının iş gören tarafından algılanması ve motivasyonları üzerindeki etkileri karşılaştırılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda; nepotizmin iş gören motivasyonu üzerine etkileri olduğu gözlemlenmiştir. Nepotizm ile motivasyon arasında ters orantılı bir ilişkinin var olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Nepotizm, İş Gören, Çalışan, Kayırmacılık, Motivasyon

Title of the Thesis: The Effects Of Nepotism On Worker Motivation**Author:** H. Bilal BAKIRCAN**Supervisor:** Assist. Prof. A. Fatih AKCAN**Date:** 23.02.2017**Nu. of pages:** VII (pre text) + 116(main body)**Department:** Business Administration **Subfield:** Business Administration

Nepotism has been tried to determine the effects on the motivation to working. To this end, the working, were surveyed using five alternative Likert type scales related to the detection of nepotism in their own businesses and the measurement of their motivation levels. The survey was conducted on 170 employees. Survey results were analyzed using SPSS 23.0 program.

In the study, the effects on the workers motivations of nepotism were examined according to factor, correlation, regression, ANOVA and T-test analyzes, and the demographic characteristics of the employees were also mentioned. As a result of all these analyzes the effects of the nepotism practices on the perception and motivation of the company are compared. As a result of the study; Nepotism has been observed to have effects on the motivation to work. There is an inverse proportional relationship between nepotism and motivation.

Keywords: Nepotism, Working, Worker, Favoritism, Motivation.

GİRİŞ

Ülkemiz aile bağlarının kuvvetli olduğu bir toplum olarak görülmekte ve Avrupa ülkelerine nazaran geleneksel aile yaşantısına önem verilmektedir. Aile kavramı ülkemizin batı kesimlerinde çekirdek aile olarak algılanırken, ülkenin doğu bölgelerinde bu kavram daha geniş aile birliktelikleri olarak anlaşılmakta ve yaşanmaktadır. Aile kavramının hemen yanı başında yer alan akraba kavramı ve sülale, aşiret kavramları da ülkemizde geleneksel aile mantığının bir hediyesi olarak sunulmuştur. Ortadoğu bölgesi toplumlarında görülen gelenekçi aile yaşantısının ülkemizde de fazlasıyla kabul görmesi ve aile yaşantısında geleneksel, tutucu tavrın izlenmesiyle aile ilişkilerinin örf, adet, gelenek, görenek, anane gibi yapıcı, destekleyici fakat yazılı olmayan kurallar tarafından yönetilmesini sağlamaktadır.

Ülkemizin bulunduğu coğrafya itibarıyla Avrupa ve Asya arasında geçiş köprüsü olması kültür etkileşimleri açısından da tam bir değişimler kuşağıdır. Ülkemizin Jeopolitik ve Jeostratejik bir özelliğinin verdiği avantaj ve dezavantajlarda yoğun hissedilmektedir. Coğrafi geçiş, kültürel geçirgenlikte sağlamakta ve durum sık sık olumlu olumsuz olarak tartışma konusu yaratmaktadır. Bu geçirgenlik aile bağlarına, akraba yaşantılarına ve toplumun anlayışına farklı etkileri olmaktadır. Bu etkileşimler aile bağlarında zayıflamalara yol açsa da asla bir kopma veya ilişkiler zincirinin kırılmasına neden olmamaktadır.

Ailenin önem arz ettiği toplumlarda olduğu gibi ülkemizde de aile gibi aile şirketleri de büyük önem arz etmektedir. Ülkemizde herkesin bildiği büyük şirketlerin birçoğu aile, akraba şirketleri olup hatta birçoğu ailelerinin ismiyle teşekküller kurmuşlar veya kurdukları teşekküller o ailenin isimleriyle anılmaktadır. Aile şirketlerinin iç yapısı da farklı dinamiklere sahip olmakla birlikte iç çatışmaya da bir o kadar müsaittir. Aile şirketleri aile bağlarını güçlü tutmadıkları veya gelişimi yakalayamadıkları durumlarda, aile fertleri arasında yönetsel anlaşmazlıklara neden olacakları gibi, kuşaksal farklılıkların problemlerine de davetiye hazırlamış olurlar. Aile fertlerinin bütün üyeleri aynı zamanda şirket içerisinde farklı birimlerde çalışıyor ise

dinamikler farklı işleyecek, yönetim katında yoğun ise şirket iç dinamikleri daha farklı işleyecektir.

Çünkü Dünyada ve ülkemizde de her şey süratle gelişmekte ve değişmekte olduğu herkes tarafından görülmektedir. Yeni kuşakların kendisinden önce gelenlerle çağın hızlı oluşundan dolayı uyum sağlamakta zorluklar yaşadığı görülmektedir. Bu süratli değişimin içerisinde farklı yapılardaki işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ve faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için yönetim katında ki, hükmedici pozisyonadaki kişilere büyük iş düşmektedir. Üstün liderlik vasıflarının yanı sıra hızlı ve doğru karar verme yeteneklerine de sahip olmaları istenmektedir.

Tam da bu nokta da yöneticilerin doğru karar verme becerilerinin irdelenmesi gerekmektedir. Bu durum hem özel kuruluşlarda hem de resmi kuruluşlarda arzu edilmektedir.

Farklı ölçekte yöneticilik yapanların ve karar verenlerin, verdikleri kararların çalışanları tarafından nasıl algılandığı da çok önemlidir. Yönetici, idareci, hükmedici, karar verici, patron, işveren, müdür, amir, otorite, bunlardan hangisini ele alırsanız alın verdikleri kararların kısa ve uzun vadede performansa etkileri, iş gören, çalışan, emekçi, memur, işçi tarafından nasıl algılandıklarını da ortaya koyar. Liderlerin; iş görenin potansiyel enerjisini ortaya çıkaracak, onları motive edebilecek, onları örgüt hedeflerine ulaşmalarında çalışmaya itecek, örgüt kültürünü oluşturup, koruyabilecek bir etki yaratmaları beklenmektedir.

Günümüzde iş gören güçlendirmesi yapıldığında, eğitim seviyeleri yükseldiğinde, bilgiye ulaşma hızı arttığında çalışanların daha eleştirel ve yönetilmesi her geçen gün daha fazla zorlaştığı gözlenmektedir. Çalışan, işletmeyle ilgili durumları sorgulamakta ve tatmin olmak istemektedir, Çalışan, emri ya da yetkisi altında çalıştığı yöneticiyi izlemekte ve kendilerini bu davranışlara göre yönlendirmektedirler. Vasıf ve davranışları ile olumlu iz bırakan yöneticiler aynı zamanda etkili bir lider olduklarını gösterirler.

Yöneticisi, amiri, lideri tarafından doğru kararlar verildiğini gözlemleyen iş gören örgüt kültürüne bağlanmaya, motive olmaya, iş gücünü yükseltme eğiliminde olmaya çalışacağı tahmin edilmektedir. Bu durumda tabii ki işletme yararına oluşması beklenmektedir.

Yöneticilerin doğru kararlar vermesi; sadece doğru yatırımlar yapması, doğru hamlelerle büyümeyi veya kalkınmayı sağlaması değil, doğru ortaklıklara imza atması, pazarlama stratejilerini doğru kurması da tek başına yeterli değildir. Doğru kararlar verirken işi ehline vermesi, gerçek bir insan kaynakları stratejisi yürütmesi, liyakate, basirete, ferasete göre hareket etmesi anlamına gelmektedir. Adil bir lider, adaletli bir yönetici hiçbir gönül bağına, hiçbir kan bağına, organik, in organik hiçbir bağa bakmadan işi ehline teslim etmesi gerekmektedir. Performans odaklı ödüllendirmenin olduğu işletmelerde olduğu gibi adaletsizlik duygusunun minimum düzeyde tutulması her işletme için geçerlidir. Adil yönetim ve adaletli ödüllendirmenin olduğu durumların yanı sıra ekonomik ve psiko sosyal araçlarla da motive edilen iş görenlerin çalışma performansının artacağı bilinmektedir. Bu durum resmi kurumlarda da geçerliliğini korumakla beraber, yöneticinin liderlik ve hakkaniyet özelliklerinin çalışanların motivasyonunu olumlu veya olumsuz yönde etkilemesi olarak da düşünülür.

Araştırmanın Amacı:

Bu araştırmanın amacı, nepotizm, aile ve akraba kayırmacılığı ile iş görenlerin motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı, nepotizmin iş görenlerin motivasyon düzeyleri üzerinde etkisi olup olmadığını belirleyebilmektir.

Araştırmanın Önemi:

Çalışan motivasyonunun; verimlilik, kalite, aidiyet duygusu, gelişme ve geliştirme, kalkınma gibi sonuçlarla doğru orantılı bir ilişkide olacağından, iş gören motivasyonunun sağlanmasıyla işletmelerin potansiyellerini arttıracak ve ülkemize katma değer, istihdam sağlayacak noktada büyük önem taşıdığı düşünülmektedir.

Araştırmanın Yöntemi:

İş görenlere çalışmanın veri toplama aracı olan, anketten toplam 240 adet elden dağıtılmış olup, 170 âdeti tam dolu olarak geri alınmıştır. İş görenlere verilen anket formunda yer alan ikinci bölüm ifadeleri; Araştırmada ki; “nepotizm” ile ilgili ifadeler olup, Asunakutlu ve Avcı (2009)’nın makalesinden alınmış olup, atıf yapılan araştırmaların ana kaynaklarının orijinali; hem Abdalla vd., (1998:564-566) tarafından oluşturulan ölçekten hem de Ford ve McLaughlin (1985:57-61) tarafından nepotizmi tanımlamaya ilişkin çalışmadan yararlanılarak hazırlandığına ulaşılmıştır. Anket formunda yer alan üçüncü bölüm motivasyon ile ilgili ifadeler ise; M. Kocaoğlu’nun (2007) “Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz, Yıldırma) Uygulamaları ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tezi anketinde kullanmış olduğu, Yrd. Doç. Dr. Turhan Erkmen’in yardımıyla hazırlanan anket sorularından alınan 13 ifade kullanılmıştır. Araştırmada hipotezler çerçevesinde korelasyon, regresyon, anova, T-testi analizleri yapılarak yorumlanarak sonuçlandırılmıştır.

Bu araştırmada, başta İstanbul olmak üzere ülkemizin her yerinde ve dünyanın 157 farklı ülkesinde faaliyet gösteren bir Uluslararası bağımsız denetleme şirketinin çalışanlarına şirketin Türkiye bacağında ve şirketin Türkiye’de sahip olduğu yöneticilerin de davranışlarının iş gören motivasyonlarına etkilerini belirlemeye çalışılmıştır. Birinci bölümde; Nepotizmin ne olduğu ve tarihçesi, nepotizmin nedenleri, çeşitleri, nepotizmin olumlu olumsuz yanları açıklanmıştır. İkinci bölümde; nepotizm ile girift bir yapıda olan ve nepotizmin akraba bağı haricindeki bir bağ ile teşkil etmesini yani kayırmacılığın ne olduğu, kayırmacılık çeşitleri açıklanmıştır. Üçüncü bölümde: iş gören’ in ne olduğu, iş gören birey ilişkisi, iş görenin örgütten beklentileri, iş gören için motivasyonun önemi, örgütlerin çalışanlarını motive etme nedenleri açıklanmıştır. Dördüncü bölümde: motivasyonun ne olduğu, motivasyon türleri, davranış biçimleri, motivasyon teorileri, süreç teorileri, açıklanmıştır. Üçüncü bölümde ise; nepotizmin iş gören motivasyonuna etkilerini ölçmek amacıyla lider konumundaki yöneticilerin ve iş görenlerin her birine bir anket uygulanmıştır. Yapılan bu uygulamanın amacı, kısıtları ve yöntemi (metodolojisi) açıklanmış, uygulama sonucunda çıkan ifadelerin bulguları yorumlanmıştır.

1. BÖLÜM: NEPOTİZM

Nepotizm; Türk diline “aile, akraba kayırma ve yakın arkadaşları kayırma” şeklinde geçmiş bir kelimedir (Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlüğü).

1.1. Nepotizm Kavramı

Nepotizm kavramı; Latince’de “Nepot”, İngilizce’de “Nephew” yani yeğen anlamına gelmektedir. İtalyanca “Nepotismo”, Fransızca da ise “népotisme” olarak kullanılır. Nepotizmin kökü çeviriler ve sözlük anlamlarından da anlaşılacağı gibi yeğen/ yeğencilik anlamına gelmektedir.

Kayıрма durumu akrabalar için gerçekleştiğinde “nepotizm”, tanıdıklar için gerçekleştiğinde “kronizm”, politik veya dini yakınlıkla gerçekleştiğinde “patronaj”, siyasetçi ve seçmen arasında geçtiğinde ise “klientelizm” olarak tanımlanmaktadır (Erdem ve Meriç 2012, 142).

Nepotizmin farklı bazı tanımları şu şekildedir:

Bir iş konusunda kişinin bilgi, beceri, tecrübe, kabiliyet, eğitim seviyesi ve liyakat gibi faktörlere bakılmaksızın veya iş konusunda ehliyeteye sahip olmayan bireylerin sadece aile/ akrabalık ilişkileri göz önünde bulundurularak işe alınmasına veya terfi ettirilmesine nepotizm denilmektedir.

İşin gerektirdiği nitelikler dikkate alınmaksızın sırf akrabalık ilişkisine dayalı olarak bir kimsenin işe alınmasına nepotizm denir (Berkman, 1983, 26).

Nepotizm; Gücün akrabasından yana hak kullanması ve kayırmacılık yaparak seçimde bulunması, işi alması gereken kişinin aleyhine, haksız bir uygulama, iltimas (Webster International Online Dictionary, E.T. 21.08.2016).

“Kin Selection” veya akraba kayırma insanlarda (bazı biyolog ve zoologlara göre hayvanlarda da) var olan doğal bir içgüdüdür.

Sosyal bilimlerde yer alan biyolojik/ ekolojik yaklaşımlar ise, nepotizmin rasyonel davranışlar sınıfına girdiğini ifade etmektedir. Bu yaklaşımlarda nepotizm, çevresel koşullar ve bireysel ihtiyaçlar alanı olarak tanımlanan sosyal ekolojide, “seçilmiş” bir davranış olarak tanımlanmaktadır (Masters 1983, 161).

Sadece aile işletmelerinde değil hemen her yer de görülebilecek ihtimali olan akraba kayırmacılığı, bazen soy bağı bazen de kan veya soy bağı olanlarla bağı bulunanlardan yana tercih kullanılmasıyla da ortaya çıkmaktadır. Nepotizm kavramı ülkemiz de “Dayısı olmak” veya “Yeğenimiz” kelimeleriyle anlam bulmuştur. Deyim haline gelen bu söylemler bazen çaresizliğin isyanı (bir dayımız yok ki) şeklinde de dışa vurulmakta, hak edenin alamadığı işin sonucunda ki isyanının sözlerinde de, yine bu deyimler kullanılmaktadır. İşe alımlarda referans olunan kişi bu deyimleri kullanarak durumu ifade etmekte (Yeğenim, Patronun Yeğeni), herkes tarafından da torpil anlaşılmaktadır.

Nepotizmin vukuu bulduğu aile şirketlerinde hesapsız bir kayırmacılık yürürken, kamu kurumlarında daha sınırlı ve çerçeveler içerisinde hareket etmek durumlu torpiller gerçekleşir. Çünkü Kamu kurumlarında hesap verilebilir olunan torpiller yapılmaktadır. Yani torpili yapanda, kayırma durumunu akrabasından yana kullanmadan önce kriterlere uyumlu olmasına bakmak zorundadır, Yasalarla belirlenmiş seçim kurallarında olduğu gibi, üniversite mezunu bir kadroya akrabası olan ilköğretim mezunu birisini atayamaz. Hesap verilebilirlik ve kontrole tabii olma durumu bu işlemi özel sektöre nazaran kamu da sınırlı halde kalmasına neden olmuştur. Bir aile şirketine patron akrabasını istediği pozisyonda istihdam edebilir. Fakat nepotizmin işletme açısından yol açacağı sonuçlara da katlanmak zorundadır. Çünkü işe aldığı akrabasını yerleştirdiği pozisyon tahsil durumu veya uzmanlık gerektiriyorsa, kayırılan kişi vasıflara haiz değilse, işletme sıkıntıya girer, hukuken bir yaptırım olmasa dahi işletmenin işlevlerliği açısından önem arz etmektedir.

Bu çalışmada nepotizm kavramı, akraba ve aile fertlerinin yanı sıra hemşeri, aynı okul mezunu olmak, ailenin yakın çevresi, eş-dost ve tanıdıkların kayrılmasını da kapsar şekilde kullanılmıştır.

1.2. Nepotizm Tarihi

Nepotizm tarihi Rönesans dönemine dayanmaktadır. Rönesans döneminde bazı Papalar, yeğenlerini ve bir kısım yakın akrabalarını liyakat gözetmeksizin, işin gerektirdiği özelliklere sahip olup olmamasına bakmaksızın üst düzeyde işlere atamalarından dolayı ortaya çıkmış kavramdır. Papalık makamının gücü elinde tutması ve din- devlet yönetim anlayışının iç içe geçmiş olmasının da etkisiyle Papaların karar verici rol oynadığı bilinmektedir. Devlet ya da İmparatorluğun işlemesi için gerekli düzen içerisinde farklı pozisyonlarda bürokrat makamları bulunmakta ve bu işlere papalar tarafından yeğenlerinin atanmasını sağlamak için nüfuz göstermelerinin gerçek adıdır nepotizm. Nepotizmin doğuşu ve bu kavramın kelime kökünden de anlaşılabilceği gibi yeğencilik- yeğen kayırma tarihin çok eski dönemlerinden beri süre gelmiş bir olay olup, torpili olanlarla olmayanların tarih süresince ayırım gördüğü anlaşılmaktadır. İstihdam etme yetisinin papalar tarafından kendi soy ve akrabaları lehine kullanma eğilimi göstermeleri, o dönemde kilisenin faaliyetlerinin halk arasında konuşulmaya başlamasına yol açmış. Bu durum zamanla torpili veya tanıdığı olmayan kişiler için umutsuz, üzücü ve zarar verici olmuştur.

“Bu dönemde yaşanan bu olumsuzluk, günümüzdeki şirketlerde yaşanan sorunlarla benzer problemler doğurmuşlardır. Günümüzde de aile öncelikleri, şirketin öncelikleri ve kurallarının önüne geçmekte, şirkete zarar vermektedir” (Diken ve Erdirençlebi 2013, 61).

İmparatorlukların da birbirine “Baba’dan Oğula” aktarılması veya dedenin kendi soyundan gelen erkek evladı tahta geçirmesi, yönetimde söz sahibi etmesi de aslında nepotizmin başka bir uygulanma şeklidir. Soylu veya seçilmiş doğmak ayrıcalığına asla halktan birisi çalışarak gelemeyecektir. Zenginlik veya tahsille ilgili olmayan bir durumdur asillerden olmak, içinde bulunulan dönemin yenilgilerini barındıran bir nepotizmdir halk için soylu doğamamak.

1.3. Nepotizm Nedenleri

Nepotizmin nedenleri çok fazla olmakla birlikte işletmeden işletmeye, aileden aileye nepotizm nedeni değişmektedir. Çok yönlü araştırılması gereken nedenler silsilesi olmasına karşın, araştırmada genel hatlarıyla nedenlerine değinilmiştir. Sadece işletme iç dinamikleri olarak değil, işletme dışı çevresel açıdan da önemli etkiler yaratan bu durum nedenleri başlıca şunlardır;

Aile işletmesini korumak, işletme devamlılığını sağlamak, aile bireylerinin sosyal güvenliğini kısmen sağlamak, etik durum, akraba baskısı, siyasal baskı, bireysel sorumlu hissetme durumu, sosyal, ekonomik ve politik nedenler, kültürel öğretiler, kalıplaşmış süre gelişler, sermaye zenginleştirme, kaynak çoğaltımı, sosyal ağ bağlantıların baskısı, işletmenin aile dışı üyelerine güven azlığı, bu güvensizliğe bağlı olarak gün gelip işletmenin kontrol dışına çıkması korkusu, yine güvensizlikle ilgili olarak ticari ve aile sırlarının sızması korkusu gibi nedenler nepotizmin en başlıca nedenlerindendir.

“Özellikle Türkiye’de ataerkil aile yapısı ve ailenin bireyden önce gelmesi, bireysel kararların bazen bireyden çok aileyi etkilemesine neden olmaktadır. Güçlü aile bağları bireyin omuzlarında ağır bir yük oluşturmaktadır. Girişimci birey risk alırken, aileyi ve çevresini de hesaba katmakta, tek başına sorumluluk almaktan çok aile üyelerini de kararlara katarak veya işletme içerisinde sorumluluklar yükleyerek bu yükü azaltabileceğini düşünmektedirler. Böylece olası başarısızlıklardan ve ailevi değerleri önemsememekten dolayı tek başına suçlanmaktan kaçınmaktadırlar” (Gümüşteki, Özler ve diğ. 2006, 276).

Özellikle yeni işletmelerde personel temin ve insan kaynakları departmanının oluşmamış, sisteminin oturmamış olması. Şeffaf ve adil bir işletme yapısına kavuşmamış olması, kuralların belirli olmaması veya kuralların düzgün uygulanmıyor oluşu, akrabanın işletmeye hızlı adapte olacağı ve yüksek verimlilikle çabuk ulaşacağı düşüncesi, dini inancın güçlü olması ve buna bağlı olarak öncelik ailenin gözetilmesi

yönünde dinen açık tavsiyelerin olması, gelenek ve görenekler de nepotizmin ortaya çıkışında ülkemizde görülen başlıca nedenlerdendir.

Aile baskısı veya yapılacak dedikoduların oluşturacağı baskıdan da kurtulmak için kendi akrabalarına iş vermek, aile fertlerini çalıştırmak durumuna yönelimlerde olmaktadır. Ülkemizde ki etraf, eşraf baskısı, mahalle yaşantısının getirdiği göz önünde olma durumları, dini yönden inanç yoğun ailelerin din eksenli hareket tarzı gibi birçok nedeni içinde barındırmaktadır.

Kendi yaşadığı standartlarda bir hayatı aile fertleri ve yakın çevresi içinde yaşatma arzusunun oluşturduğu duygularda geçerlidir. Maddi refahının artmasıyla birlikte yaşam kalitesi değişen fakat yaşantısını değiştirmek istemeyen ya da eş-dostunun hayatında olmasını isteyen, onlardan ayrılmak istemeyenlerin de başvurduğu bir durumdur. Yakınlarından yana tercih kullanan veya işin yapılmasında bazı abzorveleri göğüsleyerek liyakat gözetmeksizin tanıdığı kişileri işe alan birçok müteşebbis vardır.

1.4. Nepotizmin Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Nepotizmin aile şirketlerinde yoğun olarak görüldüğü veya üst seviye yöneticilerin de kendine ait olmayan şirketlerde de yetkileri dâhilinde kayırma, torpil yaptıkları, bazen çay dağıtıcısı, hizmetli, yardımcı eleman pozisyonunda ki kadrolara bile tanıdıklarını yerleştirdikleri görülmektedir. Hemen hemen her insan güvende hissetmek ister ve güven duygusuna ihtiyaç duyar. Güven duymaya da, güven duyulmasına da gereksinimi olan insanoğlu, iş hayatında da güvendikleri personeller veya ona güvenen kişilerle de çalışmak istemesi son derece doğaldır. Aile fertlerinden güvendikleri veya akrabalarının kefil olduğu güvenilir kişileri tercih etmek istemeleri de bu sebeplerden bir tanesidir. Tanıdık, eş- dost, akraba, aile üyelerinden kendi ekibini oluşturarak bir sinerji yaratma isteği de işletme açısından olumlu düşüncelere sahip olma etiği bakımından geçerli olabilir.

Tabii ki bu durum sadece tek başına yeterli olmasa da nepotizmin olumlu olduğu ve pozitif yansımaları yol açabileceği de unutulmamalıdır. Bu işletmenin yararına olan ve şirkete pozitif yansımalar sağlamaları şöyle sıralanabilir;

- Nepotizmin yol açtığı duygulardan yoğun olanlarından bir tanesi de aidiyet duygusudur. Nepotizm sonucu işe alınan birey iş yaşantısında kurumu, şirketi, işletmeyi benimsediği takdirde yuvası olarak görerek, kendisini buraya ait hissedecektir.

- Nepotizm uygulanarak işe alımlarda, işe alınan torpilli çalışan herhangi bir iş arayışına girmeyecek ve işten istifa etmeyi düşünmeyecektir.

- Kayırılan kişi minnet duygusuyla hareket ederek bulunduğu ortama katkı sağlamaya çalışacak ve işletmeye pozitif girdiler olarak yansıyacaktır.

- Nepotizmin uygulandığı yer eğer bir aile şirketi değilse ve buraya yöneticilerin birisine akrabalar tarafından referans olunarak girildiyse, mahcup etmeme ve mahcup olmama duygusu ile hareket ederek işinde başarılı olmaya çalışacaktır.

- Şirketlerin maliye, muhasebe, satın alma, ihale bölümlerinde veya kritik görevlerde, yönetim kadrosunda aile fertleri, akrabaların olması güven ortamını arttıracaktır.

- Aile şirketlerinin hızlı büyüme esnasında işlerin kontrolden çıkmasını yine nepotizm sayesinde yenmeleri mümkündür. Kontrol altında tutmak veya kontrol altına almak işletmeler açısından kritik öneme sahiptir.

- Sorumluluk veya özveri bilinci oturmamış çalışanlara nazaran, aile fertleri üst seviye bir çalışma performansı sergileyecekleri ortadadır. Çünkü kendi işletmeleridir.

- Aynı aile, akraba, tanıdık olmak, yabancılaşma çekilmesine engel olacağı için manevi tatmini elde etmekte daha kolay olacaktır.

- Aile fertleri arasında ki girişimcilik tetiklenecek ve bu girişimci ruh gelişecektir.

“Nepotizm aile şirketlerinin başarısı için büyük bir dezavantaj oluşturur. Aile şirketlerinde kan bağı nedeniyle işletmede çalışmaya başlayan ve yine bu yüzden üst yönetim kademelerine gelen, müdür ve yönetim kurulu hatta yönetim kurulu başkanlığı yapan aile üyeleri için gerekliliğini bilmiyor ya da eksiklikleri varsa şirkette yanlış kararlar alınabilir. Bu kararlar şirketlerin en büyük amacı olan karı maksimize etmek ve şirketi gelecek nesillere devretmek önündeki engellerden biridir” (İyişleroğlu, 2006, 45).

Nepotizm aile şirketler için birçok dezavantaj oluşmasına neden olur. Bunları şöyle sıralayabiliriz;

- Nepotizm yapan şirket ve işletmelerde personel seçim aşamaları uygulanmaz ya da bu aşamalar sağlıklı uygulanmadan kayırlan kişiler direkt işe alınır.

- Nepotizmin olduğu işletmelerde yetenekli ve kaliteli kişiler yerine torpilli aile üyeleri işe alındığından dolayı bilimsellik geri planda kalıp işletme bu durumdan zarar görecektir.

- İş ve sosyal yaşantısında iyi performansı sergileyemeyen aile üyeleri durumlarından dolayı hiçbir yaptırıma uğramadığını gören diğer çalışanlar motivasyon kayıpları yaşarlar.

- Şirket veya işletmeye nepotizm neticesinde dâhil olan kişi personel değil aile üyesi olmaya devam edecektir. Bu mantığı belirleyerek devam eden kişi işletmenin zararından ötürü rahat davranırsa, sıkıntılar oluşacaktır.

- Nepotizm sonucu işletmeye giren kişi, diğer çalışanların aldığı maaşlardan yüksek maaş alması sonucu haksızlık oluşacağı için hak ettiğini alamama, diğer çalışanlar tarafından hatta hak arama gibi sorunlar ortaya çıkacaktır.

- Aile fertleri esnek mesaiyle hareket etme imkânı buldukları için diğer personelde rahatsızlık yaratacak, bir başka açıdan da işlerin zamanında yetişmesi zora girip aksamalara yol açacak şirket hem prestij hem de maddi iş kayıplarından dolayı zarara uğrayacaktır.

- Nepotizmin var olduğu işletme ve kurumlarda kayırılan kişilerin yeni araç gereçlere ulaşması ve sahip olması kolay olacağı için, diğer personelde rahatsızlıklar oluşacaktır. Personele eski ve kalitesiz ürünlerin verilmesi problemler doğurur. Tam aile işletmelerinde daha sık görülen bir durum olarak da aile standardını aynı tutmak ve lükslükte eşitlik sağlamak adına fütursuz harcamalara yol açar.

- Aile mensubu çalışanların çalışma odası, yapılan iş dağılım durumu, yemek imkânı, hitap tarzı, sgk prim ödemeleri gibi diğer çalışanlardan farklı muamele görmesi, diğer personelle arasındaki mesafeyi daha da arttıracaktır. Motivasyon düşüklüğüne sebep olan bu etkenler işletmede huzursuzluğa neden olurken, işletmede ki örgüt iklimini ve bağlılığı olumsuz yönde etkiler. İşletme zarar görür.

- Köklü bağlarla bağlı akraba ve arkadaşlık bağlarının oluşması şirketin geleceğini olumsuz yönde etkiler ve dışa kapalı bir yapı oluşmasına sebep olur.

- Kan veya gönül bağı nedeniyle yapılan kayırmacılık sonucu işletmelerde sosyal ve ailevi olaylardan etkilenme olasılığı yüksektir. Aile içi kavgalar, kuşak çatışmaları, bağların zayıflamasına neden olacak ve kaliteli yöneticilerin, yeterliliği yüksek personeller kurum bünyesinden uzaklaşacaktır.

- Nepotizmin yaygın olduğu işletmelerde liyakat odaklı işe alımlar olmadığı için iş gücü kaybı ve iş kaybı oluşur.

- Şirket çalışanları arasında çatışma oluşacak ve bölünmeler başlayacaktır.

- İşletmelerde nepotizm oranı yükseldikçe kaliteli, yetenekli personel alım imkânı azalacaktır.

- Çalışan motivasyonu düşecek, iş görenlerin örgüte bağlılığı azalırken, örgüt iklimi bozulacak bu durumda örgüt kültüründe bozulmalara yol açarak profesyonellikten uzak bir ortam oluşturacaktır.

- Ödül ve terfi sistemlerinde oluşacak haksızlık, personeli olumsuz etkileyecek. Hak ettiğini düşünen personel kendisinin alamadığı ödül, taltif, takdir ve terfiinin eş-dost, arkadaş, akraba, tanıdık yakınlığına göre dağıtıldığını görünce motivasyon kaybına uğrayacak. İstedigine ulaşamayan çalışan da tatminsizlik oluşacaktır.

“Ayrıca yetenek, tecrübe ve iş uyumlarına bakılmaksızın önemli pozisyonlara getirilen kişilerin emrinde çalışmak, yetenekli ve tecrübeli işgörenlerin işletmeden ayrılmalarını tetikler” (Ateş, 2003, 13).

2. BÖLÜM: KAYIRMACILIK

Kayırmacılık da nepotizm gibi hak etmeyenin hak etmediği bir pozisyonda bulunma halidir. Nepotizm ne kadar yakın aile ve yakın çevreye uygulansa da, kayırma hali ve kayırmacılık da yakınlık uzaklık gözetmeksizin referans sahibinin ağırlığına göre her yerde her zaman uygulanabilmektedir.

2.1. Kayırmacılık Kavramı:

Araştırmada nepotizmi; aile, akraba, eş- dost, arkadaş, hemşeri, tanıdığa geçilen iltimas, uygulanan torpil, yapılan kayırmacılık olarak ele alacağımızı ifade etmiştik. Nepotizmin kayırmacılık kavramıyla girift bir hal aldığını, uygulama olarak benzer, anlam olarak yakın, kavram olarak da birlikte kullanıldığı bilinmektedir.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü, kayırma kelimesini birkaç farklı şekilde tanımlamıştır. Bunlar;

“İltimas”. “Haksız yere yasa ve kurallara uymaksızın iltimas, arka çıkma”. “Birine herhangi bir konuda öncelik ve ayrıcalık tanıma”. “Kayırmacılık, belli bir birey, küme, düşünce ya da uygulamayı, bir başkasıyla karşılaştırıp aralarında bir seçim yapmak gerektiğinde nesnellikten uzaklaşıp yan tutma” (<http://www.tdk.gov.tr> E.T. 21.08.2016).

Koruyarak başarısını sağlamak veya başarılmasına katkıda bulunmak, öne geçirmek, öncelik tanımak, elinden tutmak gibi ifadelerle de kullanılmaktadır.

“Kayırmacılık, kamu ve özel örgüt birimlerindeki ya da bu birimlerle toplumsal çevre arasındaki ilişkilerde aynı okulda okumuş olmak, aynı yöreden olmak, aynı siyasal partinin çizgisinde bulunmak gibi özgül ölçülerin yakın görünümüne geçmesi, yönetim çalışmalarını düzenleyen evrensel ölçülerin ise geri plana itilmesi halidir” (Oktay, 1983).

Kayırmacılık sosyolojik bir olgu iken, hayatları etkileyen fiili bir hak kaybına dönüşmektedir. İnsanların kendilerine yakıştırdıkları veya düşündükleri, başvurup da

ulaşamadıkları işlerin ardını gördüğü yerde çoğu zaman birilerine kayırma yapılarak, referans kullanılarak başka bir yeğenin iş sahibi olduğunu görmeleri muhtemeldir. Haksız rekabete yol açan bu durum, insanları gittikçe umutsuzluğa sürüklemektedir.

“Kayırma durumunun çok köklü bir geçmişi olmasına rağmen önemini günümüzde de sürdüren kayırmacılık, ilkel toplumlarda olduğu kadar, çağdaş yönetim anlayışının hâkim olduğu ve profesyonelce yönetilen işletmelerde bile kendine yer bulan çok yönlü bir uygulamadır” (Karataş, 2013).

Kayırmacılık insanın olduğu her yerde olmakla beraber, elinde güç bulundurmasına karşın kayırma yapmayanların erdem sahibi oldukları da aşîkârdır. Kayırmacılığın sadece politika da veya kamu kurum ve kuruluşların da olduğunu düşünmek algı hatasına düşürür. Çünkü kayırma ve kayırmacılık hayatımızın her yerinde ve birçok parçasında vardır veya oluşması sağlanmaktadır. Kayırmacılık özel sektör, kamu kurumları, sivil toplum kuruluşlarında da yapılmaktadır.

2.2. Kayırmacılık Çeşitleri

Çok eski çağlardan bu yana devam eden kayırmacılık ve nepotizm farklı sebepler için uygulanmaktadır. Bunlar uygulayanların farklı beklentileri veya sonuçları nedeniyle çeşit kazanmıştır. Genel hatlarıyla yedi tip kayırmacılık çeşidini açıklayacağız. Kayırmacılık çeşitleri yönetsel yozlaşma çeşitleriyle de örtüşmektedir.

2.2.1. Hizmet Sunma Kayırmacılığı

Genel görüldüğü alanlar seçimle belirlenen statülerin olduğu yerlerdir. Bunlar siyasal alan çoğunlukta olmakla beraber, birçok liderin veya yöneticinin seçimle iş başına geldiği alanlarda karşımıza çıkmaktadır.

Mevcutta bulundukları koltuğun gereği olan eşit dağıtım ve eşit hizmet ulaştırma, adaletli hizmet dağıtmanın hakkını vermeyerek kendisini destekleyen, destekleme potansiyeli olan, kararsız seçmen durumunda bulunan kitleye hizmet sunma

kayırmacılığı yaparak tekrardan seçilme, iktidar olma çabasına hizmet sunma kayırmacılığı denmektedir.

Yöneticinin, liderin veya iktidar olan kitlenin elinde bulundurduğu yetki, imkân ve ekonomik gücü kendi lehine kullanarak tekrar iktidar olma isteğidir. Haksız bir durum oluşturduğu gibi haksız rekabete de yol açabilecektir.

“Hangi alanda olursa olsun bir bölgeye götürülecek hizmetler ihtiyaçlardan ziyade farklı amaçlara yönelik yapıyorsa bu durumun hem kaynakların israfına hem de vatandaşlar arasında eşitsizliğe neden olduğu söylenebilir” (Meriç ve Erdem, 2013).

2.2.2. Gönül Yapma Kayırmacılığı

Hizmet kayırmacılığı ile gönül yapma kayırmacılığı kavramsal olarak birbirine yakın olmakla birlikte pratikte farkı anlaşılmaktadır. Gönül yapma kayırmacılığı Suvasyon (suvasion) olarak da adlandırılır.

“Gönül yapmada temel mantık, seçim öncesi çalışmalarda destek olanların gönlünü yapma adına onlara ayrıcalık tanınmasını ve devletin imkânlarından daha fazla yararlanmalarını sağlamaktır” (Yıldırım, 2013).

Kendi taraftarlarıyla çalışma kayırmacılığı da diyebiliriz. Hem seçim öncesi kendisini destekleyenlere destekleri karşısında yardımcı olmak, gönüllerini almak, istihdam sağlamak, hizmet götürmek şeklinde onlarla arasında oluşan bağı güçlendirirken belki de seçim öncesi destekçilerine vaat ettiklerini yerine getirmektedir. Başka bir yönden de seçim sonrası işe alımlarda kendi tarafgirleriyle çalışarak kendisini güven de hissetmek isteyecek, bu güvenin verdiği güçle bazı durumlarda sızmaları engelleyecektir. Yaptığı icraatlarında daha özgüvenli hatta pervasız da davranabilecektir. Gönül yapma kayırmacılığından yarar sağlamayı arttırarak kendisini emniyete alarak kazanımları en üst seviyede tutacaktır.

Gönül yapma kayırmacılığı iki yönlü olmakla birlikte bu kayırmacılığı uygulayan kişiye de çok yönlü fayda sağlamaktadır. Fakat bu durum karşısında hem

seçim yenilgisi gören seçmen hem de desteklediği aday nedeniyle hakkında ki karşı cephe düşüncesi oluşan seçmen işe alınma imkânını yitirmiş olarak çöküntü yaşayacak, seçilene desteklemeyen kişiler açısından bu durum büyük bir zarar ve hatta seçilene duyulan nefrete dönüşebilecek kadar tehlikeli bir hal alabilme ihtimali doğacaktır.

Seçimle geline her yer için olabilmesi muhtemel bir durumdur. Sadece siyasi seçimleri anlamında değil, eğitim yönetimi seçimleri, sivil toplum kuruluşları yönetimi seçimleri dâhil birçok demokratik seçim sonrası birçok kurumda gerekleşe durumu oluşabilmektedir.

2.2.3. Pozitif Ayrımcılık Kayırmacılığı

Pozitif ayrımcılık, yalnızca “dezavantajlı” gruplara mensup bireylere verilen ekstra haklardır. Pozitif ayrımcılık, dezavantajlı gruplar herkesin rahatça kullanabildiği bazı hakları çeşitli sebeplerden dolayı kullanamayabileceği için; onlar ancak bazı özel birtakım haklara sahip olurlarsa çoğunlukla gerçekten eşit olma şansını yakalayabilecekleri düşüncesiyle yapılır.

Pozitif Ayrımcılık etik değer açısından uygulanarak eşitsizliği ortadan kaldırmak için uygulansa da suiistimallere açıktır. Bu durumda pozitif ayrışan bireylerin vicdanıyla alakalı bir durumdur.

“Hangi amaçla olursa olsun bireyler arasında bir seçim yapmak veya tercih söz konusu olduğunda, değerlendirme kriterleri içerisinde, seçim yapılacak işin gerektirdiği niteliklere sahip olmanın dışında farklı ölçüt ve öncelikler bulunması, kayırmacılık uygulamalarında olduğu gibi pozitif ayrımcılık uygulamalarında da bireyler arasında eşitsizliğe neden olmaktadır” (Meriç, 2012, 24).

2.2.4. Cinsel Kayırmacılık

Cinsel kayırmacılık, üstlerin duygusal ya da cinsel ilişki gibi bağ kurdukları çalışana yaptıkları uygulamadır (Scheridan, 2007).

Bu durum duygusal veya tensel olabildiği gibi her ikisini de içeriyor olabilir. Yönetici, lider, amir, üst, gibi otoritelerin himayesinde çalışan iş görenin kendi rızası dâhilinde kurulan bir yakınlık neticesinde iş görenin farklı inisiyatifler kazanması durumudur. Bunlar maddi ve manevi de olabilir. Üstünün çalışanına karşı manevi olarak hitap tarzı, söylemleri, iltifatları, yaklaşımı veya maddi olarak terfi alması, zam alması, ödül, takdir, taltif alması şeklinde de neticelenebilir.

Ülkemizde son 15 yılda iş yaşantısında kadınların etkin rol oynamaları ile cinsel kayırmacılıkta daha tartışılır hale gelmiştir. Bu durum ayyuka çıkmaya başladıkça iş yaşantısında da problemlere neden olmasından dolayı, kavram üzerine çeşitli araştırmalar yapılmakta ve daha uzun bir sürede yapılacağı, tartışılacağı benzetilmektedir. Cinsel olarak zaaf veya hoşlanmaların etkili olduğu bu durum diğer çalışanlar için haksızlığa, dedikoduya, hoşnutsuzluğa yol açacağından dolayı örgüt iklimine büyük zararlar verir.

Cinsel kayırmacılık, herhangi bir ilişkinin (gönül veya cinsel) olmadığı fakat başlama evresinde de oluşabilir. Üst kadın ya da erkek olsun hiç fark etmez, astına kayırmacılık yapmaya başladığı zaman cinsel bir beklentiyle yaklaştığı andan itibaren cinsel kayırmacılık başlamış olur. Herhangi bir ilişkinin veya bağın tam manasıyla oluşmasına da gerek yoktur.

2.2.5. İrtikâp Kayırmacılığı

Türk Dil Kurumu Sözlüğünde; Kötü iş yapma, kötülük etme, yiyicilik, yalan söyleme, hile yapma şeklinde yarar sağlama olarak tanımlanmıştır.

5237 sayılı Türk ceza Kanunumuzun 250. Maddesinde İrtikâp; MADDE 250. – “(1) Görevinin sağladığı nüfuzu kötüye kullanmak suretiyle kendisine veya başkasına yarar sağlanmasına veya bu yolda vaatte bulunulmasına bir kimseyi icbar eden kamu görevlisi, (2) Görevinin sağladığı güveni kötüye kullanmak suretiyle gerçekleştirdiği hileli davranışlarla, kendisine veya başkasına yarar sağlanmasına veya bu yolda vaatte

bulunulmasına bir kimseyi ikna eden kamu görevlisi, şeklinde suç” olarak tanımlanmaktadır (5237 sayılı TCK, 250. Madde).

İrtikâp kayırmacılığı, kamu görevlisinin bulunduğu konumundan yarar sağlayarak kendisini veya yakın çevresini kayırması anlamında kullanılır. Kamu da sık görülen bir kayırmacılık ve suçtur. Kamunun, devletin, milletin hakkı ve malı üzerinden haksız yere yararlar sağlamak için kamu personeliyle de ilişki kurulması şeklinde de gerçekleşir.

2.2.6. Rant Kollama Kayırmacılığı

“Rant; Ekonomik değer olarak tanımlanırken, kollama; gözetmek, desteklemek anlamında tanımlanmıştır” (www.tdk.gov.tr, E.T. 27.08.2016).

Rant Kollama; ise ekonomik değer sağlayacağı düşünülen veya işaretler o yönde olduğu için o işe yönelmesi anlamına gelmektedir. Ekonomik değer gözetmek, kazanmak için kayırmacılığa hatta içeriden bilgi almaya, torpile ihtiyaç vardır. Kayrılarak erişilen bilginin işlenmeden önceki halidir, bir girişim ve kayrılma başlangıcıdır. Eğer ekonomik değer kazanılmış, kayrılarak edinilen bilgi işlenmiş ise rant sağlama, rant sağlamak anlamına gelir, hedefe ulaşılmıştır.

Rant kollama her işletmede veya kurumda karşımıza çıkabilir. Kamu sektöründe bir ihale öncesinde de özel sektörde satın alma faaliyeti öncesinde de karşımıza çıkabilir. Yapılacak yatırımın öncesi fizibilite döneminde, götürülecek hizmet öncesinde de rant kollama ve buna göre kayırmacılık yaparak hareket etme durumu oluşabilmektedir. Vukuu bulduğu takdirde yolsuzluk olarak da adlandırılan fakat yolsuzluk kavramının rant kollamayı kamunun tekelindeki sistemler için değerlendirir, kayırmacılıkta ise rant sağlamanın gerçekleşmediği, hazırlık dönemidir.

2.2.7. Rüşvet Kayırmacılığı

“Yaptırılmak istenen bir işte yasa dışı kolaylık ve çabukluk sağlanması için bir kimseye mal veya para olarak sağlanan çıkar” (www.tdk.gov.tr, E.T. 27.08.2016).

“Rüşvet, resmi işlerde kayırma karşılığında bir bedel alma ya da verme işlemidir. Bir suç oluşturan rüşvetin başlıca öğeleri, ilgili kişinin görevini kötüye kullanması, yolsuzluk amacıyla hareket etmesi ve belirli bir çıkar sağlamasıdır. Dünyada ve özellikle Türkiye’de en sık karşılaşılan yolsuzluk türlerinin başında rüşvet gelmektedir” (Turhan 2016, 99).

Dünyada, ülkemizde etik ve hukuksal büyük problemlerden bir tanesi de rüşvet kayırmacılığıdır. Bu kayırmacılık da kayırılarda, kayıran da çıkar sağlamış olur. Kayırılan kayırma talebinde bulunur, talebinin karşılanması veya karşılandığı için belli bir ücret, bedel öder. İşe girmek için, öne geçmek için, işini hallettirmek için, fayda ve menfaat sağlamak için, kamu da veya özel sektörde ödenen bedeller nedeniyle açılmış birçok soruşturma bulunmaktadır.

3.BÖLÜM: İŞ GÖREN

“İş gören tanımı; Çalışan, çalışma işini yapan kimse, bir iş yerinde ücret karşılığı iş yapan kimse, personel, eleman” (www.tdk.gov.tr, E.T. 29.08.2016).

3.1. İş Gören- Birey Kavramı

“Hangi türden olursa olsun bütün işletmelerde belirlenen faaliyetlerin yerine getirilebilmesi ve bu faaliyetlerin sürdürülebilmesi için çalışan kişilerin tümüne iş gören denir “(Alkış, 2001).

İş gören tanımı, işletmenin her kademesinde ki bütün çalışanları ifade ederken, buna müdürler ve genel müdürde dâhildir. İşletmenin başarı göstermesi birçok etkene bağlıken beşerî etkenlerden en önemlisi iş görendir. Yönetici eğer başarı elde etmek istiyor ise iş görenine önem vermeli ve örgüte bağlılığını yükseltmelidir. Yönetici ve iş gören arasındaki iyi diyalog ve kaliteli yönetim sayesinde örgüt kültürü oluşturulur, kurumsallaşmanın hız kazanması sağlanır. Örgüt kültürü kadar örgüt ikliminin de başarıya büyük önemi vardır. Yine bu durumda örgüt içi iletişim, yönetim, iş gören güçlendirme, iş gören devir hızını düşürme gibi etkin yönetim, öngörü ve liderlik istemektedir.

Yönetici veya lider başarı elde edip bu başarıyı devam ettirmek istiyor ise; iş gören verimliliğine önem vermeli ve çalışanlarını örgüt amaçları doğrultusunda motive etmesini bilmelidir.

“Birey tanımı; Kendine özgü nitelikleri yitirmeden bölünemeyen tek varlık, fert. Toplamları oluşturan ve düşünsel, duygusal, iradeyle ilgili nitelikleri toplum içinde belirlenen insanların her biri” (www.tdk.gov.tr, E.T. 29.08.2016).

İşletmelerde birçok kişi bulunmaktadır. Her bir bireyin yaptığı işin kendine göre farklı anlamları vardır. Aynı bantta aynı işi yapan, yan yana çalışan iki kişinin bile yaptıkları iş hakkında farklı düşünceleri ve o işlere kendilerince yükledikleri farklı anlamlar vardır. Her iş görenin bir birey olduğu, farklı çalışma prensipleri, farklı

yorumlama kabiliyetleri olduğu da birey kavramının işletmelerde ön planda tutulması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Sadece işe gelip giden, verilen görevi yerine getiren, ücret karşılığı iş yapan, hayatın getirdiğı şartlar nedeniyle çalışmak mecburiyetinde olan İnsan yığınları olarak değil, her biri farklı kabiliyet ve düşünce yapısında ki, farklı ihtiyaçlar duyan bireyler olduğu bilinmelidir.

“İşletmelerin başarısı büyük oranda, insan unsurunun çok yönlü ve karmaşık yapısının iyi anlaşılmasına ve bu yapıya uygun çalışma ortamının oluşturulmasına bağlıdır” (Karakaya ve Ay, 2007, 55).

“Her bireye karşı saygı mutlaka gereklidir. Herkes yaptığı iş için saygı görmek ve en başarılı çalışan olmasa bile kibar davranılmak ister. Bu; sadece statüsü yüksek işler için geçerli değildir. En basit görünen işlerde çalışanların da buna gereksinimi vardır. İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca; arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. Bu saydığımız güç ve kuvvetlerin bileşkesi, kişinin psikolojik çabalarını bir amaca ulaşmak üzere organize eder, devamlılık ve dinamiklik kazandırır” (Öztürk ve Dündar, 2003, 58).

İş gören- birey kavramı işletmeler açısından tam anlamıyla kavranması ve yapılacak düzenlemelerin bilinçli bir şekilde yapılması gerekmektedir. Her iş görenin bir birey olduğu unutulmamalı, yaşamsal haklarının, dokunulmazlıklarının olduğu, saygıyı, duygularının ve haklarının olduğunun unutulmaması gerekmektedir. İş gören; önce bir birey, insan, daha sonra bir çalışandır.

“Çalışanın çeşitli özellikleri ile ilgili olan bireysel faktörler, çalışanın örgütü algılaması, kabullenmesi ve örgüt içindeki davranışlarında oldukça önemlidir. Örneğin, kurumun amaçlarını benimseme, iş arkadaşlarıyla uyumlu olma, beklentilerine ulaşabilme vb. faktörler örnek olarak sayılabilir” (Karakaya ve Ay, 2007, 57).

Motivasyon konusu ele alındığı zaman birey- iş gören kavramı akla, bencilliği getirmemeli. Birey, sadece kendisini düşünerek hareket eden, çıkarıcı davranan bir imkân avcısı olarak algılanmamalıdır. Kendisini düşünme durumu oluştuğunda oluşan

motivasyon kadar, iş görenin aidiyet kazandığı yerlerde de örgüt çıkarlarını düşündüğü bilinmektedir. Sadece iş göreni tekil olarak algılamamak, çoğulcu iş gören zihniyetiyle yaklaşarak sadakatini kazanmak, örgüte bağlamak, örgüt iklimine uyum sağlanması sağlanarak işletme yararına motivasyon oluşturarak, çoğulcu mutluluğa ulaşarak kazanç sağlanmalıdır. Birey deyince iş görenin tekil hakları olduğu anlaşılmalı, başına buyruk, kendine özgür, söz dinlemez veya itaat etmez, iş bilmez anlamında anlaşılmamalıdır.

3.2. İş Görenin Gereksinimleri ve Örgütten Beklentileri

“Gereksinimler, insan yapısının doğal öğeleridir. Öyle ki, insan yaşamının gerek bedensel gerek ruhsal yönüyle gereksinme kavramının doğurduğu çeşitli olay ve sorunlar içinde büyük bir uğraş vermektedir. Bu bakımdan gereksinme; giderildiğinde insanın yaşamını veya varlığını sürdürmesini sağlayan; giderilmediğinde onu, var olma güçleri, giderek yok olma tehlikesi içine iten olgu biçiminde tanımlanabilir” (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, 97).

- İş görenin insan olarak gereksinimleri (ruhsal, fiziksel, toplumsal gereksinimler).
- İş görenin örgüt üyesi olarak gereksinimleri (örgütsel, yönetsel, işlevsel gereksinimler).

“Fiziksel gereksinimler insanın fiziksel yapısındaki canlılığı ve gelişmesini sürdürmesi için karşılaşılan zorunlu gereksinimlerdir. Ruhsal gereksinimler, bireyin düşünsel ve duygusal yapısından kaynaklanan gereksinimlerdir. İş görenin, toplumun üyesi olarak ve toplumsal çevrenin koşullarından etkilenecek yarattığı gereksinimler toplumsal içerikli gereksinimlerdir” (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, 97).

Organizasyon üyesi olan bireyin gereksinimleri üç bölümde incelenebilir. Kişinin ekonomik devamlılığını sürdürmek adına bir işletmede çalışması onun örgütsel gereksinimidir; yönetim katında yer alarak bireyin üst ve ast olarak görev icra bilinci onun yönetsel gereksinmesidir; Kişinin kendi işini başarma ve becermede ki yönelişi, isteği, özlemi onun işlevsel gereksinimlerini anlatır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, 97).

Bütün gereksinimler gerçek, vardır ve göz ardı edilemez. Fakat gereksinimlerin baskınlığı, etkileme ağırlığı tartışılır. İnsanın karakteri, kişilik yapısı, sosyal çevresinde ki konumu, statüsü, eğitim ve kültür seviyesi faktörü gereksinimlerinin yönlenmesinde ve biçimlenmesinde etkin rol oynar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, 97).

İş görenlerin tam kanalize olarak çalışmaları ve tüm enerjilerini çabalamak için harcamaları, örgütün amaçlarını kendi amaçları bilmeleri ancak iş görenin ihtiyaçlarıyla örgütün ihtiyaçlarının aynı olduğu inancıyla gerçekleşebilir. İş görenin ihtiyaçlarıyla örgütün ihtiyaçlarını aynı potada eritebilmek ve ihtiyaçların buluşturulması sağlanarak, aynı çizgide birleştirilmelidir.

Örgütün amacını tespit ederek, iş görenlerin ihtiyaçlarını buna göre karşılamakta farklı bir yöntem olmakla birlikte, iş görenlerin ihtiyaç duyduklarının tam tespiti, örgütün amaçlarının süratli, verimli ve kaliteli şekilde gerçekleşmesinde büyük öneme sahiptir.

İnsan davranışının anlaşılmasında, temel ihtiyaçların bilinmesi gerekir. Bu ihtiyaçlar, örgüt amaçlarının gerçekleşmesine yardım edecek biçimde karşılanırsa, örgüt yararları ile üyelerinin yararları bütünleşmiş olur. Çalışanların gereksinimlerini, istek ve beklentilerini karşılayan bir çalışma ortamı, bir yönüyle iş görenin iş tatmin düzeyini artırırken diğer yönüyle de örgütün verimliliğini yükseltmektedir (Keskin 2008, 14). İş görenin örgütten beklentileri şöyle sıralanabilir;

- İş görene verilen değer arttırılmalıdır,
- Görüşlerine değer verildiğini hissetmek istemektedirler.
- Beklentilerinin anlaşıldığını ve karşılandığını görmek isterler.
- Sosyal hak ve ihtiyaçlarının karşılanmasını beklerler.
- Fizyolojik hak ve ihtiyaçlarının karşılanmasını beklerler.

- Saygı gösterilmesini isterler.
- Yeteneklerine uygun işlerde çalışmak isterler.
- Kendine olan güveninin arttırıldığı bir ortam isterler.
- Yapıcı ve teşvik edici ekip arkadaşları isterler.
- İhtiyaç duyduğu ve işiyle ilgili yararlanabileceği bilgilere erişim beklentisi.
- Sağlıklı bir ortamda çalışma beklentisi.
- Örgüt içi iletişim iyi olmasını beklerler.
- Örgüt içerisinde ayrıma uğramamak, dışlanmamak beklentisi vardır.
- Çalışma ortamı şartlarının pozitif gelişiyor olması beklentisi mevcuttur.
- Örgüt ikliminin oluşmuş ve güzel bir uyum olmasını beklemektedir.

3.3. İş Görenler İçin Motivasyonun Önemi

Çalışanlar, işletmeye mal veya hizmet üretimi amacıyla girmişlerdir. İş görenin bu amaçlarını gerçekleştirmesinde bazı destek ve telkinlere ihtiyacı olacaktır. İş görenin isteklerini bilmek, onun taleplerine karşılık vermek motivasyonun başlangıç aşamasıdır.

İş görenin, çalışanın işi daha iyi yapabilme çabası içerisinde olması iş ahlakının, etik gerekliliğin başlıca parçası olmasının yanında çalışanın verimli iş görmesi içinde bazı katalizörlere ihtiyaç vardır. Bu motivler çalışanın hız, kalite, verim ve aidiyeti başlıca olmak üzere birçok yönden tetikleyecek kendisine ve işletmeye yarar sağlayacaktır. Motivasyon sadece çalışan için değil, İşletme için de çok büyük öneme haizdir.

“Bir organizasyonun başarısı, iş görenlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Bu nedenle iş görenlerin motivasyonu çok önemlidir. Motive olmayan personeli performans göstermesi beklenmemelidir” (Koçel, 2005, 633).

“Sanayi Devrimi’nden 1980’li yıllara kadar işletmelerde çalışan insanlara bir araç olarak bakıldığı görülmektedir. Bu dönemlerde işletmeler için insan unsuru, sadece örgütün faaliyetlerini sürdürebilmesi, kâr marjını yükseltebilmesi veya hedeflerine ulaşabilmesi için sadece bir araçtı. Ancak daha sonraları küreselleşen dünyada, iş görenlerin performansını arttırmak için etkin bir motivasyona ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. Her işletmenin kendi kültürüne ya da yönetsel değerlerine göre değişen bir motivasyon anlayışı bulunur” (Keskin, 2008, 15).

“Motivasyondaki amaç, iş görenlerin daha verimli çalışmaları için istek ve arzularını arttırmayı sağlamaktır. Bir işletmede, iş görenlerin ihtiyaçlarının bilinmesi ve örgütün buna göre yapılanması motivasyon artışı sağlar. Bu nedenle, çalışanları verimli bir şekilde çalışmaya yönlendirecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortam yaratılmalıdır. İş görenlerin başarılarını takdir etmek, kendilerine değer vermek, yönetime katılımlarını sağlamak, onlar için iyi çalışma ortamı yaratabilmek önemli bazı motivasyon araçlarıdır” (Keskin, 2008, 15).

“İş görenlerin öncelikle sağlık ve güvenlik ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. Ekonomik ihtiyaçlarını karşılayacak ücret beklentisi giderilen iş gören daha verimli çalışacaktır. İş gören için ücret önemli bir motiftir ancak olumlu çalışma ortamı daha önemlidir. İş görenlere amaç ve hedef göstermek, sorumluluk almaları ve kararlarını verebilmeleri için olanak sağlamaktadır. Her çalışan, negatif tepki görmeyeceğinden emin olarak fikirlerini açıklayabilmek ister. Hangi işi, neden ve nasıl yapacağını bildikten sonra işgörenin motivasyonu ve performansı artar. Gerekli olma duygusu ve organizasyona aitlik duygusu, iş gören için önemli bir motiftir” (Keskin, 2008, 15).

“İş görenlerin ve işverenlerin birbirilerinden karşılıklı olarak birtakım beklentileri vardır. Bu beklentiler arasında en iyi dengeyi kurmak gerekmektedir. Bu dengeyi sağlamanın en etkili yolu, örgütün amaçlarını olduğu kadar iş gören amaçlarını da yakından tanımaktır. Bu amaçla öncelikle iş görenleri, işe yönelten güdülerin ve bunların kaynaklandığı gereksinimlerin incelenmesi gerekmektedir” (Keskin, 2008, 16).

“Rasyonel bir motivasyon sistemi psikoloji ve sosyoloji ilkelerine dayalı, örgüt amaçları ile iş gören amaçlarını dengeleyici bir yapıda olmalıdır. Bu yapı sayesinde motivasyon sisteminden iş gören ve işletmeye şu faydalar beklenebilir” (Şimşek, 1989, 207):

- İş görenler temel ekonomik ihtiyaçlarının karşılanmasına imkân hazırlamak.
- İş görenlerin psiko- sosyal, kültürel, güvenlik, aile yardımı, gibi toplumsal ihtiyaçlarının karşılanmasına imkân hazırlamak.
- İş görenlerin kararlara katılma, danışılma, toplantılara katılma vasıtasıyla egolarını tatmine yardımcı olmak.
- İş görenlerin yeteneklerini geliştirecek imkânlar sağlamak.
- Bireylerin yaratıcılık ve önderlik yeteneklerinin ortaya çıkmasına yardımcı olmak.
- Değişen sosyo- ekonomik ve kültürel şartlara uygun şekilde işletmelerin “esnek motivasyon sistemi” geliştirilmesini sağlamak.
- Örgüt ile iş gören amaçlarını uyumlaştırmaya çalışmaya yardımcı olmak,

Motivasyon kişinin yeteneklerini göstermesi konusunda ona destek sağlarken, düşük moral ve motivasyon, çalışanlarda bazı sağlık sorunlarına yol açabilir. Bunların

yanında düşük motivasyonun neden olabilecekleri şu şekilde özetlenebilir (Yılmaz ve Eroğlu: 2008, 134):

- Çalışanın düşünsel emeği ve yeteneği, işin görülmesinde etkin ise, verim büyük ölçüde etkilenir; fakat çalışanlar, düşünsel emek ve yeteneklerini işin görülmesinde kullanmıyorlarsa örgütsel verimlilik önemli ölçüde etkilenmez.

- Düşük moral çalışan üzerinde bedensel rahatsızlıklara neden olur, genellikle A tipi kişilik özelliğindeki insanlar düşük motivasyon faktörlerinden daha fazla etkilenirler.

- Düşük moral işten ayrılmaya neden olur; böylece işçi devri yükselir. İşyerinde devamsızlık ve izin almalar da artış olur.

3.4. Örgütlerin İş Görenlerini Motive Etme Nedenleri

İnsan kaynakları, işletme için diğer etkileyen faktörlerle aynı değerlendirilmemeli çalışacak bireye değerli hissettiren ve insana saygı çerçevesinde yaklaşan bir birlikteliğin ilk adımlarıdır. Her işletme insan kaynakları faaliyetini uzun bir süreçte ele almalı ve öncelikle işletmenin insan gücü ihtiyacını tespit etmesi gerekmekte, daha sonra ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikli personeli işe alması, verimliliklerini arttırabilmesi için de onları motive etmesi gerekmektedir. İnsan merkezli çalışmak, örgütün stratejilerini de bu yönde oluşturmak işletmeye kazandıracaktır. Devamlılığı sağlamak içinse değişimi takip etmeli, incelemeli, yeni teknolojiyi ve çevre şartlarını göz önünde bulundurarak da yeni şartlara, gelişen teknolojiye göre eğitimlerini sağlamak ve bu gelişime uyum sağlayan çalışanlara hak ettikleri ücretleri ödemek durumundadır. Bütün süreç göz önünde bulundurulduğunda sürekli personeli yukarıda tutma, yükseltme, geliştirme çabası içerisinde olunması gerekliliği motivasyon sağlanmasıyla da işletme yararına çıkar sağlamaktadır.

İş görenin verim artışını sağlamak için, iş göreni gayretle çalışmasına, gayretli çaba harcamasına motive etmek gerekir. Türleri ne olursa olsun tüm şirketlerde yöneticinin başarı durumu, iş görenin verim artışına ve iş görenin örgüt amaçları için

alışmasına, alıştırılmasına bağlıdır. Bu sebeple, yönetici çalışanını, örgüt amacının gerçekleşmesi için yeterli davranışlar sergilemesi, bilgi birikimi, yetenekleri ve gücünü tam kanalize ederek kullanmaya motive etmelidir.

İş görenleri işletme yararına çalışmaları için motive etmek ve onları uzun vadede iş gören devir hızını yavaşlatarak işte çalışmasını sağlamak, tutmak zordur. Çalışanları verimli çalışmaya ikna ederek, kaliteli zaman kullanımını öğreterek, sorumluluk almalarını sağlayarak, problemleri çözme konusunda istekli hale getirerek ve başarılarını adil ödüllendirecek bir ortam hazırlayarak, kayırmacılık yapmayarak, işletme olarak ilk kazanımlar sağlanmalıdır. İnsanların çalışmaya kendi kendilerini motive etmelerini beklemek işletme olarak beyhude bir bekleyiştir. Çünkü en iyi motivasyon uygulamalarının olduğu işletmeler, yaratıcı çözümlerin olduğu, çok çalışmanın tetiklenmesinin yanı sıra örgüte sadakatin de yükseltildiği ortamlar hazırlamakta ve iş görene ilham veren bir atmosfer sağlanmaktadır. Pozitif ortam, iş görenin yeteneklerini geliştirmesi ve yeni yetenekler edinmesine imkân sağlarken, iş görenin güven duyacağı atmosfer oluşturarak işletmeye bağlayacaktır.

Başarıya ulaşmak zor ise, başarıyı sürdürmek daha zordur. Motive edilmiş iş görenin daha fazla yaratıcı, üretken olduğu, örgüt amacı için çalışma düzeyinin arttığı araştırmalarla gözlenmiş ise de iş greninin motive edilmesi, örgüt amacından sapmadan çalışması, motivasyonun devamlılığının sağlanması kolay bir iş değildir. Yöneticinin, motivasyonun aşamalarını, başlangıç ve gerçekleşme sürecini tam manasıyla kavrayabilmesi için, iş greninin davranış nedenlerini, iş görenin amaçlarını, davranışların sürdürülme durumlarını incelemesi, bu inceleme neticesinde çalışanlarına uygun motive edici etkenler, onlara hitap eden modeller, çalışanlarına tesir eden uygulamalar bulup, kullanmak zorundadır.

Örgüt ve iş gören amaçlarının uyumlaştırılması olarak değerlendirilebilecek ortak potansiyeller bulunmalıdır. İş görenin ve işletmenin amaçlarının ortak noktasını bulabilmek, ortak noktalara göre yeni motivasyon potansiyelleri oluşturmak, yeni potansiyeller sayesinde örgüt verimliliğini yüksek düzeye taşımak, örgütün ve iş görenin yarar sağlamasıdır.

Örgütlerde başarıyı etkileyen birçok etken varken, iş görenin kalbini kazanmak, iş göreni başarıya odaklamak en önemlilerindendir. Öncelik iş görenin başarılı olmaya güdülenmesidir ve bu şarttır. Motivasyon, başarının en temel aracıdır. Çünkü sömürge dönemlerinden kalma geleneklerle, baskıyla insanları çalıştırmak mümkün değildir. Bireyleri örgüt için verimli çalıştırabilmek ve örgüt başarısını sağlamak için, öncelikle insanları psiko- sosyal anlamda kazanmak ve bu yönde elde etmek zorunludur.

Yönetici, insan ihtiyaçlarını anlamanın ve onlara göre motivasyonlar geliştirmenin, organizasyonel hedeflerin açısından çok önemli olduğunu kavramalıdır. Çünkü organizasyonel hedeflerin gerçekleşmesi ancak çalışanlar sayesinde mümkün olacağını unutmamalı ve hedefin birlikte gerçekleştirilebileceği gerçeğinin öneminin farkında olmalıdır. Yöneticinin insan ihtiyaçlarını bilmesi, çalışan davranışlarını incelemesi ve analiz edebilmesi, her insanın farklı olduğunu birbirlerine benzeyebilseler de aynı olmadıklarının farkında olması gerekir. Çünkü motivasyon, çok çeşitli insanın çok çeşitli ihtiyaçlarını gidermeye yönelik, parmak izleri kadar farklı ve özel bir süreçtir.

“Motivasyon çalışmaları ile çalışanların çabaları bir hedefe yönlendirilmelidir. Bu hedef ise organizasyonel hedeflerdir. Performans- organizasyonel hedef ilişkisinin etkin bir şekilde yürütmesi için, organizasyon açık bir yön belirlemelidir. Organizasyon belirli dönemler için planlarını oluşturmalı, bu planları organizasyon çapında duyurarak çalışanların kendilerinden nelerin beklendiğini bilmeleri sağlamalı ve çalışanların performans ölçütleri üzerinde kontrolü olmalıdır” (Albayrak 2009, 13).

“Bireysel Performans, Organizasyon Hedef ilişkisi kadar, şirketlerin başarması gereken şeylerden biride; organizasyonel hedeflerle bireysel hedeflerin eşleştirilmesidir” (Albayrak 2009, 13).

“Kişi, kendi amaçları için gösterdiği çabayı çoğu zaman örgüt içinde gösterememektedir. Bu yüzden, yüksek bir düzeyde olmasa bile, olağan bir çabayı örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için iş görene harcatmak bütün yöneticilerin ortak

sorunu haline gelmiştir. Çünkü eğer bir iş gören işi ile özdeşleşmiş ise, işi ile sorunlar ortaya çıktığında da tıpkı kendi kişisel sorunuymuş gibi doğal olarak bu sorunları çözmeye güdülenir” (Ergül, 2005, 67- 68).

“Organizasyonlar, hedeflerine ulaşmak için belirli bazı faaliyetlere ihtiyaç duyar. Aynı şey çalışanlar için de geçerlidir. Bu nedenle eğer gerçekten motivasyonun artırılması isteniyorsa bireysel hedeflerin karşılanması sağlanmalıdır” (Albayrak 2009, 14).



4. MOTİVASYON

Motivasyon; “İsteklendirme, güdüleme, Kişinin eyleminin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen iç ya da dış dürtücülerin güdülemesiyle eyleme geçmesi” şeklinde tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr, E.T. 11.11.2016).

4.1. Motivasyon Tanımı ve Kavramı

Motivasyon, bireyleri bir amaç doğrultusunda yönlendirmek için gösterilen davranışların tümü olarak ifade edilebilir (Koçel, 1998).

Motivasyonu temel olarak 3 ana faktörle de tanımlayabiliriz.

- Bireyin davranışını tetikleme.
- Bu davranışlara yön verme.
- Yönlendirilen davranışları sürdürme.

Motivasyon terimi, literatür de 1880’li yılların başında İngiltere ve ABD’deki psikologların araştırma yazılarında belirtmeye başlamıştır. Motivasyon psikoloji, ekonomi, sosyoloji, gibi ana bilim dalları tarafından incelendiği ve farklı farklı yönlerden ele alınarak değerlendirildiği için birçok farklı tanımı mevcuttur. Motivasyon, kişilerin amaçları doğrultusunda belirledikleri hedefe ulaşmak maksadıyla kendi istekleri veya dış etkilerle davranışlar göstermeleridir. İnsanları farklı ortamlarda ve şartlarda farklı farklı davranışlara yönlendiren öğelerin tümü veya insanları örgütün amaçlarına özendiren yaklaşım ve davranışların tamamıdır. Motivasyon insanları bağlı oldukları kuruluştaki çalışma isteklerinin oluşmasında ve çalışma süreci esnasında, iş yapma eylemi sonucunda iç huzur veya kişisel tatminlerinin en üst seviyelerde oluşacağı kanaatini uyandırma sürecidir.

Temel sermayenin insan olduğu ve insan faktörünün verimlilik düzeyini arttırmak için enerjilerini işletmelerin amaçlarına yönlendirerek, aynı yönde harcamalarıdır (Zeyyat, 1998).

İnsanları harekete geçiren, yön tayin ettiren onların ihtiyaç ve korkularıdır. Kişilerin davranışları; inançları, ihtiyaçları ve korkularına göre de kontrol edilmektedir. Bu ifadede ki ortak düşünce; motivasyon, kişinin davranışlarını bir amaca ulaşmak için birleştirir ve dinamiklik kazandırır (Ertürk, 1996).

Motivasyon belirli hedefler için çalışma ve bu hedeflere ulaşmak maksadıyla belirli hareket tarzları için uyarılması ve yönlendirilmesi şeklinde açıklanabilir. Temel faktör insan ve en önemli kaynak olarak da insan olduğu için, tüm çalışma ortamlarında motivasyona ihtiyaç duyulacaktır. Çünkü insanoğlu belirli bir amaç ve hedef doğrultusunda güdülenme üzerine reaksiyon gösteren bir varlıktır. İnsanların birey oluş sürecinde; duygu, düşünce, yaşantı, anlayış, hareket tarzı gibi noktalarda ayrışmaları bunu değiştirmemektedir.

Her bir birey duygu (kalbine göre) veya mantığına (beynine göre) göre hareket etse de her iki durumda da bir itici güce, temsili bir kuvvete, yer yer zorunluluklara bile ihtiyaç duyar. Bireyin hareketleri, istekleri ve çalışma durumu bir reaksiyon ise, motivasyonda bu reaksiyonla tepkimeye girecek olan katalizördür. Motivasyon katalizörü sayesinde reaksiyonun tepkime süresinin kısalması, iş yapım aşamasının hızlanması ve hatta dış destekli reaksiyon sonunda daha kaliteli bir reaktif maddeye, bileşik ürüne dönüşmesi, kalite ve verimliliğin artması beklenir.

İş yapma eyleminde bulunan bireylerin hayat döngüsünde çeşitli ihtiyaçları olacaktır ve bu ihtiyaçlar var olduğu sürece motivasyonda var olacaktır ve motivasyon da ihtiyaçtır. Motivasyon bir amaç için veya bir ödül içindir. İşletmelerde amacı ve hedefi için harcanılan emek, çaba bir beklenti karşılığındadır. İnsanoğlunun ihtiyaçlarının bir sonu yoktur, bazı ihtiyaçları giderilen birey için artık o ihtiyaçların karşılanması motivasyon tesiri açısından önemini yitirmiş olabilir, çünkü giderilmiş bir ihtiyaç motivasyon amaçları arasında değildir. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri alan ne olursa olsun en önemli öz sermayesi insandır, işletmenin yönetimini başarılı bir şekilde yapabilmek ve devam ettirebilmek kaynakların doğru şekilde kullanımı, öz sermayeyi yönetebilmek ile mümkündür. Şirketler bireylere sahip olamazlar, kaynak olarak bilgi,

tecrübe ve çabalarından faydalanabilirler fakat mülkiyet edinir gibi bireyin sahipliğini edinemezler.

Kurumsal motivasyon ise, bireyi çalışmaya iten gücün, davranışların tamamı olarak ifade edilebilmektedir. Kişinin belirlediği hedeflerine ulaşma sürecinde kendisini teşvik etmesi veya teşvik edilmesi doğaldır. İş görenler kurumlara hedeflere ulaşabilmeleri için alınmışlardır. Birey çalıştığı işinden ve iş çevresinden hoşnut olduğu müddetçe verimli çalışırlar. İşin sağladığı ekonomik getiri, ekonomik tatmin için gerekli ancak motivasyon için tek başına yeterli bir koşul olmadığını söyleyebiliriz. Çalışanlara yaptıkları işin karşılığında bir şeyler verilmesiyle neticeleri karşılık bulacak böylelikle de kişiyi bu işi sürekli yapar hale getirecektir. Fakat işinden ve iş yerinden memnuniyet duyması farklı motivasyonlarında sağlanmasıyla gerçekleşebilir. Motivasyon ve başarı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmaktadır.

Yönetimi bir süreç olarak değerlendirdiğimiz zaman, sürecinin tarihsel gelişimi incelendiğinde, bireyi çalışmaya sevk etmek için yollar araştırılmıştır. İşletmelerdeki yöneticiler, liderler iş görenin motivasyonunu olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilirler ancak sürekliliği sağlayarak, istikrarlı bir yönlendirmede bulunamazlar. Bireyin verimliliğini arttırmak ve devamlılığını sağlamaya çalışmak işletmelerin en fazla üzerinde durduğu beşer odaklı konulardandır. Bireyin çalışma sisteminde verimlilik artışı ve kısmi devamlılık sağlanabilirse, kaynak değerlendirilmesi yüksek olacak hem de insanın kullandığı diğer araç, gereçleri etkin kullanım oranı için maksimum düzeyde artış gözlenecektir.

Motivasyonun ödüllendirme ile sağlanması yanı sıra örgüt içi tartışmaları da beraberinde getirir. İş görenin örgüt içerisinde kendi gözlem ve değerlendirme kriterleriyle ödüle layık kişileri belirleyerek ödül dağıtımını farklı olduğu zamanda adaletsizlik düşüncesiyle demotivasyon oluşması mümkündür. Motivasyon kavramı çok yönlü değerlendirilmesi ve uygulanması gerekmektedir. Etik, adalet, hakkaniyet göz ardı edilmeden yapılan uygulamalar kişilerin motivasyonunu bozma durumu daha az gerçekleşecektir.

4.2. Motivasyon Araçları

Birbirinden farklı karakter ve özelliklere sahip kişilerin örgüt içerisinde ortak bir amaç etrafında toplanması ve performans düzeylerinde istenen seviyeye ulaşmalarını sağlamak, motivasyonu yakalamak, esas alınarak hareket edildiği için motivasyonu sağlayıcı bütün tedbirler de aynı oranda esas alınmalıdır. Motivasyonu sağlamak için birtakım araçlara ihtiyaç vardır. Bu motivasyon araçları kullanılsa da her zaman aynı etkiyi göstermezler. Uygulanılan işletmeye, sosyal çevreye, bireye göre farklı etkiler gösterebilirler. Bu araçlar çok çeşitli olmakla birlikte genel hatlarıyla üç temel halinde ekonomik araçlar, psiko- sosyal araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar başlığı altında incelenecektir.

4.2.1. Ekonomik Araçlar

Ekonomik motivasyon araçlarının önem kazandığı ve etkili olduğu ülkeler, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdir. Bu ülkelerde çalışanlar için en önemli ve beklenen motivasyon araçlarındandır.

İşletmelerin kurulma amacı ile çalışanların çalışma amacı özde ekonomik temele dayanmaktadır. İş görenleri çalışmaya iten en güçlü olgu, yaşamını sürdürmek için yeterli ücret kazanmaktır. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde var olan istihdam sıkıntısı ve işsiz birey sayısının fazlalığı çalışan için riskler doğurur. Bu riskler çalışanın korkusu olmakta ve başlıca gelir kaynağı olan çalıştığı işini kaybetme endişesi, çalışanda zorunluluk duyguları oluşturabilmekte, yönetimin kendisinden istediği her şeyi yapmaya çalışmasına neden olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, 147- 148).

Ekonomik Araçlar; ücret politikası ve ücret artışları, prime dayalı maaş ve teşvik primleri, kara katılma, emeklilik ve güvenlik ve sosyal haklar verilmesi, ekonomik ödüller ve ödeme paketleri olarak incelenecektir.

4.2.1.1. Ücret Politikası ve Ücret Artışları

Ücret; iş görenin işletmede çalışmasının sonucunda aldığı en temel maddi karşılıktır. Ücret; bireyin maddi ihtiyaçları için gerekli, aynı zamanda iş görenin performansının karşılığını aldığı düşüncesinin oluşmasına aracıdır. İş gören için ücretin; ekonomik, sosyal ve motive edici yönleri bulunmaktadır. Ücret; birey için ihtiyaçlarını karşılama, güvende hissetme ve amaçlarına erişmek için aracı olarak görülür.

Ücretlendirme, iş görenin algılaması gereken bir geri bildirim aracıdır. İşletme de eğer bir ücret politikası varsa, iş görenin aldığı ücret onun organizasyon hiyerarşisindeki yerini de göstermektedir. Ücret iş görenin refah seviyesinin de göstergesidir. Belirli standart refah seviyesini sağlamayan ücret, iş gören de tatminsizlik yaratır ve motivasyonu olumsuz yönde etkiler. Bir iş görenin en büyük kaygısı güvenlikten sonra gelir kaynağının ne olacağıdır. Ücret ele alındığında, ekonomik özendirme araçları diğerlerinden daha etkili olacaktır.

Motivasyon teorileri konusunda yapılan araştırmalar, zamana ve duruma bağlı olarak ücrete verilen önem bakımından farklılık göstermekle birlikte, genel olarak ücretin iş görenin iş tatmini ve motivasyonu açısından önemli bir faktör olduğunu ortaya göstermektedir (Acar, 2007, 18).

Ücret artışının önemli olmasının sebeplerini şöyle sıralayabiliriz:

- Ücret, yaşamak için gereklidir, geçimi sağlar ve çalışma devamlılığı için bir motive unsuru olur.
- Ücret ölçüsü iş görenin örgüt içerisindeki konumunu gösterir.
- Ücret artışı, iş görenin işinde başarılı olduğunun göstergesidir.
- Ücret artışı, diğer insanlarla temas edebilmeği sağlar, maddi gerekçe sebebiyle sosyallikten mahrum bir yaşamı telafi edebilir.

- Ücretin motive edici olarak rolü standart olmasından farklı olarak, işteki başarıyla bağlantılı olup olmadığına göre değişir (Hagemann, 1997).

Ücret politikası veya ücret artış kıstasları olan işletmelerin kriterler ve kurallar dâhilinde objektif davranması muhtemeldir. Ücret politikası ve objektif bir ücret sistemi; iş görenin eğitim, bilgi, tecrübe, yetenek ve emeğini değerlendirmeli, bireyi etkin ve verimli çalışmaya teşvik etmelidir. İş gören açısından adil bir ücret sistemi, örgüt içinde, sektörde ve hatta ülke genelinde ücret dengesini sağlayabilmelidir. Belirtilen ücret seviyesi nitelikli insan kaynakları temininde, işe başvurma kararında da çalışan adayı için işletmeyi tercih sebebi ve mevcut personelin örgütte tutulmasında etkin bir araçtır. Ücret seviyesi örgütün nitelikli işgücüne sahip olmasını ve bu iş gücünü tutabilmesini sağlamalıdır, buradan hareketle personel devir hızıyla ücret durumunun arasında bir bağ da kurulabilir.

İş görenin adalet beklediği, hakkının verilmesi karşılığında da motive olduğu faktörlerden bir tanesi de ücret düzeyi ve organizasyonun ücret politikasıdır. İşletmelerde çalışanlar arasında ücret adaletinin sağlanması çok önemlidir. İşletme çalışana bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanabileceği bir ortam temin eder. Her personel çalıştığı kuruluşa yetenekleri, bilgisi ve becerisi ölçüsünde veya potansiyeli derecesince belli katkılarda bulunur, hizmet veya mal üretir, bunun karşılığı olarak da adil bir ücret ister. İşletme aynı zamanda kar veya kurum fayda elde ederek çalışanlarının performanslarına ve başarılarına göre ücret vermek durumundadır.

4.2.1.2. Primli Ücret ve Teşvik Pirimi

İş görenlerin aldıkları sabit ücretleri, maaşları dışında daha çok ve daha verimli çalışmalarını sağlamak amacıyla fazla ücretle teşvik etmek için verilen ek ücrete prim adı verilir. Pirim uygulamaları her örgütte uygulanan sistemlerden değildir. Bireylere, örgütlere, kurumlara, işletmelere ve şirketlere göre değişen farklı uygulamaları olan prim sistemi, fonksiyonlarına veya çalıştıkları saatlere karşılık aldıkları temel ücretin dışında, üretilen ya da satılan mallara göre onlara ekstra ücret, teşvik primi verilir. Pirim

sistemi, ücret sistemin de olduğu gibi iş göreni doğrudan ilgilendiren bir konudur. Araştırılan kaynakların birçoğunda, prim sistemi ücretin bir parçası olarak belirtilir.

Teşvik primi de işin yapılması için, hızlı, çabuk, kaliteli, düzgün yapılması verimli çalışılması için azmi tetikleyici ve gayrete getirici, cesaretlendirici bir etkidir.

Primli ücret sisteminin düzgün uygulanabilmesi için, üretilen malın veya işin miktarının sayılabilir veya ölçülebilir olması gerekmektedir. Primli sistemlerin motivasyona ve işletme yararına katkısı olmakla birlikte bazı durumlarda veya uzun vadede sakıncalı olduğu, ters etki gösterdiği de bilinmektedir. Üretimin yapıldığı işletmelerde primle teşvik edilen üretimin hızı artar ancak hıza bağlı olarak dikkatsizlik oluşabilir bu da yanında kalite de düşüş olarak yansıyabilir. Hızı arttırarak üretim artışı sağlamak isteyen şirketlerin prim sistemi içine kaliteyi de koymasına gerekir. Teşvik primi dağıtırken kalite kıstası da dâhil şekilde ödeme yapılmalıdır.

Prim sisteminin kriterleri net olarak belirlenmelidir. Miktar ve oranlar, bir hesaba dayandırılmış olması gerekmektedir. Ulaşılamaz hedefler konulmamalı zor miktarlar çalışandan istenmemelidir. Yüksek ve gerçekleşmesi mümkün olmayan noktaları hedef alan prim sistemleri motivasyonu düşmesine yol açarak, primi başarısız kılabilir. Primlerin çalışanlara belirlenen tarihlerde hak edişlerine göre adil şekilde dağıtılması sistemin ciddiye alındığı gösterir. İş göreni motive etmenin, verim artışı sağlamanın önemli parçasıdır primler. Çünkü iş görene, kazanılanın paylaşıldığı mesajını vererek motivasyon artışı ve aidiyet sağlamak mümkündür.

4.2.1.3. Kara Katılma

Kara katılma da motivasyonun ekonomik araçlarından biridir. Kara katılma sistemi, prim gibi, çalışan performansına dayalı ücret sistemlerinde kullanılan parasal ödüllerdendir. İşletmenin her dönem sonunda elde ettiği karın belirli bir bölümünü, çalışanlarına, emeği ve katkısı bulunan personele dağıtılması sistemin özünü oluşturur. Motivasyonu hedefleyen işletmeler, her iş görenin aldığı ücret artışına kendi performansının katkısı olduğuyla alakalı yakın bir ilişki kurulmalıdır.

Kara katılma genelde hızlı büyüyen işletmelerde tercih edilmesi gereken bir ekonomik araçtır. Ekonomik olarak direnemeyecek ve halen yatırım aşamasında ki küçük işletmelere tavsiye edilmez. Hem işletmeye zarar veya krizlere karşı hassas bir durum açığa çıkaracağı gibi aynı zamanda da iş görenlerine önemli miktarda ödül imkânı sunamayacağı için işletmeleri zorlayacak, motivasyona katkısı olmayacaktır. Amaç, iş görene anlamlı bir maddi destek sağlamak olduğu için, işletmenin genel ekonomik koşullarının da iyi olması bu faydayı arttıracaktır. Yoğun rekabet ortamı içerisinde faaliyetine devam eden işletmeler, düşük kar marjlarıyla çalışan şirketler, durağan devamlılık gösteren işletmeler için bu sistemde söz konusu fayda daha az olacaktır.

İş görenlerin kara katılmasını sağlamadaki amaçları şöyle sıralanabilir;

- 1) İş gören ile işveren arasında bağ kurmak ve ortaklık duyguları yaratmak.
- 2) Çalışanın güvenlik gereksinimlerini karşılamak.
- 3) Kalifiye iş görenleri işletmeye çekmek ve bunları işletmeye bağlamak.
- 4) İş görenleri tasarruf odaklı üretim ve kayıp maliyetleri azaltmaya özendirmek.
- 5) Başarıyı ödüllendirmek, iş görenleri çalışmaya teşvik.
- 6) İşletmenin ödeme politikalarına esneklik özelliği kazandırmak.
- 7) Verimlilik sonucu faydayı, üretim faaliyetlerinde rol alanlar arasında eşit bir şekilde paylaşmak.

Bu sistemin bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Karın oluşması esnasında, her çalışanın doğrudan doğruya işe gösterdiği ilgi, çalışma performansı ya da başarı arasında her zaman doğru ilişki kurmak, kolay ve objektif değildir. Dönem sonunda elde edilen karın bütün personele dağıtılması halinde çalışkan iş gören ile birlikte tembel, ilgisiz ve verimsiz çalışan personel de ödüllendirilmiş olmaktadır. Farklı olarak,

dönem sonunda dağıtılacak herhangi bir kar oluşmamışsa, bu durumda her dönem kar dağıtılmasına alışmış personel tepki gösterebilir. Böyle bir durumda moral bozukluğu içinde ki iş gören demotive olabilir ve kötü yönetimden dolayı yöneticiler suçlanabilmekte, ya da yöneticiler tarafından gerçek karın saklandığı kuşkusu taşınabilir.

4.2.1.4. Sosyal Güvenlik ve Emeklilik

İnsanoğlu doğası gereği güvende olmak ister ve bu başlıca ihtiyacıdır. Bir kurumda en önemli kaynak bireydir. Bireyin randımanlı çalışabilmesi için ilk ihtiyacı olan güven duygusunun tatmin olması ve kendini güvende hissetmesi gerekir. Bu güven duygusu birçok yönden ihtiyaç duyulan bir şey olsa da güvenlik de çok çeşitli şekillerdedir. Hiç kuşku yok ki başlıca önemi olan güvenlik, ekonomik güvenliktir. Sözü edilen güvenlik önlemlerinin birçoğunu devlet karşılamakta, devlet olmanın temel gerekliliği ve kanuni bir zorunluluktur. Bu güvenlik durumunu örgüt politikaları ile daha yararlı ve konforlu biçimlere iş gören motivasyonu olarak işletmeye yansıyacaktır. Sosyal ve ekonomik anlamda ki güvende hissetme duygusu çalışanı, verimli çalışmaya teşvik etmek için kullanılabilir.

Gelecek kaygısı yaşayan ve devamlılığından emin olmayan bireyin sürekli işletme de kalması, örgüte bağlılığının oluşması, verimli olarak çalışması mümkün değildir. Çünkü güvencede olmayan iş gören, her an işten çıkarılma durumuyla karşılaşma korkusu yaşar. Güvenli bir ortamda, güven içerisinde çalışan birey, yapması gereken işin sınırlarını, çalışırken kimden talimat alacağını, ne iş yapacağını, nasıl yapması gerektiğini bilirse, uyum içerisinde, örgüte bağlı, örgüt kültürüne yakın ve örgüt ikliminden memnun olur, mutlu olur, başarılı bir grup üyesi haline gelir.

Ekonomik ve sosyal güven sağlanması birçok alanda ekstra hizmet veya işletmeye ekstra maliyet olarak gözükmektedir. İş görenlerin, yemek, ulaşım, ikinci emeklilik, özel sağlık sigortası, kira yardımı, giyecek yardımı, sigorta, kaza, ölüm, işsizlik tazminatı, iş gören çocuklarına üniversite öğrenim bursu, daha iyi çalışma ortamı ve daha konforlu yaşam olanağı sağlayan, emekli olamadan çalışamayacak hale

gelmesi, sakatlanması, aniden ölmesi durumunda ailesinin geçimini sağlaması için ekonomik destek gibi tüm sosyal kolaylık ve imkânların sağlanması, işletme tarafından yardımcı olunması garantisinin verilmesi, çalışanların olumlu etkilenmesinde, iyi hissetmesinde, huzurlu olmasında ve motivasyonlarının artmasında önemli bir rol oynayacaktır. Fakat hangi çalışan gruplarına, hangi personellere ve nasıl uygulanacağını araştırılması, iş görenlere sağlanacak sosyal kolaylıkların işletmeye maliyetinin hesaplanması, analiz edilmesi, avantaj ve dezavantajlarının sistemli bir şekilde belirlenerek hareket edilmesi gerekmektedir. Verilen imkânların hesap hatalarını nedeniyle daha sonra geri alınmak zorunda kalınması veya kısıtlanması örgüt içerisinde huzursuzluk ve mutsuzluklara yol açabilecektir.

Ulaşımın sağlanması, yol ücreti desteği, kahvaltı veya öğle yemeği, vardiya yemeği, çay, kahve ve soğuk içecek servisi, iş giyecek temini, kıyafet yardımı, şirket cep telefonu ve iş için araç tahsisi, kira ödeme yardımı, yakacak yardımı, belirli özel günler için yiyecek yardımı, hediyeler, lojman imkânı, özel sağlık sigortası, emeklilik, mali yardım, ücretli izin, ücretsiz izin, tatil fırsatı, izin imkânı, yasal limitin üzerinde hastalık yardımı, emeklilik sistemi, donanımlı sağlık güvencesi, kreş imkânı veya çocuk bakımları için yer, imkân temini gibi sağlanabilecek olan birçok unsurlar sayesinde iş görenin ve ailesinin memnuniyet durumunu arttırmasını, kendini, ailesinin güvende hissettirmesi nedeniyle motivasyona yüksek oranda katkı sağlayacaktır.

4.2.1.5. Ekonomik Ödüller ve Ödüllendirmeler

Yönetimde başarı, başarı gösteren iş göreni ödüllendirmekle başlamaktadır. Başarının devamlılığı, ödüllendirilen başarıdan geçmektedir. Hem başarıya ulaşan kişiye motivasyon, örgüt içerisinde diğer iş görenlere teşvik edici bir etken hem yöneticiye bağlılığı arttırıcı sebeplerden hem de çok çalışmayı ve başarı sağlamak azmine iten bir kuvvet olacaktır. İnce hesaplanarak oluşturulmuş, etkili ödüllendirme politikası olan örgütlerde bu ödüllendirme sistemi çok farklı amaçlara da hizmet edebilir. Nitelikli elemanları işletmeye, kuruma dâhil etmek veya hazırda çalışan vasıflı iş göreni elde tutmak için olabilir.

İş görenleri verimli çalışmaya teşvik ve işletmeye bağlamak amacıyla kullanıldığı gibi başarı gösteren, çalıştığı kısımda üst seviye işe yönelik adımlar atan, bir yenilik, buluş tavsiye eden çalışana parasal ödül veya ekonomik değer taşıyan ödülde verilebilir. Ekonomik ödül verme; verimli üretim artışı, daha kaliteli ürün, iş disiplini gelme, daha titiz makine ve ekipman kullanımı karşılığında olabilir. Ekonomik ödül konusunda dikkat edilmesi gereken iki nokta vardır. Birinci nokta, verilmesi netleştirilen ödülün zaman geçirmeksizin, hemen başarı gösteren iş görene verilmesidir. İkinci nokta ise başarının veya sunulan teklifin hakkı olan ödülün verilmesi yani aralarında doğru orantının bulunmasıdır. Bu konudaki iyi analiz ve hakkaniyetli uygulama, iş göreni etkin çalışmaya, çaba göstermeye, enerji sarf etmeye, yeni buluşlar yapıp, öneriler ve tekliflerle işletme yararına çözümler üretmeye özendircektir (Sabuncuoğlu, 1984, 232).

Ödüllendirme sisteminin yarar sağlayabilmesi için, plan içerisinde yürütülmesi gerekmektedir. İş analizinin yapılmış olması, iş tanımlarının çerçevelerle sabitlenmiş olması, iş gören performansları sürekli olarak izleniyor olması ve uygun yöntemlerle yapılan işler değerlendirmeli, iş görenlere sağlanacak ilave kazançların belirlenmesi gerekmektedir. Taltif, para ödülü, ikramiye vb. olabilir ekonomik ödüller.

İş gören Performansı veya hangi başarı kriterine bakılarak ödül verileceği, ekstra ücret ödenmeyeceği belirlenmiş olması gerekmektedir. Ödüllerden bireysel yararlanma veya takım halinde yararlanma olarak belirlenmiş olması da işletmenin faaliyet koluna veya birimlerin kolektiflik durumlarına göre belirlenmesi gerekmektedir. Belirlenen ödüller iş görenin veya grupların çabasını karşılayacak düzeyde olmalıdır. Adil olma iş görenden iş görene değişiklik gösterse de elle tutulur gözle görülür başarıların ödüllendirilmesi işletmedeki adalet kavramının da altının dolmasını sağlayacaktır. Ödül sistemi adil, tarafsız, tutarlı, tatmin edici olması gerekmektedir.

Adil olmak, kayırmacılık veya nepotizm uygulamamak iş görenin inancını sağlamlaştıracak. Boş vermişlik veya nafiye, beyhude çabalamak düşüncesinden uzaklaştıracaktır. Adil bir ödüllendirme, iş görenin işletmeye olan inançlarını pekiştirmek ve sağlamlaştırmakla beraber, tanınanın, kayrılanın ödüllendirildiği

izleniminden uzaklaştıracaktır. Kimin çalışıp, kimin çalışmadığının, başarıya ulaşan ulaşmayan, işletmeyi pozitif destekleyenle desteklemeyeni ayırt etmek için ödül sisteminin kesin çizgilerle belirlenmiş, iyi analiz süreçli süzgeçten geçirildiğinin göstergesi olmalıdır. Adil olmayan işletmelerin ödüllendirme sistemleri iş görenin motivasyonunu olumsuz yönde etkiler. Ödüllendirme sisteminin uygun, adaletli, objektif ölçme ve değerlendirme sistemi üzerine belirlenmiş olması, adaletli şekilde uygulanabilir olduğunu gösterir.

İş görenin davranışı olumluysa, iş ahlakına uygun ve işletmenin belirlediği çizgilerde çalışıyorsa, artı değer katıyorsa, yeni ürün üretmişse, ödül olumlu olduğu gibi, iş gören istenilen ölçüde, etikte, istenilen yönde değilse, işletmenin tersine hareket ederek, kötü davranışlar sergiliyorsa kazançtan çok bilinçli zararlara yol açıyorsa ödül olumsuz da olabilir, yani ceza verilebilir.

- Verilecek ödül, gerçekten çabaları karşılayan, enerji harcamaya değen ve fazladan ayrılan sürenin hakkını vermelidir.

- Ortaya konan ilave çaba nesnel olarak ölçülmeli ve işletmenin kazanımlarına doğrudan etki ediyor olmalıdır.

- Artan performansın geldiği yer, yeni en alt seviye olarak kabul edilip standartlaştırılmamalıdır.

4.2.2. Psiko- Sosyal Araçlar

Her birey birbirinden farklıdır ve farklı olduğu yönler; bilgisi, tecrübesi, yeteneği, eğitim seviyesi, demografik özellikleri, vücut tipi, duygu durumu, kültürü, yaşama gerekçesi, çıkarları, tavırları, giyim tarzıdır. İşte insan bu farklarıyla bireydir. Bu nedenden ötürü her insana aynı davranmak mümkün olmadığı gibi, her insanında aynı davranıştan aynı çıkarımda bulunmaları beklenemez. İşletmelerin, çalışanlarına ekonomik araçların yanı sıra, sosyal ve psikolojik araçlarla da motivasyon sağlama çabası vardır. Gelişimin bireye kattıkları işletmeye de yarar sağlamaktadır. Günümüzde

yöneticiler, çalışanlarını sadece ekonomik araçlarla değil, psiko- sosyal araçlarla da motive olduklarını kabul etmektedirler.

Başarı gösteren personele sunulacak sosyal imkânlar, psikolojik olanak ve rahatlatmalar içerisinde bazı faktörler; Değer ve statü, sözlü- yazılı takdir ve tebrik, çevreye uyum, kişi örgüt uyumu, sosyal katılım, uğraşlar, özel yaşama saygı, bağımsız çalışma olanakları, bağımsızlık, ödüllendirme, yetki ve sorumluluk devri, terfi, eğitim ve kariyer geliştirme olanakları, psikolojik güvence, çalışanlara ekonomik bir çıkar değil, psikolojik ve sosyal destek sağlamak adına uygulanan psiko- sosyal motivasyon araçlarıdır.

4.2.2.1. Değer ve Statü

Statü; bireye toplumda değer atfedilmesi, makam işgal etmesi, başkalarının kişiye verdikleri değerlerden oluşur. Örgüt içinde işgal edilen yer, bu kavram hiyerarşik veya fonksiyonel olarak olabilir.

Örgütler iş görenlerine fazla ücret, değer, terfi, statü gibi sosyal araçlarla motivasyonlarını sağlayabilirler. İş görenin kazanmak istediklerini iyi anlamak bu açıdan önemlidir. Yöneticiler, çalışanlarının farklı niteliklerini göz önünde bulundurarak, hırslı ve idealist bir iş görenin motivasyon durumunu tamamen, statüye bağlı olarak şekillendirebilirler. Bulunduğu konumdan daha iyi bir konuma geçmek olgusu yani statü durumu böyle kişileri ateşlemek ve bir hedef olarak önlerine koyarak kamçılama açısından önemlidir. Bazı bireyler farklı olduğunu hissetmek ve hissettirilmesini ister, bu kişileri iyi tespit ederek, onlara yaptığı işin önemli bir iş olduğunu, yerinin ayrı, özel olduğu duygusunun verilmesi gerekmektedir. Bu duyguyu hissettirerek çalışanda iş gururunu ve iş görme arzularını artırmaktadır.

Bireyin zor görev üstlenmesini sağlamak, örgütten de onay görmesi, çalışanın psikolojisine iyi gelecek, özgüveni artacak ve sağlıklı bir çalışma temposuna girmesini sağlayacaktır. Birçok birey organizasyon içerisinde saygınlık kazanmak istemekte, çalıştığı ortamda etkili olmak, önem atfedilmek, öne çıkmak, söz sahibi olmak ve güçlü gözükmek ister. Böylelikle sosyal statü kazanmak ister.

Çalışılan mevki, örgüt içi pozisyon ne olursa olsun, birey yaptığı işin takdir edildiğini, kalifiye bir eleman olarak görülmek, iş gören için tatmin duygusu yaratır. Çünkü bireyin örgüte aidiyet hissetmesinin sağlanmasıyla beraber iş arkadaşlarından, üst ve astlarından göreceği saygı, iş gören için çok önemli bir motivasyon aracıdır.

4.2.2.2. Öneri Sistemi

Çalışanlar düşündüklerini, fikirlerini, önerilerini, izlenim ve araştırmalarını açıkça ifade edebildiği demokratik ortamlarda psikolojik olarak rahat hissetmektedirler. Yöneticiler tarafından düşüncelerinin değer gördüğünü veya değerlendirildiğini bilmesi çalışanların kendilerini iyi hissetmelerini sağlayarak örgüte bağlayacak ve motive olmasını sağlayacaktır. İş gören önerdiği fikirlerinin, işletme içerisinde yararlı olanların uygulandığını görürse hem gurur yaşar hem de diğer çalışanlara da özendirici bir faktör olarak gelişimi sağlar.

Öneri sistemi işletmenin kısmi demokratik yönetildiğini, gelişime açık olduğunu, çalışanlarının fikirlerine değer verildiğinin göstergesidir. Kopuk bir yönetim kademesi zihniyetinden sıyrılmış bir işletme imajı çizecek ve iş görenler ile yöneticiler arasında diyalog olduğunu gösterecektir. Çalışanların işletmeye aitlik duygusunu oluşturacak, kendini olması gereken yerde kurumunda hissedecek ve bulunduğu ortamın iyi olması için çaba göstermesine neden olacaktır. Öneri sistemin sakıncalı yönleri de yok değildir, bunlar fazla ve mantıksız önerilerle yönetim katının boşa meşgul etmek ve zamanını harcamaktır.

4.2.2.3. Takdir ve Tebrik

İşletmenin iş görene özendirici kazanç sağlama imkânı olmadığı veya terfi ettirme imkânı bulunmadığında, iş görenlerin psikolojik veya sosyolojik olarak motive edilmesini sağlamak amacıyla çalışanların içerisinde takdir, tebrik veya teşekkür edilmesidir. İş görenler yöneticileri tarafından takdir edildiklerini veya çalışma performanslarında ki değişikliğin yöneticileri tarafından çalışma arkadaşları arasında memnuniyetle dile getirilmesini isterler. Yöneticilerinin kendileri hakkında ki duygularını öğrenmek isteyen iş gören için de motive edici ve gurur verici bir olanaktır.

Çalışan işinde ki başarısının takdir edilmesiyle, güdülenmiş olur. Bu güdülenme işletmeye ve işine daha fazla bağlanmasını sağlayacaktır. İş görenin aldığı övgü, takdir, tebrik ve teşekkürler maddi kazanç sağlamasa da manevi tatmin yaratır. Kayırmacılığa veya nepotizme kaçmadan yapılacak övgünün değer bulması beklenir, Objektif olmayan bir takdir edilmesi örgüt iklimini bozacak, küskünlüklere neden olabilecektir.

Kolay, ucuz ve etkili bir ödüllendirme yöntemi tabii ki takdir, tebrik, teşekkür edilmesidir. Beğeni ifade eden sözcükler en güçlü motive edici araçlardandır. Her yönetici iş ile ilgili çalışanlarından geri bildirim yapmalarını beklemektedir. İş görende yaptığı iş ile ilgili yapıcı geri bildirimleri duymak istemekte, performansını arttırmasında etkili olacağı düşünülmektedir.

4.2.2.4. Kişi Örgüt Uyumu ve Çevreye Uyum

Birey kendi değer, inanç, kültür ve anlayışlarına yakın olan işletmeleri tercih ederler. Bunu işletmek için, kişi-örgüt olarak tanımlamak mümkündür. İşletme içi veya dışı sosyal hayat ilişkilerinde birtakım problemler oluşabilmekte, bu sorunlar iş gören üzerinde huzursuzluklara ve gerginliğe yol açabilecektir. İş görenin veriminin düşmesi işletmeye ve çalışana kaybettireceği gibi huzursuzluk ve gerginlik örgüt iklimine de yansarak uyumu bozabilecektir. Oluşan çeşitli sorunlar hemen ve akılcı olarak çözüme kavuşturulmalı, baskılar rahatlıkla abzorve edilmeli, iş gören üzerinde oluşacak şiddetli memnuniyetsizliğin çözüme kavuşturulması sağlanmalıdır.

İşletme içinde uyumlu, karşılıklı saygı, itimat, iş birliği, destek olmaya dayalı bir çalışma ortamı sağlamak örgüt iklimine katkı sağlarken, iş görenler arası samimiyeti arttıracaktır. Örgüt iklimini oluşturmamayan ve iyi bir iletişim tesis edemeyen, işletmeler orta ve uzun vadede başarı göstermesi, kalıcı olması zordur.

İş görenlerin çalıştığı yerin fiziksel şartlarının iyi düzenlenmesi, iyi değilse iyileştirilmesi çalışan memnuniyeti sağlayarak psikolojik rahatlamaya yönelik motivasyon sağlayabilir. Çalışma ortamının; aydınlatma, ısı, havalandırma, gürültü, konfor, kaliteli araç ve gereçler, teknolojiye uyumlu ve hızlı ekipmanlar vb. fiziksel koşulların sağlanmasıyla da sosyo- psikolojik motivasyon sağlayacaktır.

Yeni işe başlayan çalışanın yabancılik çekmesi beklenen bir şeydir. Fakat bu yabancılik çekme sürecini kısa tutmak yöneticinin farkındalığına ve kaynaştırma çabasına da bağılıdır. Çünkü yeni iş görenin bir an önce işine, işletmeye ve çalışan diğer bireylere uyum sağlaması önemlidir. Bu sürecin kısa olması hem yönetici hem de yeni iş gören açısından başarı için gereklidir. İşletme de önce den çalışanların bir grup olarak düşünülmesi gerekmekte ve yeni iş görenin de bu örgüte dâhil olmaya, bireylerle kaynaşmaya çabalaması gerekmektedir. Yönetici, yeni işe başlayan veya işletme içerisinde yer değiştiren çalışanlara her konuda yardımcı olacak daha eski bir iş göreni belirlemeli ve bu konuda görev vermelidir. Yönetici veya yöneticinin belirlediği çalışan tarafından işletmeyle ve işiyle ilgili gerekli bilgiler verilmeli, yeterliliği arttırılmalı, çalışma arkadaşları ile kaynaşması sağlanmalıdır. Yeni katılan çalışanın örgüte uyum sağlaması ve grup dışında kalması önlenmeli, ön alınarak bilinçli ve düzenli bir samimiyet seviyesine ulaştırılmalıdır.

Organizasyonlar açık sistemlerdir. Örgüt devamlılığını sağlayabilmek için enerjiye ihtiyaç duyacaktır. Örgüt içerisinde ki enerjinin verimli kullanımı, yakalanan sinerji uzun vadeli başarılarla taşıyacaktır, işletmeyi. Fakat işletmelerin dışarıdan enerji almak zorunda oldukları durumlarda da çevreleriyle iyi ilişkiler, uyumlu iletişim kurmuş olmaları gerekmektedir. Bu durumda da dışarıdan dâhil olumlara örgüt açık ve hazır olmalıdır. Ortaklıklar, birleşmeler, şirket evlilikleri, çalışan takası gibi durumlarda da örgüt çalışanları değişim ve yeniliklere açık ve hazır olması gerekmektedir. İşletmelerin çevreye uyumu yakalamak için kurdukları araştırma ve geliştirme bölümleri, teknolojik değişim ve yenilikleri takip ederek devamlılığı sağlayarak gelişmeye yöneliktir. Bu yenilenme ve gelişme etkili bilgi ve teknoloji kullanmaya yöneliktir.

4.2.2.5. Sosyal Katılım ve Uğraşlar

İnsanoğlu sosyal bir varlıktır. Beraberliklerden, birlikteliklerden, sosyal ortamlardan haz almakta, aidiyet duygusuyla kendisine en yakın yeri bulma ve ait olma isteği hep bulunmakta ve ait olduğunu hissetme gereksinimleri vardır. Toplum içinde bir yer edinmek için çalışırlar.

Bireyin çalışma hayatı, yaşamının önemli bir bölümünü kaplamakta ve saatlerini aynı yerde, aynı kişilerle, aynı işi yaparak geçirmesine neden olmaktadır. Bu yüzden iş gören çalışarak sosyalleşmektedir. Çünkü sosyal ortamlar olarak sadece iş dışarısını düşünürse, doğal olarak sadece hafta sonları veya izinli günlerinde sosyalleşmiş olacaktır. Bu nedenle sosyalleşmeyi iş dışı, işletme dışında oluşan bir olgu olarak düşünerek bu konuya saplanıp kalmamalı, çalışırken sosyalleşmek kavramını hayatına oturtmayı sağlamalı. Çalışırken sosyalleşme imkânlarını da yönetici ve işletme sahiplerinin oluşturması gerekmektedir. Çünkü bu tür sosyalleşme iş gören için hem ihtiyaç hem de tatmin olma imkânıdır. Yöneticilerin önem vermesi gereken konuda, günlük verimi ve üretimi aksatmayacak şekilde düzenlemeler yaparak işyerinde sosyalleşmenin üst seviyeye çıkarılmasını sağlayarak, iş ortamının monotonluğundan iş görenlerin kurtarılması sağlanmalı. İş görenlerin sıkılma durumlarının ve depresyona yatkın ruh hallerinin kırılabilmesi ve oluşabilecek gerginliklerin giderilmesi için çeşitli aktivitelerle hem işletme içerisinde hem de planlanan zaman aralıklarında işletme dışında da bir araya gelinerek faaliyetler yapılabilir. İş görenler arasında motivasyon ve takım ruhunu artırıcı sportif faaliyetler, geziler, yarışmalar, özel günlerin hatırlanması, mini eğlencelerin düzenlenmesi gibi faaliyetlerle sosyalleşmesi ve stres atması sağlanabilir. İşletmenin, örgüt kültürü ve örgüt iklimini koruyabilmekte büyük bir aile olduğunun tüm çalışanlara inandırılmasından geçmektedir. Yönetici ve çalışanlar aileleriyle birlikte katılabilecekleri etkinlikler yapmak, piknikler düzenlemek sosyalleşmeye katkı sağlayacaktır. Çalışanların hobi ve uğraşlarını tespit ederek, uğraşlarına yönelik sosyalleşmeler sağlanması daha büyük bir inceliklerdir. Uğraşlar sayesinde iş görenler arasında tanışma, kaynaşma, takım ruhu sağlanabilmektedir.

İş görenler işletmeye girmeleri örgüt içerisinde ki çeşitli sosyal yapıların arasına katılmaya başlamaları anlamına da gelir. İşletmeler, grup veya gruplardan oluşmakla birlikte, bu gruplar içerisinde veya gruplar arasında ilişkiler yürütülmekte, aynı zamanda gruplardan bağımsız olarak örgüt içerisinde kişilerarası ilişkilerin yürütüldüğü bir yerdir. Birey katıldığı grubun kendi sosyal ihtiyaç, özlem, beklentilerini karşılayacak olmasını hedefler. Yakın kültür ve anlayışta olma ümidini taşır.

İş görenlerin sosyal katılım gereksinimleri üç farklı şekilde gerçekleşir. Birinci olarak birey katılma ve ait olma durumu yaşar. Birey gruba üye olma, kaynaşma isteği duyar ve grupla bütünleşerek bir üyesi olduğunun anlaşılmasını ister, kanıtlamaya çalışır. İkinci olarak; iş gören haberdar olma, kabullenilme, olanların anlatılması ve anlamak ister, yeterli bilgi alamadığında yabancılaşma korkusu yaşar, grubun dışında kalıyormuş gibi düşünür. Üçüncü aşama da ise; benimseme, tam kabullenme durumudur. İş gören, grup değerlerini tam özümseyerek, kendi değerleri olarak kabul eder. Katılım ihtiyacının son aşamasında iş gören, duygu ve düşüncelerini açıklama imkânı bulmuş, anlaşılmanın ve tam ait olmanın, kabullenilme ve ifade edebilmenin sayesinde mutlu olmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005, 76).

4.2.2.6. Özel Yaşama Saygı

İnsan olmanın doğası gereği kendine özgülük ve özellik bireyin hayatının gizlerindendir. Bireyin kendine ait bir yaşamanın, kendi düşüncelerinin, vücudunun ve benliğinin özel bir alan, görüş çevresi olması anlamına gelen özel yaşam, her insan için farklı olan ama olan bir gerçekliktir. İşletmeler iş gören devir hızını yavaşlatmak ve bu oranı azaltmak istiyorlarsa, çalışanlarına saygı göstermeli, özgünlüklerine, doğallıklarına ve özel niteliklerine saygı duymalı, onay vermeseler bile kendilerine saklamalı ve durumu kabul etmelidirler. Çalışanların özellikleri olduğunu, tercihleri, alışkanlıkları, inançları, hayatları, aileleri olduklarını unutmamalı ilgi ve saygılarını tutarlı ölçüde sergilemelidirler. İş görenlerinin farklılıklarına saygı duymayı bilmek, hassasiyetlerine karşı duyarlı olmak insanlık gereğidir. Bireylerin işyeri dışında da bir hayatları, sosyal çevreleri oldukları unutulmamalıdır.

İş görenin özel yaşamı, işletmedeki işlerinin olumlu ya da olumsuz etkileme durumu vardır. Bu nedenle, yöneticilerin veya patronların çalışandan daha fazla verim elde etmek için, iş görenin işletme dışında ki özel sorunlarının, problemlerinin de çözülmesi ruhen de rahat çalışması sağlanmalıdır. İş görenin özel yaşamına saygı duyulduğunun fark ettirilmesi gerekmektedir. Ailesiyle ilgili alanda bile desteklenen çalışan, kendini yuvasında ve doğru yerde hissedecektir. Böylelikle, çalışanın özel hayatı ve çıkarları ile işletmenin kazanımlarını bir tutması durumu artacaktır. Yöneticiler, çalışanlarının problemlerini hoşgörü ile karşılamalı, sadık bir dost gibi

yardımcı olmak için ellerinden geleni yapmaları, pozitif değer yaratmak için fırsat olacaktır.

4.2.2.7. Bağımsız Çalışma Olanakları

İş görenlerin inisiyatif kullanma ve işletme adına pozitif karar verme şeklinde yetkilendirilme sürecinin başlangıcıdır. Bağımsız çalışma hem iş yeri yani home ofis hem de karar verme adına kısmi yetkilendirilme anlamına gelmektedir. Bu durum iş görenin yeteneklerini geliştirici, tek başlarına faaliyet icra edebilmeleri, inisiyatif kullanabilmeleri demektir. Bağımsız çalışma olanakları sağlanan işletmelerde rutin dışına çıkılmış ve farklı yeteneklerin keşfedilmesine yol açabilecektir. Çalışma saatlerinden ziyade işin pratik tamamlanmasına önem verilmesi ve iş görenin etik dâhilde çalışma yöntemlerine karışmamak yönündedir. Kendine güvenildiği ve kısmi temsil hisseden çalışanın iş tatminin bu bağımsızlık sayesinde artırıldığı kabul edilmiştir.

Çalışmada bağımsız olmak her iş görenin kendi istediğini yapması anlamına gelmez. Böyle işleyen bir yapı varsa, örgütsel yapıdan ve sürekliliği sağlanabilir bir uygulamadan bahsedilemez. Otorite boşluğu oluşturacak kadar bir serbestlikten bahsedilmemekte, bilinçli ve güvene dayalı bir uygulamadan söz edilmektedir. Yönetici, güvene bağlı bağımsız çalışma sistemini oturtarak işlerde aksamaya sebebiyet vermemesi için de takibe devam etmesi gerekmekte, gerekli kontrollerden asla taviz verememelidir. Çalışan bağımsız çalışma olanaklarıyla geliştiği takdirde, kendisinin bir birey olduğunu, örgütün üyesi, başarabilen ve örgüt içinde değeri olan bir çalışan olduğunu hisseder. Bu durum, iş görenlerin bilgi ve yeteneklerinde olumlu değişikliklere yol açıyorsa sistem işliyor ve başarılı olunmuş demektir.

Bağımsız çalışma olanaklarına kavuşma ve inisiyatif kullanma, kısmi karar verme, ihtiyacı çalışanların birçoğunda benlik duygusunu doyurmak adına önemli bir konudur. Kişisel gelişme gücünü arttırarak değişim ve gelişim gözleniyorsa bu amaçla bile bağımsız çalışma olanakları sağlanabilir. Bir kişi özgürlük içinde geliştiği, değiştiği durumda kendisini grubun elemanı, başarıma gücünde ve değerli bir birey olarak algılar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005, 75).

4.2.2.8. Eğitim

İşletmenin, iş görenine sağladığı eğitim imkânları, önemli psiko- sosyal motivasyon araçlarındandır. Yeni bilgilerin öğrenilmesi, tecrübelilerden alınan eğitimle tecrübe aktarımı, alışkanlıkların değişmesi, çalışanda iş tatmini ve doyuma ulaşma, bilinç düzeyi arttırma, araştırma çalışmalarına ufuk açma, önemli hissettirme vb. sebeplerle uygulanabilir. Eğitimin bir motivasyon aracı olma niteliği işletmenin ve iş görenin ortak çıkarlarının sonuçlarını etkileyecek olmasıdır.

Eğitim; çalışanın eğitim açığının tespit edilmesi, teknoloji ve yenilik takibi, değişiklikler, çevreye uyum sağlama, rakiplerle arayı açma, iş görenin talebi sonucu da başlatılabilir. Örneğin; kurumlarının eğitim seviyesini arttırmak amacıyla çalışanlarını master yapmaları konusunda teşvik eden, eğitim masraflarının tamamını ödeyen işletmeler bulunmaktadır. Bazı işletmeler yabancı dil ihtiyaçlarını işi bilen, hazırda çalışan personelleri aracılığıyla karşılamak için yabancı dil kurslarıyla anlaşarak çalışanlarına ücretsiz yabancı dil imkânı sağlamaktadırlar. Yeni teçhizat alan firma, kullanıcı personelleri yurtdışına cihazın kursunu almaya gönderebiliyor, bu eğitimler kapsamında.

İş görenler şirket içi veya dışı eğitim imkânlarını kullanarak, yeteneklerini de ön plana çıkararak, daha ileri seviyelere ulaşma yarışına girmektedirler. İşletmenin sunduğu olanaklarından yararlanarak kendilerini donanımlı birer birey haline getirerek hem işletme de hem de piyasa şartlarında avantaj sağlamaktadırlar. Bu eğitimlerin gerçekten işe yaraması için kişisel birikimlere ve çabaya da ihtiyaç vardır. Yönetici, geliştirilen yeteneklerin, kullanıma geçirilen bilginin, işletmeye yarar sağladığını görmekten mutluluk duyacaktır. Eğitim sonucu oluşan başarı hem iş görene hem de işletmeye yarar sağlamaktadır. İş görene yatırım yapılması birey tarafından pozitif algılanıp, motivasyon düzeyini arttıracak ve tanınan fırsatlar sayesinde örgüte bağlılığı artacaktır. İş görende ki özgüven artışı işinde gösterdiği başarı oranını daha da yükseltecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

4.2.2.9. Terfi ve Kariyer Geliştirme İmkânları

Terfi; konum değişikliği, makam elde etme veya makam da yükselme, üst rütbe, görev verilmesi, vb. şekillerde uygulanan bir psiko- sosyal motivasyon aracıdır. Bu kavram gerçekten gösterilen başarının, tecrübenin ve bilgi birikiminin bir gereğidir. Başarı gösteren çalışanın ödüllendirilme şeklidir. Bu durum bir takdir edilme, başarının somut bir görüntüsü, tebrik edilmenin devamı olarak başarının büyüklüğüne göre yönetim kademelerinde yer bulma, önceki konumdan daha iyi bir konuma yükselme, zor bir görevle görevlendirilme, statü değişikliği şeklinde de olabilmektedir.

Terfi durumu, bireyin kendini gerçekleştirebilme ihtiyaçlarının bir sonucudur. Statünün kazanmak için, terfi almak için, daha verimli çalışmalar yapılacağı aşikârdır. Hedefi olanlar daha azim ve gayretle çalışacak, başarıyı soluyacaklardır.

Benlik duygusunun tatmini, iş doyumunu olarak da iş göreni tam anlamıyla dolduran bir motivasyon aracıdır kariyer geliştirme. Çalışanın iki yaşından beri gelişim gösteren benlik duygusu, kişisel yeteneklerinin gelişmesini tetikler ve kendini algılama durumunda ki gelişim kendisinin çıkar elde etme isteğini ortaya koyar. Kendi kariyer gelişimi paralelinde egosunun da gelişim göstermesi eğilimi tamamen bu sebeptendir.

İş başvurularını bilinçli yapan bireyler, işletmenin kalifiye elemanlara hangi imkânları sunduğunu incelemekte ve avantajlı gördüğü işletmelere başvurmaktadır. İşe başvuru sürecinde, işletmeye girdikten sonra yükselme ve gelişme imkânları araştırılmaktadır. Yükselme, terfi, kariyer geliştirme hem yönetici hem de çalışan motivasyonu için önemlidir ve hedefi olmayan kariyer pozisyonlarının işletmeye bağlılıkları azalırken, çalışma şevkleri düşecek ve motivasyonları olumsuz etkilenecektir.

4.2.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Motivasyonda özendirici araçlar olarak; örgütsel ve yönetmel araçlarda kullanılmaktadır. İş görenin örgütten, örgütün iş görenden beklentileri vardır. İş gören katıldığı ve üyesi olduğu örgüt için yaptığı çalışmanın ve işletmeye kattığı değer

karşılığını almak ister. İşletme de bulunduğu pozisyon ve değer üretme süreçlerinden hangi aşamada ise bu pozisyonun hak ettiğini talep etmektedir. Bireylerin karakter farklılıklarından kaynaklanan farklı beklentiler, istekler, ihtiyaçlarından dolayı motivasyon yapılarının da farklılık gösterdiği, bunun da örgütsel ve yönetsel anlamda farklı motivelerin oluşturulması gerekliliğini doğurmuştur. Adil ve tatmin edici ücret sistemi, iş güvenliği, iş yaşam kalitesi, yükselme imkânları, saygı duyulması, yeteneklerini kullanabilme veya geliştirebilme, başarıya ulaşma, bir değer olduğunu hissetme isteği, potansiyelini ispatlama ve kendini gösterme imkânları, personelin örgütten bekledikleri arasındadır (Sabuncuoğlu, 1984, 92).

Bireyin işletme de etkili ve verimli çalışmasını sağlamak ve başarıya ulaşmaları için azim kazandırmak için, öncelikle bireyin ruhunu rahatlatmak ve örgütün psikolojik durumunu iyileştirmek, daha sonra da yönetsel anlamda elde etmek, örgütsel anlamda elde tutmak izlenmesi gereken yollardandır.

Ancak, işletmedeki iş görenin motivasyonu saman alevi gibi, geçici olmamalıdır. Basamakları iyi takip etmeli ve devamlılığı sağlamaları önemlidir. Günlük veya aylık değil, sürekli devam etmesi gereken bir süreçtir. Bu devamlılıkta yönetsel ve örgütsel araçlarla belirli prensiple sağlanabilir. Örgütlerde iş görenleri başarıya güdülemeye, verimli harekete sevk etmeye, kurumsal imkânların tamamıyla çalışılmasıyla mümkün kılınacaktır.

Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları; amaç birliği ve amaçlara göre yönetim, yönetim ve kararlara katılım, toplam kalite yönetimi ve kalite çemberleri, İletişim, sendikalar, iş genişletme, iş zenginleştirme, yetki ve sorumluluk dengesi, müzikten yararlanma şeklinde uygulanmaktadır.

4.2.3.1. Amaç Birliği ve Amaçlara Göre Yönetim

Bireyler, kendi amaçları için örgüte girerler. İşletmelerinde, kendi amaçları vardır. Bireysel amaçların örgüt amaçlarıyla yakınlaştığı veya bütünleştiği zamanlarda yıpranma az olacak, bilinçli bir enerji kullanımı sağlanacaktır. Amaç birlikteliği, amaç yakınlığı örgüt ve birey arasında uyumu doğurur, böylelikle fedakârlık yapma oranı

azalır ve ortak paydalarda buluşma sağlanır. Bireyin kimliği örgütte kaybolmaz fakat iş gören, örgütün iş birliği yapma durumuna katılır.

Örgütün iş görenden beklentileri ile işgörenin örgütten beklentilerini aynılaştırma, aynı potada eritmek, yakınlaştırma ve belirlenen amaçlara göre işletmenin yönetilmesi, yöneticinin davranışlarını bu amaçlara göre düzenlemesi gibi tam anlamıyla örgütsel ve yönetsel içeriği kapsayan odaklanmadır. Yönetimin görevi, birey amaçları ile işletme amaçlarının uyumlaştırılarak hem örgütün hem de çalışanların amaçlarına ulaşmalarını sağlamaktır.

Birey kendisine hedefler koyarsa, ulaşmak için amacı doğrultusunda motivasyonu süreklilik kazanır. Amaç belirleme aşaması; iş görenlerinden işletme de çalışırken neyi hedefledikleri ve amaçladıklarını sormakla başlar. Bu tarz yönetim anlayışında iş görenler amaçlarını, yönetimle beraber belirleyerek, performans düzeylerinin değerlendirilme kriterlerini de öğreneceklerdir. İş görenlerin motivasyon düzeylerinin yanı sıra iş yaşam kalitelerinin de arttırılmasına katkı sağlayacaktır. Dikkat edilmesi gereken noktalar ise; belirtilen amaçlara göre kesin hedefleri netleştirmek, çerçeveleri belirlemek, özelden genele gitmeye çalışmaktır.

4.2.3.2. Yönetim ve Kararlara Katılım

Öneri sistemleriyle girift bir yapı içerisinde olan kararlara katılma ve yönetime dâhil olma durumu daha teklifte bulunma olayından daha profesyonel olarak değerlendirilmektedir. Kararlara katılma; çalışanların yönetime katılma, yönetim kararlarında fikir beyan etme, yöneticilerin düşüncelerini kendi duygu ve düşünceleriyle etkileyebilmeleridir. İyi bir yönetici, karar alma sürecinde astlarında fikirlerini almalı, görüşlerine başvurmalıdır.

Karar verme sürecine katılma; çalışanın değerli hissetmesi ve yönetilirken yaşadıklarının, karşılaştıkları zorlukların çözüme kavuşmasına yarar sağlayacaktır. Böylelikle, potansiyelini harekete geçiren birey, iş tatmini yaşayacak ve motivasyonu artacaktır. Karar verme sürecinde ki naiflik ve mütevazılık astların gözünde üstü lider pozisyonuna taşıyacaktır. İnsanlar yönetici olabilirler fakat lider olamazlar. Astların

teveccühü ve saygısı yöneticiyi takip edilen bir lidere dönüştürür. Bu durum da hem işletmenin hem çalışanın mutlu olduğu bir yönetim anlayışı doğurur. İyi bir lider yönettiklerini kendi doğrularıyla idare etse bile yönettiklerine danışandır, sorandır, fikir alandır. Çoğulcu yönetim ve beyin fırtınalarına önem veren örgütler rakiplerine göre avantaj sağlayacak ve örgüt kültürünün oluşmasında temeli oluşturma imkânı bulacaktır. Katılma veya katılım sağlanması sonuç itibarıyla, iş görenin kendine saygı duymasını, özgüven oluşmasını ve tanınma, bilinme ihtiyaçlarının karşılanması demektir.

İşletmede yönetsel kararlara katılma imkânı bulan iş gören, tecrübelerine bağlı olarak üretim aşamalarında ki gelişimi sağlayacak, örgütü ve bireyi etkileyen planların yapılmasında rol oynayacak, iş gören doyuma ulaşma noktasına gelecek, haz alacak ve monotonluktan çıkacaktır. İşletmenin bir parçası olarak kabul edildiğini gören çalışanın aidiyet duygusu artacaktır. İşletmenin sorun ve problemlerine kafa yoracak, işletmenin durumu hakkında bilgi sahibi olarak benimseyecek ve yakından ilgilenecektir.

Bu durum yönetimi komple çalışana bırakmak, bütün kararları astlara aldirmek anlamına gelmez. Astlardan, iş görenlerden fikir almak, görüş sormak, karar aşamasına dâhil etmek hemen kabul edip uygulamak anlamına gelmez. İncelenen fikirler uygunluk derecelerine göre uygulanabilir olacaktır. Bu yöntem uygulanırken iş görenin görüşleri ve fikirleri iyi incelenmeli, uygun olanlar hayata geçirilmelidir.

Kararlara katılmanın uygulanması sonucu örgütte bazı olumlu sonuçlar oluşur. Bunlar:

- Çalışanın motivasyonu sağlanır.
- Çalışanın var olan motivasyonunu artırır.
- Farklı fikirlerin duyulmasını sağlar.
- Yeni anlayış ve tarzların oluşmasını sağlayabilir.

- Yeniliğe direniş azalır.
- Değişimin önünü açar ve hız kazandırır.
- Uygun bir iletişim zemini oluşur.
- Problemlerin çözümü farklı fikirlerle çabuklaştırır.
- Beyin fırtınasının yolunu açar.
- Zamandan tasarruf sağlar.
- İşletmeye dinamizm kazandırır.
- Kaynakların yerinde ve tasarruflu kullanımı sağlanır.
- Çalışanların özgüvenini artırır.
- Çalışanların düşünce ve tecrübelerinden yararlanılabilir.
- Çalışan devir hızını düşürür.
- İş görenin kendisini değerli hissetmesi sonucu aidiyeti artar.

4.2.3.3. Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Çemberleri

Toplam kalite yönetimi; bütün çalışanların katkıları ile kalitenin artırılması ve kontrol altında tutulması demektir. Diğer motivasyon araçlarından farklı olarak, üç yönlü kazancı hedefleyen sistemdir. Birinci odağı müşteridir, müşterinin isteklerini karşılayabilmek için işi, ürünü veya hizmeti kaliteli hale getirmek ve devamlılığını sağlamak şeklindedir. İkinci odağı ise işletmedir. Kalitenin sağlanması ve devam ettirilmesi sonucu işletmeye yarar sağlamayı hedeflemektedir. Üçüncül odağı ise iş

gören kalitesi ve konforu, kişisel ve işsel gelişimini hedefleyerek tüm çalışanları kalite sürecine dâhil ederek motivasyonu sağlamaktır. Uzun dönemde müşteriye hedefleyerek, memnuniyeti kazanmaya çalışarak, toplum, örgüt ve kendi işgörenleri için yararlar sağlamayı amaçlar, kaliteye yoğunlaşır. Bütün iş görenlerin katılımına dayalı bir yönetim modelidir. Sistematik bir yaklaşımdır. Bütün çalışanların katkısı sağlanır. Sistematik yönetim olarak sürecin her aşamasında iş görenin fikirleri kullanılarak, kaliteye dâhil edilirler.

Kalite çemberi; birliktelik ve kolektif çalışma anlamında ki faaliyetlerdir. Bu tür uygulamalarla işletme içerisinde sorun çözerken grup yaklaşımı, tek hedef çoğulcu düşünce, çoğulcu refleks ama tek hareket, tim çalışması sağlanmaya çalışılmaktadır. Kalite çemberleri; iş görenlerin yaptıkları işle ilgili çeşitli sorunların kaynaklarına ulaşmak, nedenlerini bulmak için belirli periyotlarla grup çalışması yapmak, toplantılar düzenleyerek araştırmak, çözülen sorunları ve bulunan fikirleri yönetime bildirerek, raporlayan gönüllü çalışanların oluşturduğu kaliteye yönelik topluluktur.

Kalite kontrol çemberlerinin oluşturulma amaçları şöyle sıralanabilir:

- Kalite çemberinde bulunan üyelerin etkinlikleriyle ilgili sorunların tespiti, analiz edilmesi, çözüm oluşturulması için,
- Etkin çalışan bir takım ruhunu oluşturmak,
- İş görenlerin motivasyonunu arttırmak,
- Kalitenin arttırılması,
- Hata oranlarının azaltılmasını sağlamak,
- Yaratıcılığın arttırılması,
- Çoğulcu ve katılımcı bir yönetim anlayışına ulaşmak,

- Yeteneklerin ortaya çıkartılması,
- Örgüt içinde etkili iletişimi sağlamak,
- Yönetici ile çalışan arasında ki ilişkileri attırmak,
- İşletmenin ve örgütün gelişmesine yardımcı olmak.

4.2.3.4. İletişim

İletişim; bilginin aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya, yatay veya çok yönlü olarak hareket ettirilmesidir. Örgüt içerisinde emirlerin iletilmesi ve haberlerin yayılmasını sağlayan süreçtir. İletişim, organizasyonun can damarlarından biridir. Çünkü iletişim ile çalışanlar arasında bir iletim sağlanır, bağlantı kurulur. İletim karşılıklı olursa iletişimden söz edilebilir. Duygu ve düşüncelerin yayılması sağlanır. İletişimin etkin olması yerinde ve zamanında kurulmasıyla sağlanır.

Örgüt içerisinde iletişimin sağlayarak iş görenler arasında, kopuk ve dağınıklıkların olmasını engellemektir. İletişim sayesinde ilişkileri düzene sokmak ve örgütün amaçlarıyla bireyin amaçları arasında bilinçli bir dengenin kurulmasına çalışılır. İletişim çalışanlar için, örgütün durumundan bilgi anlamına da gelmektedir. İşletmenin genel durumu ve gidişatını bilmek, performans durumunun geldiği noktayı öğrenmek ister. İletişim sayesinde çalışanların örgüt içi davranışları da etkilenmektedir.

Yönetimden gelen mesajların, emir ve haberlerle çalışanlara iletilmesi, buna karşılık olarak da iş gören tarafından alınan mesajların duygu düşünce olarak algılanması ve ifade edilmesiyle tamamlanır. Pozitif yazılı iletişim kurmak, iş görenleri daha çok motive etmektedir. Bu nedenle yönetimden gelen mesajların yazılı ve pozitif bir algıya yol açacak dilde hazırlanması motivasyon sağlamak için etkilidir.

Bir motive aracı olarak iletişim; mesaj iletimi ve geribildirim olarak ayrılabilir.

Mesajların İletilmesi: Mesajların örgütün ilgili tüm birimleri içerisinde özgür ve sağlıklı hareket etmesi, ulaşması sağlanmalıdır. Mesajlar, aşağıdan yukarıya, yukarıdan

aşağıya ve yatay hareket etmesi sonucu ilişkilerin düzenlenmesi ve akışın sağlanması olayıdır mesajların iletilmesi. Çalışanın kendinden ne istendiğini ve ne beklendiğini, neler yapması gerektiğini anlamışını bu mesaj iletimi sağlayacaktır.

Geribildirim: Dönüş yapmak, sonuçtan veya anlaşıldığından haberdar etmek anlamına gelmektedir. İletişim açısından da bütün kılcallara bilginin ulaşması anlamına da gelmektedir. İş gören açısından geri dönüşler ise yönetici ile iletişim kurabildiğini gösterir. Geribildirim, ilgi göstermek, gerekli görmek algısı yaratacaktır. Bu algı yönetim tarafından önemsenen iş göreni motive edecek, performansını etkileyecektir. İletişimde geribildirim, azlığı veya yokluğu, görmezden gelinmek olarak algı yaratabilir. Bu durum çalışanların çalışma isteğini, azmini kırar böylelikle verim düşüşleri işletmeye zarar verebilir.

4.2.3.5. Sendikalar

Sendikalar, sömürücü anlayışın ve acımasız yönetimlerin yaptıkları sonucu bu aşırılıklara tepki olarak ortaya çıkmıştır. Sendikalar işçinin, iş görenin hakkını korumak için ortaya çıksa da konfederasyonlar sayesinde işvereni de koruyan oluşumlar oluşmuştur. Hakkının savunulması ve güvencede olmak iş göreni rahatlatacak, işine yoğunlaşmasına ve diğer işleri düşünmek zorunda bırakmayacaktır. Çünkü hukuki, mali konuların başlıca yer kapladığı, zaman aldığı günümüzde iş gören adına sendikalar bu tür faaliyetleri yürütmektedir. Bu durumda çalışanı rahatlatmakta enerjisini işine yöneltmesine yardımcı olacaktır. Bilinçli işletmelerde, daha katılımcı, birleştirici ve insancıl bir yönetim tarzı sergilenmekte bunda sendikanın da etkisi bulunmaktadır.

Günümüzde sendika ile işletme arasında ilişkileri iyi tutmak önemlidir. İşletmede iş görenlerle ilgili kararların büyük bir bölümü sendikalarla yapılan sözleşmelere göre verilmektedir. Dünyada ve ülkemizde sendika ile yönetim arasındaki ilişkileri genellikle insan kaynakları birimleri düzenlemektedir. İnsan kaynaklarının hem işe alım aşamasında hem de sendika ile yönetim arasındaki ilişkileri düzenlemek açısından önemi büyüktür. İnsan kaynakları ilişkileri iyi tutarak işgören ve işletme için yararlar sağlamaktadırlar. Böylelikle çalışanın moral ve motivasyonlarının yüksek

tutulması sağlanır. Sendika veya sendika temsilcileriyle uyumlu iş birliği sağlanarak, koordinasyon içinde faaliyetleri yürütmek, motivasyon açısından önemlidir.

4.2.3.6. İş Genişletme

Bazı görevler aynı, bazı işler sürekli tekrarlayan, yinelenen işlerdendir. İşte monotonlaşmaya yol açarak, motivasyonda düşüş olabilir. İş görenin, yeteneklerini kullanmaları, yeteneklerini keşfetmeleri, kendilerini geliştirmelerinin olmadığı ortamlarda iş gören sıkılganlık gösterecek rutinden kurtulamayacaktır. İş genişletme; iş görenin tek başına iki ya da üç işten sorumlu olması anlamına gelmektedir. Yapılan işin türü ve sayısı çoğalması gerekmekte böylelikle çalışanın, yeteneklerini kullanmak, becerilerini geliştirmek, kendini keşfetmek, monotonluktan çıkması sağlanabilir. İş genişletme; işin çalışan için çoğalması, yönlerinin artırılması anlamına gelir. Böylelikle, doyurucu bir iş hayatına geçiş sağlanabilir. İş gören için ilginç duruma getirilen, çeşitlenen iş; işe duyduğu ilgiyi arttıracak motive edici bir unsur olacaktır.

Çok basitleştirilmiş, yalınlaşmış işlerin rutinliğinin yarattığı tatminsizliğe bir tepkidir. İş genişletilmesinde çalışanların oryantasyonu, iş değişikliği, çalışanlar için çeşitlilik ve yeni uğraşlar gerektirmesi açısından iş görenin ilgisini yoğunlaştırmasına, dikkatini toplamasına yol açacaktır. Böylelikle iş görenlerin bilgilerini arttırarak, yeteneklerini geliştirmeye, tecrübelerini çoğaltmaya yaracak, çapraz iş öğrenme sistemiyle de işletmeye herhangi bir maliyet çıkarmayacaktır. İş genişletme yönetsel düzenleme gerektirmektedir.

4.2.3.7. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme; çalışanları monotonlaşmaktan, robotlaşmaktan çıkarmak için işin dikey olarak genişletilmesi anlamına gelmektedir. İş görenlere daha çok sorumluluk ve özerklik verilmesi anlamına gelir. İş zenginleştirme, aynı işin sürekli olduğu, tekrarlandığı, için bıkkınlık oluşmaması adına çalışanlara daha karmaşık işler, zor görevler ve başarabilecekleri kadar ağır sorumluluklar yükleyerek çalışanların psikolojik yönden etkilenmemelerini sağlamaktır. İş zenginleştirmekte ihtiyaç duyulan işletmeler daha çok; mekanik olarak kontrolün çok olduğu, işlerin tam otomasyona geçtiği ve fazla uzmanlaşmış işler, aynı teknik ve yöntemlerin kullanıldığı yerlerdir.

İşler, çalışanlara daha karmaşık şekillerde ve fazla sorumluluklar yüklenme şeklinde zenginleştirilebilir. Bu yöntemle potansiyel olarak çalışanları başa çıkabilecekleri kadar zorluklarla ve yeteneklerine göre edilebilecek mücadelelerle karşı karşıya bırakır.

İş zenginleştirme, iş görenlerin bilinmeyen yetenek ve kabiliyetlerini keşfetmelerini, becerilerini ön plana çıkarmalarına yardımcı olacaktır. İş zenginleştirme kişisel gelişimi olumlu yönde etkilediği gibi motivasyonu da artırır. İşten kaçma oranlarını ve personel devir hızını azaltır.

4.2.3.8. Yetki Devri ve Sorumluluk Dengesi

Yetki; Bir görevi, bir işi verildiği imkânlarla göre, belli şartlara bağlı yürütme hakkı, salahiyet (www.tdk.com.tr, 16.12.2016).

Sorumluluk; Kişinin kendi davranışlarının sonucunu üstlenmesi veya kendi yetki alanındaki olayın sonuçlarını üzerine alması, mesuliyet (www.tdk.com.tr, 16.12.2016).

İşletme açısından yetki, örgütsel amaçlara ulaşmak adına yöneticinin bir işi başka bir iş görene gördürmesi, o işi yapmasını isteme hakkıdır. Bir işin yapılması için kendi astına rica veya emirle buyurmasıdır. Yetki, örgütü bir arada tutmak için kullanılan bir yapıştırıcı olarak düşünülmelidir. Yönetici bu kavramı devredebilir, bu sayede çalışan yaptığı işte özgürlük kazanır, sorumluluk alır. Yetki devredilirken işgörenin bilgi birikimi, işteki olgunluğu, işle alakalı uzmanlığı göz önünde bulundurularak devredilmelidir.

Sorumluluk ise bir işin neticesini kabullenme zorunluluğudur. İşletmelerde sorumluluk, bireyin örgüt işlerini, işletme fonksiyonlarını veya ödevlerini yapma görevi, zorunluluğudur. Her iş görenin işletme içerisinde birtakım sorumlulukları vardır; çünkü herkesin yapısal bir işi vardır.

Yönetici de üzerinde bulunan fazla sorumluluk yükü altında ezilmez, yetki ve sorumluluklarını kısmi olarak astlarına devrederek azaltabilir. Yetkiyi alan iş gören, işletme tarafından güvenildiğini düşünerek motive olacaktır. Bu motivasyon ve mahcup

olmama duygusu ile daha çok çaba gösterecek bu durum da işletmeye olumlu yansıyacaktır.

Yetki devredilebilir, sorumluluk devredilemez. Yöneticinin, yetkisini devretmesi halinde işin sonucunda doğan her şeyi de devretmesi anlamına gelmez, sorumluluğunda hiçbir olmaz.

4.2.3.9. Müzikten Yararlanma

Müzik öncelikle sportif faaliyetlerde motivasyon amacıyla kullanılmaya başlamış. Sporcular antreman esnasında, yarış ve müsabakalar öncesinde müzik ile motivasyon sağlamışlardır. Müzik monotonluktan sıyrılmak, değişiklik ve farklılık sağlanması için önemlidir. İşletmelerde, iş görenlerine çalışma saatleri içerisinde müzik dinleterek işe olan ilgilerini arttırmaya çalışmaktadırlar.

Yapılan birçok araştırma neticesinde de müziğin tedavi edici ve dinlendirici etkilerinin olduğu da bilinmektedir. Yanı sıra dinlenen müzik türüne göre verimin miktarının da değişiklik gösterdiği bilinmektedir.

Bunun yanında, müzik işgörenin zihnini işten uzaklaştırılacak, hayallere sevk edecek kadar baskın olmamalı, ön plana çıkmadan etkisi kullanılmalıdır. Böylelikle motivasyon sağlanacaktır, fakat dikkat gerektiren işlerde müzikle çalışma sakıncalı olabilmektedir. İşten kopmalar, hayallere dalmalar ve iş kazalarının oluşabileceği unutulmamalıdır.

4.3. Motivasyon Teorileri

Motivasyon sürecini anlatmak, açıklamak için kuramlar geliştirilmiş, bu kuramlar genel olarak “Kapsam Kuramları” ve “Süreç Kuramları” başlıkları altında incelenmiştir. Literatürde birçok teori ve modeller bulunmaktadır. Kapsam kuramları ve süreç kuramlarını dörder konuyla ele alınacaktır.

Motivasyon teorileri doğrultusunda yöneticinin işgörenleri motive ederken uyması gereken ilkeler şunlardır (Efil, 1999, 125).

- İnsanların birey olmalarına saygı duyarak, değer vermek ve onları cesaretlendirmektir.

- Başarılı olanlara terfi ve kariyer geliştirme şansı tanımak,

- Çalışanların eğitime önem vererek, sürekli hale getirmek,

- Çalışanların hepsine eşit davranmak,

- İş görenleri küçük düşürücü eleştirilerle herkesin yanında incitmemek,

- Çalışanlarla ilgilenmek,

- Çalışanlara örnek olmak,

- İş görenlerin başarı ve başarısızlıkları konusunda geribildirimler sağlamak,

- İş görenleri işletme, organizasyon, örgüt, gruplar hakkında bilgilendirmek,

- İş görenlerin problemlerine çözümler bulmaya çalışmak.

4.3.1. Kapsam Teorileri

Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, Herzberg' in iki etmenli teorisi, Erg teorisi, başarıma ihtiyacı teorisi, olarak dört başlık halinde incelenmiştir.

4.3.1.1. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Motivasyon teorileri, kuramlarından kapsam teoriler başlığı altında incelenen Maslow' un hiyerarşisi teorisidir. Maslow, motivasyonu ifade ederken bir önem sırası oluşturarak bu önem sırasına göre ihtiyaçların önceliğini belirlemiştir. Maslow tüm insanların ihtiyacını beş madde ile ilk arayışından son talep ihtiyacına göre listelemiştir:

- Fizyolojik İhtiyaçlar: Barınma, kalmak için devamlı yer, beslenme, hayatı sürdürebilmek.

- Güvenlik İhtiyaçları: Hastalık, kaza ve yaşlılık durumlarında yaşamaya devam etme, geleceği garanti etmek.

- Ait Olma ve Sevgi İhtiyaçları: Bireyin kendini tanıması ve anlaması, şefkat, sevgi, vb.

- Değer İhtiyaçları: Statü, saygınlık, başarı, vb.

- Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları: İşi tamamlama ve sonunu getirme isteği, bireysel tatmin, başarılı olma, bilimsel buluşlar, yenilik üretme, vb.

Fizyolojik ihtiyaçlar Maslow' un teorisinde temeldir. Birey birçok şeyi arzulayabileceği gibi, ilk önce gerçek ihtiyaçları olan fizyolojik ihtiyaçlarının peşine düşecektir. Güvenlik ihtiyaçları, ise kendisini garantiye alma, konfor arayışı halidir. İşini garanti görmek istemesi, yaşlılıkta ki yaşantısının seviyesi, ailesinin kaygısı ve iş hayatına dair güvensizlik vb. Güvenlik ihtiyaçlarının sağlanmasıyla birey ait hissetme duygusuyla hareket edecek ve bir sosyal gruba girmeye çalışacaktır, örgüte bağlanma isteği de oluşacaktır. Birey önemseydiği kişiler tarafından kendisinin kabullenilmesini arzu edecektir (Eren, 2003).

Motivasyonu sağlayan motivler, bağlı faktörler ve dışsal unsurlar bulunmaktadır. Motive edici öğeler sorumluluk duygusu, terfi, kariyer geliştirme, başarıma isteği, vb. Bunların oluşma hayali veya gerçekleşmesi bireyi motive edecektir. Bunların hedeflenemediği, oluşamadığı durumlarda iş gören motive olamayacaktır. Dışsal unsurlar ise; ücret artışı, maaş durumu, primler, iş koşulları, iş güvenliği, çalışma ortamı, çevresel etkenler gibi unsurlardır. Bu unsurların bireyin hayatında varlıkları ya da yoklukları en alt limit olarak bildikleri olacaktır. Bunların olmadığı durumlarda motivasyon sağlanması beklenemeyecektir. Gerçekleşen ve yerine getirilen unsurlar sayesinde motivasyon sağlamak mümkün olacaktır. Dışsal unsurlar ve motive edici

faktörler bir arada var olması gerekmekte, motivasyon böylelikle tam gerçekleşme düzeyine gelecektir (Eren, 1998).

4.3.1.2. Herzberg' in İki Etmenli Teorisi

Bu kuram, Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisini oluştururken kullandığı ihtiyaçları alt ve üst düzey ihtiyaçlar olarak bölmesiyle oluşmuştur. Herzberg teorisinin araştırma kısmında iki yüz muhasebeci ve mühendisle yaptığı araştırma sonucu elde ettiği bulgulara göre hareket etmiştir.

İşletmede bireyin bulunduğu ortam içerisinde kendini kötü hissetmesi ve ortamda kendisini iyi hissetmesi şeklinde güdülenmesini etkileyen faktörler olarak ayırmıştır. Bireyin örgüt içerisinde iş tatminini, ortamda kalmaktan hoşnut olmasını sağlayabileceği ya da çalışmasının mümkün olmayacağını düşündüren dışsal unsurlardır (Eren, 1998).

Herzberg' in çalışması sonucu kabul edilen dışsal unsurlar ve içsel unsurlar:

Dışsal unsurlar

- İşletme politikaları ve yönetsel kötüleşme,
- Teknik bilgi eksikliği ve işe sahip çıkılmaması,
- Yönetici ve iş gören ilişkilerinin kötülüğü,
- Çalışma koşullarının ve ortamın yetersiz oluşu,
- Ücret artışının yeterli olmayışı,
- Yatay seviye iş görenler arasında iletişim bozukluğu ve geçimsizlikler,

İçsel unsurlar

- İş başarmanın sonucunda ki haz,

- Bilgi ve becerilerine uygun işte çalışma,
- Yeteneklerine uygun işte çalışma,
- Yetki ve sorumluluk sahibi olma,
- İşte yükselebilme imkânlarının olması,
- Eğitim ve kariyer geliştirme imkânları sayesinde öğrenme ve gelişim gösterme.

4.3.1.3. Erg Teorisi

Teoriye göre belirlenmiş olan üç ihtiyacın baş harfleriyle tanımlandığı için “E.R.G.” adıyla bilinen teori Alderfer tarafından geliştirilmiştir. Çalışma hayatındaki ihtiyaçlarla ilgili açıklamalar yapan bu teoridir. Bu ihtiyaçlar, Varoluş (Existence), İlişki kurma (Relatedness) ve Gelişme (Growth) gereksinimleridir. Var olma, beraber olma ve gelişme teorileri Maslow’ un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde ki ihtiyaçların üç tanesiyle de açıklanabilir.

Var olma ihtiyacı Maslow' un teorisinde ilk ihtiyaçtır. Beslenme, barınma gibi fizyolojik gereksinimlerdir. İkili ilişkiler kurma ihtiyacı, Maslow' un güvenlik ve sosyal ihtiyaçlarındandır. Gelişme ihtiyacı, Maslow' un kendini gerçekleştirme ihtiyacı gibi sonda yer almakta ve oluşturulan bir standarttan yukarı gitme arayışı, bireyin benliğiyle ilgi ihtiyaçlarıdır. Bireyin, kendisini gerçekleştirme duygusu ve zirveyi arzulama, işinde en iyi olma, büyük başarılarla imza atma isteğiyle ilgilidir (Eren, 1998, 12).

4.3.1.4. Başarma İhtiyacı Teorisi:

D. Mc. CLELLAND tarafından geliştirilen teoriye göre insanları motive etmek için üç temel faktör vardır. Başarı, güç ve üyeliğe kabul edilme şeklinde veya üç güdü teorisi olarak da adlandırılırlar. Bu teoriye göre bireyler için en önemli motivasyon kaynağı; Başarıya ulaşma, kazanma duygusu, bütün toplumlarda ve sosyal çevrelerde bireyleri etkilediğini ifade etmektedir.

Bu üç güdü kuramı şöyle açıklanabilir (Eren E,1998);

-Başarma ihtiyacı; Bireyin belirlediği hedef ulaşılması çok çalışma, bilgi birikimi, güç ve gerekli davranışları göstermeyi gerektirmektedir. Bu yapılması gerekenler, bireyi kazanmaya ve başarılı olmaya güdüleyerek, çok çalışmasını sağlayarak motive etmektedir.

- İlişki kurma ihtiyacı; Bireyler yaşamsal faaliyetlerin yanı sıra iletişim kurma, birlikte yaşama, paylaşımcı ve sosyal ilişkiler kurma davranışlarını gösterirler. Yalnızlık bireyleri mutsuz ve umutsuzluğa sürüklerken, ilişkiler kurma ve iletişime geçmek ise bireylere umut vermekte, sebeplerinin olmasını sağlamaktadır.

- Güç kazanma ihtiyacı; Bireyler otorite kurma veya var olan otoritelerini geliştirme, başkalarına tesir edebilme, diğer odaklarını etkileyebilme, güce sahip olma veya gücünü koruma gibi davranışlar sergilerler. Bu durum da uğrunda mücadele etmeyi, düşünmeyi, hayal kurmayı ve çok çalışmayı gerektirmekte, motivasyonu sağlamaktadır.

4.3.2. Süreç Teorileri

Bu teori birey davranışlarının nasıl kontrol altında tutulacağını açıklamaya çalışmaktadır. Bekleyiş teorisi, eşitlik teorisi, amaç teorisi ve hedef tayini teorisi olarak dört başlık halinde incelenmiştir. Süreç teorileri arasında en fazla dikkat çeken teori beklenti teorisidir.

4.3.2.1. Bekleyiş Teorisi

İlk olarak Wrom tarafından ortaya atılmış, daha sonra Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi ile aynı temel üzerine devam ettirilmiştir.

Bu teori iki farklı açıyla, odak noktasını oluşturan unsurla incelenebilir. Birincisi beklenti, ikincisi ise sonuçtur. İş görenin ödülü isteme derecesi, arzu yoğunluğu bekleyiştir. İş görenin emek ve çalışmasının karşılık görmesi, ödüllendirilmesi ise sonuçtur. İş görenin ödülü isteme derecesi, arzu yoğunluğu, beklenti ve bekleyişi

yüksek ise motive olacak, bu motivasyona çalışanın bütün enerjisini ortaya koyarak çıkararak çalışmasını sağlayacaktır. Sonuç ise motivasyon açısından büyük önem arz etmekte, hak ettiği ödülü aldığı da tatmin gerçekleşmiş olacaktır. Çünkü birey sonuç odaklı değerlendirmelerle hareket etmektedir. Sonucun değeri bu teoride değerlilik (valence) kavramı ile adlandırılmaktadır (Eren, 1998).

Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi ise Vroom'un teori modelini esas alarak eklemeler yapmıştır. Ortak nokta olarak valens ve bekleyişten etkilenen motivasyon durumudur. Lawler ve Porter, yüksek gayret, yüksek çaba göstermenin her zaman ve her koşulda yüksek performansa ulaştırmayacağını anlatır. Bireyin, gayreti yanı sıra yeterli bilgi, beceri, tecrübe ve kabiliyete sahip olması gerekmektedir.

4.3.2.2. Eşitlik Teorisi

Adams'ın Eşitlik teorisinin çıkış noktası; çalışanların iş ilişkilerinde ve sonuçta oluşacak ödüllendirme noktasında eşit muamele görme arzusunda olmalarıdır. İş görenin işi yapmasıyla mutlu olmasından ziyade sonucunda ki gördüğü eşitlik veya eşitsizliğe bağlı olan durumdur. Bireyin işine verdiği emek karşılığında aldığı sonuç ile örgütte çalışan diğer iş arkadaşlarının işe verdikleri emek, neticesinde diğerlerinin aldığıyla kendisinin aldıklarını karşılaştırması halidir.

Bu durumların sonucuna göre algıladığı eşitlik veya eşitsizlik düşüncesine göre davranışlarını şekillendirecek, bu kıyasa göre kendini konumlandıracaktır. Yöneticiler ödüllendirme değerlendirmelerini adaletli yapmaları gerekmekte, yoksa adaletli ve adaletsiz ödüllendirmeye karşı verilecek tepkilere hazır olmalıdırlar (Eren, 1998).

- Eşit gayret sonucunda eşit ödüllendirilmelidir.

- Eşitlik ya da eşitsizlik algısı, iş görenin örgüt içerisinde veya dışarısında yaptığı kıyaslar ve karşılaştırmaların sonucudur.

- Eşitsizliğe verilen tepkiler bireyden bireye karakter yapısına göre değişiklik gösterebilir.

4.3.2.3. Amaç Teorisi

Locke' nin amaç teorisi olarak anılan teorinin temel fikri ise bireylerin belirledikleri amaçların ulaşılabilirlik dereceleridir. Çünkü amacın, işin bir nesnesi olduğunu ifade eder. Belirginlik, güçlük ve yoğunluk, amaç belirlemenin üç özelliğidir. Belirginlik, amacın sayısal ölçülmesi sonucunda ki değeridir. Güçlük, amaca ulaşmak için gerekli yeterliliktir. Yoğunluk ise amaca ulaşmak için nasıl yapılacağını belirlemektir.

Motivasyon ile amaç belirleme ilişkisinin özelliklerinden birisi amaçların açık ve net olarak belirlenmiş olmasıdır. Motivasyon bireyin belirlediği hedeflere, amaçlara göre değişkenlik gösterebilir. İş görenlerden zor bir amaç seçenler, zor bir hedefe gözünü dikenler, kolay amaç ve hedefleri seçenlere göre daha fazla motive olacaklardır. Ücret durumu, değerli hissetme, saygı duyulması, fikirlerini rahatça söyleyebilme işgören motivasyonunu etkiler. Bireye yön veren duygular, düşünceler, olaylara yaklaşımda iş görenin amacını belirlerken etkilendiği içsel faktörlerdir (Eren, 1998).

4.3.2.4. Hedef Tayini Teorisi

Motivasyonda beklentiler azımsanmayacak kadar önemli yer alır. İşlerin zorluk dereceleri yani zor fakat yapılması mümkün işlerle iş performansı arasında bağlantı olduğudur. Bu teori ile ilgili 20 ayrı gruptan iş görenlerle yapılan araştırmalar sonucunda şu sonuçlar elde edilmiştir (Eren, 1995).

- Yapabileceğinin en iyisini yap, olabileceğinin en iyisi ol düşüncesi iş görenleri daha fazla motive eder,

- Zor ama ulaşılabilir hedefler ulaşılması kolay hedeflere göre daha çok üretim sağlar, fakat öncelikle iş gören hedefi kabullenmelidir,

- Hedeflerin belirlenmesi, bir üstün talimatı yerine çalışanların gayreti ile gerçekleşirse üretim daha fazla olacaktır,

- İş görenlerin, işin sonunda performansları hakkında geri bildirim almaları yararlıdır. Çünkü geri bildirim alanlar, almayanlara göre daha fazla iş çıkarttıkları görülmektedir.



5. BÖLÜM: NEPOTİZMİN İŞGÖREN MOTİVASYONLARI ÜZERİNE ETKİLERİNİN ARAŞTIRILMASI

Bu araştırmada, nepotizm, aile ve akraba kayırmacılığı ile çalışanların motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı ve etkileyip etkilemediği açısından değerlendirilmiştir.

5.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, nepotizm, aile ve akraba kayırmacılığı ile iş görenlerin motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki ve etki olup olmadığını, belirleyebilmektir. Çalışan motivasyonunun; verimlilik, kalite, aidiyet duygusu, gelişme ve geliştirme, kalkınma gibi sonuçlarla doğru orantılı bir ilişkide olacağından, iş gören motivasyonunun sağlanmasıyla işletmelerin potansiyellerini arttıracak ve ülkemize katma değer, istihdam sağlayacak noktada büyük önem taşıdığı düşünülmektedir. Nepotizm durumlarının ortaya çıktığı hallerde iş görenin motivasyonunun olumlu ya da olumsuz etkilenişleri, nepotizmle karşılaşmayanlarla motivasyon düzeylerini kıyaslanması, iş görenlerin kendi mesleklerine ve araştırmada konu olan kavramlar hakkında düşüncelerinin belirlenmesi bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

5.2. Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırma; maddi ve zaman kısıtları çerçevesinde elverdiği ölçüde yapılmış ve aşağıda sıralanan nedenlerce sınırlandırılmıştır:

Bu araştırma çalışması 1 araştırmacı tarafından, 1 özel şirketin İstanbul il sınırları içerisindeki birimlerinde uygulanarak hazırlanmıştır. İncelenen konunun iş yaşantısı içerisinde çoğu kez göz ardı edilen, konuşulmaktan kaçınılan bir sorun olması ve ayrıca yöneticinin/ işletme sahibinin iş görenlerine karşı tutumlarını da ortaya çıkartması durumundan dolayı birçok işletmeyle görüşülmüş fakat şirketler, resmi kurumlar tarafından talep olumlu karşılanmamıştır.

Araştırma çalışmasındaki örneklem grubun ifadelerine verdikleri yanıtların/ katılımların gerçeği yansıttığı ve hipotezleri test edebilecek düzeyde hazırlandığı varsayılmaktadır.

Araştırmanın kısıtları ve sebepleri;

- Nepotizm ile ilgili araştırmaların az olması bu nedenle literatürde konu ile ilgili fazla çalışma olmaması gibi sınırlılıklar da çalışma kapsamında karşılaşılan diğer zorluklardır.

- Araştırmanın uluslararası denetleme şirketinde yapılması ve personelin yoğun olmaları nedeniyle kısıtlı zamana sahip olmaları kendilerine erişim açısından engeller oluşmasına neden olmuştur.

- Araştırma veri toplama aracı olarak kullanılan anketteki ifadeler ile sınırlıdır.

- Yeterli sayıda örneklem bulunmasına çabalanması zaman sınırlılığına neden olmuştur.

- Özel İşletme, şirket ve kurumların yönetim anlayışlarının, nepotizm gerçekleşmesi durumlarının ve iş görenlerinin motivasyon düzeylerinin tespit edilmesi neticesinde prestij kaybına uğruma korkuları nedeniyle araştırma çalışmasına katılmamaları, örneklem bulunmasında çaba sarf edilmesi zaman sınırlılığına sebep olmuştur.

5.3. Araştırmanın Yöntemi (Metodolojisi)

Bu araştırma, hazırlanan anket sorularına verilen cevaplardan elde edilen sonuçlarla gerçekleştirilmiştir. Anket formları, iş görenlerin ankete verecekleri yanıtların araştırmanın amacı dışında kesinlikle kullanılmayacağı belirtilerek bizzat elden verilerek ulaştırılmıştır.

Çalışmanın uygulanmasına olanak tanıyan uluslararası denetim, danışmanlık, vergi hizmetleri alanında ki firmanın Türkiye ofisinin İstanbul'da bulunan şubeleri bu araştırmanın evreninin, bu şubelere bağlı olarak faaliyet gösteren departmanlarda bulunan iş görenler ise, araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

İş görenlere çalışmanın veri toplama aracı olan, anketten toplam 240 adet elden dağıtılmış olup, 170 âdeti tam dolu olarak geri alınmıştır. Ankete verdikleri yanıtların doğru ve gerçekçi olduğu kabul edilmiştir. Verilerin toplanacağı örneklemin evreni temsil ettiği ve veri toplama aracının araştırma amaçlarına uygun veri toplayabildiği varsayılmıştır.

Çalışmaya başlangıç aşamasında araştırma için ilk olarak literatür taraması yapıp daha önce aynı alan ve benzer konularda yapılmış olan çalışmalara ilişkin bilgiler elde edinilmeye çalışılmıştır. Literatür taraması sonucunda iki anket formu oluşturulmuştur. Hazırlanan anketlerden önce katılımcıların; demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular (8 adet) bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünü oluşturan iş görenlerin işletmedeki nepotizmi algılamalarının dikkate alınarak cevaplanacak olan nepotizm ile ilgili ifadelerden (14 adet) oluşmaktadır. Anketin üçüncü bölümü ise iş görenlerin motivasyon düzeylerini ortaya koymak için hazırlanmış olan yine iş görenlerin değerlendirerek cevaplandıracakları ifadelerden (13 adet) oluşan bölümdür. Anket toplam 8 demografik soru ve 27 belirleyici ifadeden oluşmaktadır.

İş görenlere verilen anket formunda yer alan ikinci bölüm ifadeleri; Araştırmada ki; “nepotizm” ile ilgili ifadeler olup, Asunakutlu ve Avcı (2009)’nın makalesinden alınmış olup, atıf yapılan araştırmaların ana kaynaklarının orijinali; hem Abdalla vd., (1998:564-566) tarafından oluşturulan ölçekten hem de Ford ve McLaughlin (1985:57-61) tarafından nepotizmi tanımlamaya ilişkin çalışmadan yararlanılarak hazırlandığına ulaşılmıştır. Abdalla vd., (1998:564-566) tarafından oluşturulan ölçekte nepotizmi ölçmeye yönelik bazı ifadelerin tarzlarında değişiklikler yapıldığı tespit edilmiş olup, çalışmada kullanılmak üzere nepotizmi ölçmeye yönelik 14 ifade kullanılmıştır.

Anket formunda yer alan üçüncü bölüm motivasyon ile ilgili ifadeler ise; M. Kocaoğlu'nun (2007) "Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz, Yıldıрма) Uygulamaları ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tezi anketinde kullanmış olduğu, Yrd. Doç. Dr. Turhan Erkmen'in yardımıyla hazırlanan anket sorularından alınan 13 ifade kullanılmıştır. M. Kocaoğlu çalışmasında Motivasyon ile ilgili 3. bölümü için yaptığı cronbach' alpha değerini 0.936 düzeyinde tespit etmiş, güvenilirliği geçerli düzeydedir.

Bu araştırmada yedi hipotez geliştirilmiştir:

Hipotezler:

- 1-H0:** Nepotizm ile Motivasyon arasında ilişki yoktur.
- 1-H1:** Nepotizm ile Motivasyon arasında ilişki vardır.
- 2-H0:** Nepotizm algısı yaşa göre farklılık göstermez
- 2-H1:** Nepotizm algısı yaşa göre farklılık gösterir.
- 3-H0:** Motivasyon düzeyi yaşa göre farklılık göstermez.
- 3-H1:** Motivasyon düzeyi yaşa göre farklılık gösterir.
- 4-H0:** Nepotizm algısı çalışma yılına göre farklılık göstermez.
- 4-H1:** Nepotizm algısı çalışma yılına göre farklılık gösterir.
- 5-H0:** Motivasyon düzeyi çalışma yılına göre farklılık göstermez.
- 5-H1:** Motivasyon düzeyi çalışma yılına göre farklılık gösterir.
- 6-H0:** Nepotizm algısı cinsiyete göre farklılık göstermez.
- 6-H1:** Nepotizm algısı cinsiyete göre farklılık gösterir.
- 7-H0:** Motivasyon düzeyi cinsiyete göre farklılık göstermez.
- 7-H1:** Motivasyon düzeyi cinsiyete göre farklılık gösterir.
- 8-H0:** Nepotizmin iş gören motivasyon düzeyine etkisi yoktur.
- 8-H1:** Nepotizmin iş gören motivasyon düzeyine etkisi vardır.

Araştırma kapsamına alınan iş görenler ankette yer alan her ifadeye 5'li Likert Ölçeği üzerinden sınıflandırılmış olan "1= Kesinlikle Katılmıyorum; 2= Katılmıyorum; 3= Kararsızım; 4= Katılıyorum; 5= Kesinlikle Katılıyorum" derecelerinden kendilerine en uygun olan seçeneği işaretlemeleri istenmiştir.

Anketin uygulanması sonucunda elde edilen verilerin bilgisayar ortamına aktarıldıktan sonra istatistiksel çözümler için SPSS 23.0 (Statistical Package for Social Sciences) programı kullanılmıştır.

Nepotizm Algısını belirleyen ifadelerin olumsuz olması ve motivasyon düzeyini belirleyen ifadelerinde olumsuz olmasından dolayı nepotizm ifadelerine göre motivasyon ifadeleri düz kurulmuş daha sonra Transform- Recode- In to Same Variables adımları izlenerek tekrar ters kodlanarak kurulmuştur. İfadeler diğer ifadelerle negatif korelasyona sahiptir. Likert ölçeği eski değerler 5 ise 1, 1 ise 5 olmuştur. Olumsuz ifade için “kesinlikle katılan” birey diğerleriyle korelasyona girmiş olan ifadeler için “kesinlikle katılmıyor” şeklindedir. Nepotizm ifadelerine göre motivasyon ifadeleri ters kurulmuştur.

5.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

Tablo 1: Nepotizm Algısı İfadeleri Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha Katsayısı	Güvenilirliğe Katılan İfade Sayısı N
,946	12

Araştırma için kullanılmış olan anket formunun ve ifadelerinin güvenilirlik analizi için Cronbach's Alpha tekniği kullanılmıştır. Anket için bu araştırma kapsamında yapılan ilk yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha katsayısı 0.929 olarak tespit edilmiştir. 9. İfade değişken değeri alfa katsayısından daha yüksek bir (,944) değere sahip olduğu için elenmiştir. 9. İfade ifadenin elenmesinden sonra yapılan Cronbach's Alpha katsayısının 0.944 olarak tespit edilmiş fakat son ifade olan 14. değişken değeri alfa katsayısından daha yüksek bir (,946) değere sahip olduğu için elenmiştir. Son ifadenin elenmesinden sonra yapılan Cronbach's Alpha katsayısının 0.946 olarak tespit edilmesi, anketin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Nepotizm algısını ölçen ifadeler ile Motivasyon düzeyini ölçen ifadeler için ayrı Cronbach's Alpha güvenilirlik istatistikleri yapılmıştır.

**Tablo 2: Motivasyon Düzeyi İfadeleri
Güvenirlik İstatistikleri**

Cronbach's Alpha Katsayısı	Güvenilirliğe Katılan İfade Sayısı N
,976	8

Araştırma için kullanılmış olan anket formunun ve ifadelerinin güvenilirlik analizi için Cronbach's Alpha tekniği kullanılmıştır. Anket için bu araştırma kapsamında yapılan ilk yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha katsayısı 0.965 olarak tespit edilmiştir.

İlk (1. ifade) ve 24. ifade değişken değerleri alfa katsayısından daha yüksek bir değere (,966) , (,969) sahip olduğu için elenmiştir. İlk ve 24. ifadenin elenmesinden sonra yapılan analizde Cronbach's Alpha katsayısı 0,971 çıkmıştır. Son (27. ifade) değişken değeri alfa katsayısından daha yüksek bir değere (,972) sahip olduğu için elenmiştir. Son ifadenin elenmesinden sonra yapılan Cronbach's Alpha katsayısı 0.972 çıkmıştır. 25. ifade değişken değeri alfa katsayısından daha yüksek bir değere (,973) sahip olduğu için elenmiştir. 25. İfadenin elenmesinden sonra yapılan Cronbach's Alpha katsayısı 0,973 çıkmıştır. 26. ifade değişken değeri alfa katsayısından daha yüksek bir değere (,976) sahip olduğu için elenmiştir. 26. İfadenin elenmesinden sonra yapılan Cronbach's Alpha katsayısı 0,976 çıkmıştır. Diğer değişkenlerin uyumlu olduğu görülen 0,976 olarak tespit edilen değer, anketin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılanların ifadeye katılım durumları ile hipotezler açısından bulgular haline getirilmesi ve bu bulguların değerlendirilmeleri tablolar halinde aşağıdaki başlıklar altında gösterilmiş ve analiz edilmiştir.

5.4.1. Demografik Özellikler

Tablo 3'e göre araştırma yapılan İşletmede, araştırmaya katılan bireylerin genç ve orta yaşta olduğu neticesi ortaya çıkmış olup, en büyük yaş oranındaki katılımcı sayısı 1 kişidir. Araştırmaya katılanların cinsiyet durum sayılarının birbirlerine yakın olduğu fakat kadın iş görenlerin erkek iş görenlere göre sayılarının daha fazla olduğu gözlemlenmiştir. Araştırma yapılan işletmenin özel şirket olduğu, işletmede çalışanların çalışma süreleri incelendiğinde 0- 5 yıldır çalışan iş görenlerin 64 kişi ile toplamın %38,2' sini oluşturduğu gözlenmiş olup işletme içerisinde araştırmaya katılanlar arasında işletme sahibi/ yöneticiye yakınlığı bulunan 1 tek birey vardır. İşletme içerisinden araştırmaya katılanlar arasında eğitim seviyesinin yüksek olduğu ve katılanların % 88,8' i üniversite, % 11,2' si yüksek lisans/doktora mezunu olup, lise mezunu katılımcıya rastlanmamıştır.

Tablo 3: Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Demografik Özellikler	Özellik Seçenekleri	Sıklık	%
Yaş	20-25	25	14,7
	26-30	48	28,2
	31-35	34	20,0
	36-40	34	20,0
	41-45	28	16,5
	46-50	1	0,6
Toplam		170 kişi	% 100
Cinsiyet	Kadın	89	52,4
	Erkek	81	47,6
Toplam		170 kişi	% 100
Medeni Durum	Bekar	75	44,1
	Evli	93	54,7
	Dul	2	1,2
Toplam		170 kişi	% 100
Eğitim Durumu	Lise	-	-

	Üniversite	151	88,8
	Yüksek Lisans/Doktora	19	11,2
Toplam		170 kişi	% 100
Toplam Gelir Seviyesi Durumu	1000-2000TL	41	24,1
	2001-3000TL	25	14,7
	3001-4000TL	71	41,8
	4001-5000TL	33	12,4
Toplam		170 kişi	% 100
İşletmedeki Çalışma Süresi	0-5 yıl	64	38,2
	6-10 yıl	43	25,3
	11-15 yıl	41	24,1
	16-20 yıl	21	12,4
	21-25 yıl	-	-
Toplam		170 Kişi	% 100
İşletme Yapısal Türü	Devlet Kurumu	-	-
	Özel Şirket	170	100
Toplam		170 Kişi	% 100
İşletme Sahibi/Yöneticiye Yakınlık	Var	1	0,6
	Yok	169	99,4
Toplam		170 Kişi	% 100

5.4.2. Katılımcıların Nepotizm Algısı ve Motivasyon Düzeyi İfadelerine Katılım Durumları

Tablo 4’de 5’li Likert ölçeğine göre hazırlanan anket ifadelerine katılım durumları belirtilmiştir. 5’li Likert Ölçeğine göre Kesinlikle Katılmıyorum: 1, Katılmıyorum: 2, Kararsızım: 3, Katılıyorum: 4, Kesinlikle Katılıyorum: 5 şeklinde puanlandırılmıştır. Tabloda her bir ifadenin karşısında bulunan üst üste 2’li kutucuklardan üste ki kutucuklar hangi ifadelere kaç kişinin katıldığını yani katılım sayısını göstermektedir. 170 kişilik katılımcı olması hasebiyle üst kutucukların her birisinin kendi içerisinde yatay toplanması sonucunda toplam katılımcı sayısı olan 170 bulunacaktır. Her bir ifadenin karşısında bulunan alt kutucuklar ise ifadelere katılım

oranlarının yüzdelik karşılığıdır. Bu kutucuklarda kendi içerisinde yatay olarak toplandığında % 100 oranı bulunacaktır.

Araştırmaya katılanların, işletme içerisindeki nepotizm algıları ve nepotizm düşüncelerini belirlemek adına yapılmış olan, nepotizm anketinin ifadelerine verilen cevapların dağılımları, katılım sayıları, yüzdelik oranları, ortalamaları ve standart sapmaları gösterilmiştir.

Tablo 4’ de görüldüğü gibi nepotizm algısı ifadelerine katılım düzeylerinde, katılımcıların en fazla aynı ölçeğe katılım gösterdiği ilk iki ifadeden birincisi olan 5. ifade % 73,5 yüzdeyle aynı ifadede aynı ölçeğe katılım göstermesiyle, ortalamaları 4,6824 olarak hesaplanmıştır. “Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde, işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler ön planda tutulmaktadır” ifadesine 125 katılımcı “Kesinlikle Katılıyorum” demiştir. İşletmede çalışanların terfi sisteminde işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörlerin ön planda tutulduğu ve bu durumun iş görenlerin çoğu tarafından algılandığı anlaşılmaktadır. İkinci en fazla aynı ölçeğe katılım gösterilmiş olan ifade ise, 11. ifadedir. Bu ifade ise; “Bu işletmede yetki öncelikle akrabalara devredilmektedir”, % 69,4 yüzdelik olarak “kesinlikle katılıyorum” şeklinde 118 birey tarafından katılım ortalaması 4,6235 olacak şekilde yanıtlanmıştır. “Kesinlikle katılıyorum” ölçeğine en az katılım gösterilmiş ifade ise 9. ifade olan; “Bu işletmede yöneticilerin akrabaları olan kişilerden çekinirim”, 3,3000 ortalama ile % 25,9 yüzdelik olarak, 44 birey tarafından bu şekilde yanıtlanmıştır. Bu ifadeye katılım durumundan da anlaşılacağı gibi iş görenler beraber çalıştıkları iş arkadaşlarından yöneticilerin akrabaları olanlardan çekinmemektedir.

Tablo 4: Katılımcıların Nepotizm Algısı İfadelerine Katılım Düzeyleri

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	N.	Ortalama	St. Sapma
1. Bu işletmede çalışanların terfi etmesinde bilgi, beceri ve kabiliyetler ikinci planda kalmaktadır.	1	-	13	72	84	170	4,4000	,68284
	% 0,6	-	% 7,6	% 42,40	% 49,4			
2. Bu işletmede ne kadar başarılı olursam olayım, işletme yöneticilerinin akrabalarının önüne geçemem.	1	2	11	86	70	170	4,3059	,69697
	% 0,6	% 1,2	% 6,5	% 50,6	% 41,2			
3. Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde akrabalık ilişkileri öncelikle dikkate alınır.	2	2	10	82	74	170	4,3176	,74121
	% 1,2	% 1,2	% 5,9	% 48,2	% 43,5			
4. Bu işletmede işletme yöneticilerinin akrabalarının terfi etmesinin daha kolay olduğunu düşünüyorum.	2	1	11	83	73	170	4,3176	,72507
	% 1,2	% 0,6	% 6,5	% 48,8	% 42,9			
5. Bu işletmede çalışanların terfi	1	1	4	39	125	170	4,6824	,60982

ettirilmesinde, işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler ön planda tutulmaktadır.	% 0,6	% 0,6	% 2,4	% 22,9	% 73,5			
6. Bu işletmenin yönetim kadrosunda akrabası olan çalışanlar diğer kişilerden itibar görmektedir.	1 % 0,6	2 % 1,2	3 % 1,8	76 % 44,7	88 % 51,8	170	4,4588	,65367
7. Bu işletmedeki alt ve orta kademe yöneticiler, akrabası olan çalışanlara daha farklı davranmaktadır.	1 % 0,6	1 % 0,6	4 % 2,4	83 % 48,8	81 % 47,6	170	4,4235	,63202
8. Bu işletmede yöneticilerin akrabalarını işten çıkarmanın veya onlara ceza vermenin oldukça zor olduğunu düşünüyorum.	1 % 0,6	2 % 1,2	5 % 2,9	50 % 29,4	112 % 65,9	170	4,5882	,66696
9. Bu işletmede yöneticilerin akrabaları olan kişilerden çekinirim.	19 % 11,2	35 % 20,6	36 % 21,2	36 % 21,2	44 % 25,9	170	3,3000	1,34934
10. Bu işletmede akrabaları olanlar işletmenin kaynaklarından daha kolay yararlanmaktadır.	1 % 0,6	1 % 0,6	5 % 2,9	51 % 30,0	112 % 65,9	170	4,6000	,63804
11. Bu işletmede yetki öncelikle akrabalara devredilmektedir.	1 % 0,6	2 % 1,2	5 % 2,9	44 % 25,9	118 % 69,4	170	4,6235	,66130
12. Bu işletmeye eleman alımında akrabalara	1	1	6	68	94	170	4,4882	,65487

öncelik verilmektedir.	% 0,6	% 0,6	% 3,5	% 40,0	% 55,3			
13. Bu işletmeye eleman alımında akrabası olanlar seçim sürecinde zorlanmazlar.	1	-	7	64	98	170	4,5176	,63641
	% 0,6	-	% 4,1	% 37,6	% 57,6			
14. Bu işletmeye eleman alımında yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir.	-	-	5	60	105	170	4,5882	,55029
	-	-	% 2,9	% 35,3	% 61,8			

Tablo 5’ de 5’ li Likert ölçeğine göre hazırlanan anket ifadelerine katılım durumları belirtilmiş. 5’ li Likert Ölçeğine göre Kesinlikle Katılmıyorum: 1, Katılmıyorum: 2, Kararsızım: 3, Katılıyorum: 4, Kesinlikle Katılıyorum: 5 şeklinde puanlandırılmıştır. Tabloda her bir ifadenin karşısında bulunan üst üste 2’li kutucuklardan üste ki kutucuklar hangi ifadelere kaç kişinin katıldığını yani katılım sayısını göstermektedir. 170 kişilik katılımcı olması hasebiyle üst kutucukların her birisinin kendi içerisinde yatay toplanması sonucunda toplam katılımcı sayısı olan 170 bulunacaktır. Her bir ifadenin karşısında bulunan alt kutucuklar ise ifadelere katılım oranlarının yüzdelik karşılığıdır. Bu kutucuklarda kendi içerisinde yatay olarak toplandığında % 100 oranı bulunacaktır.

Araştırmaya katılanların, işletme içerisindeki motivasyon algıları ve motivasyon düzeylerini belirlemek adına yapılmış olan, motivasyon anketinin ifadelerine verilen cevapların dağılımları, katılım sayıları, yüzdelik oranları, ortalamaları ve standart sapmaları gösterilmiştir.

Tablo 5’ de görüldüğü gibi motivasyon düzeyi ifadelerine katılım düzeylerinde, katılımcıların en fazla aynı ölçeğe katılım gösterdiği ilk iki ifade 15. ve 27. ifadelerdir. % 51,8 ve % 51,2 yüzdeyle aynı ifadede aynı ölçeğe katılım gösterilmesiyle,

ortalamları 4,4235 ve 4,3588 olarak hesaplanmıştır. “Son zamanlarda motivasyonumun azaldığını düşünüyorum.” ve “Çalışma performansımın azaldığını düşünüyorum” ifadelerine sırasıyla 88, 87 katılımcı “Kesinlikle Katılıyorum” demiştir. İşletmede çalışanların motivasyonlarının azaldığını hissetmeleri ve çalışma performanslarının azaldığını düşündükleri, bu konulara katılımın yüksek olduğu anlaşılmaktadır. “Kesinlikle katılıyorum” ölçeğine en az katılım gösterilmiş ifade ise 24. ifade olan; “İş ortamında çalışma arkadaşlarımla çatışma yaşıyorum”, ifadesinin ortalaması da 2,6529’dur. Bu ifadeye katılım durumundan da anlaşılabacağı gibi iş görenler beraber çalıştıkları iş arkadaşlarıyla çatışma yaşama durumları düşük düzeydedir.

Tablo 5: Katılımcıların Motivasyon Düzeyi İfadelerine Katılım Düzeyleri

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	N.	Ortalama	St. Sapma
15. Son zamanlarda motivasyonumun azaldığını düşünüyorum.	1	1	11	69	88	170	4,4235	,69447
	% 0,6	% 0,6	% 6,5	% 40,6	% 51,8			
16. İş yerinde bulunmamak için çeşitli bahaneler uyduruyorum.	5	36	38	63	28	170	3,4294	1,08691
	% 2,9	% 21,2	% 22,4	% 37,1	% 16,5			
17. İşime karşı bağlılığımın azaldığını hissediyorum.	5	27	42	63	33	170	3,5412	1,06647
	% 2,9	% 15,9	% 24,7	% 37,1	% 19,4			
18. Bu işin bana bir gelecek vaat edeceğine inanmıyorum.	4	22	39	52	53	170	3,7529	1,10304
	% 2,4	% 12,9	% 22,9	% 30,6	% 31,2			

19. İşimden soğudum. İsteksiz iş yapıyorum.	4	34	34	69	29	170	3,5000	1,06726
	% 2,4	% 20,0	% 20,0	% 40,6	% 17,1			
20. Sabahları işe gelmek istemiyorum.	4	32	39	63	32	170	3,5118	1,07273
	% 2,4	% 18,8	% 22,9	% 37,1	% 18,8			
21. Kendimi çalıştığım yere ait hissetmiyorum.	4	29	38	68	31	170	3,5471	1,04944
	% 2,4	% 17,1	% 22,4	% 40,0	% 18,2			
22. Çalıştığım işte kariyerimde ilerleyemeyeceğime inanıyorum.	4	21	40	52	53	170	3,7588	1,09629
	% 2,4	% 12,4	% 23,5	% 30,6	% 31,2			
23. Zamanımın büyük kısımını doğrudan işimle ilgili olmayan konularla geçiriyorum.	7	41	36	59	27	170	3,3412	1,13109
	% 4,1	% 24,1	% 21,2	% 34,7	% 15,9			
24. İş ortamında çalışma arkadaşlarımla çatışma yaşıyorum.	36	51	38	26	19	170	2,6529	1,27915
	% 21,2	% 30,0	% 22,4	% 15,3	% 11,2			
25. İşle ilgili hatalar yapıyorum.	9	25	57	48	31	170	3,3941	1,10564
	% 5,3	% 14,7	% 33,5	% 28,2	% 18,2			
26. Bir işe konsantre olmakta güçlük yaşıyorum.	5	24	41	61	39	170	3,6176	1,07733
	% 2,9	% 14,1	% 24,1	% 35,9	% 22,9			
27. Çalışma performansımın azaldığını düşünüyorum.	2	1	18	62	87	170	4,3588	,78865
	% 1,2	% 0,6	% 10,6	% 36,5	% 51,2			

5.4.3. Nepotizm Algısını ve Motivasyon Düzeyini Belirleyen Faktörler (Faktör Analizi)

Uygulanan anketin ifadelerinden elde edilen veriler, hipotez yapılarına uygun olarak faktör analizi yapılmıştır. Nepotizm ile ilgili ifadelerle yapılan analizde; terfi kayırmacılığı, işlem kayırmacılığı, işe alım süreci kayırmacılığı alt ölçekli nepotizm gerçekleşme durumlarına göre üç bağımsız değişken bulunmuştur. Faktörler Tablo 6' da nepotizm algısı faktör analizi başlığı altında gösterilmiştir. Faktörlerin öz değerleri; boyut1 3,945, boyut2 3,851, boyut3 3,140' dur. Faktörlerin varyans yüzdeleri ise; boyut1 % 28,181, boyut2 % 27,507, boyut3 % 22,426 ile üç faktörün toplam varyansı açıklama oranı % 78,114' dür. Güvenilirlik analizi sonucunda 2 değişken (9.ve 14. ifade) analiz dışı bırakılmıştır. Kaiser- Meyer- Olkin Measure Of Sampling 0,868 değer 0,5' ten çok yüksektir ve 1' e yaklaşmıştır. Significance değeri ise 0.000' dır ve P value değeri < 0,05 olduğu için veri seti faktör analizi için uygundur.

Tablo 6: Nepotizm Algısını Belirleyen Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yükleri	Öz Değer	Faktör Varyans	Toplam Varyans
Terfi Kayırmacılığı (Boyut1)				% 78,114
1. Bu işletmede çalışanların terfi etmesinde bilgi, beceri ve kabiliyetler ikinci planda kalmaktadır.	,862	3,945	% 28,181	
2. Bu işletmede ne kadar başarılı olursam olayım, işletme yöneticilerinin akrabalarının önüne geçemem.	,857			
3. Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde akrabalık ve yakınlık ilişkileri öncelikle dikkate alınır.	,872			
4. Bu işletmede işletme yöneticilerinin akrabalarının terfi etmesinin daha kolay olduğunu düşünüyorum.	,866			
5. Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde, işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler ön planda tutulmaktadır.	,595			
İşlem Kayırmacılığı (Boyut2)				% 27.507
6. Bu işletmenin yönetim kadrosunda akrabası olan çalışanlar diğer kişilerden itibar görmektedir.	,740	3,851	% 27.507	
7. Bu işletmedeki alt ve orta kademe yöneticiler, akrabası olan çalışanlara daha farklı davranmaktadır.	,745			
8. Bu işletmede yöneticilerin akrabalarını işten çıkarmanın veya onlara ceza vermenin oldukça zor olduğunu düşünüyorum.	,706			

10. Bu işletmede akrabaları olanlar işletmenin kaynaklarından daha kolay yararlanmaktadır.	,846			
11. Bu işletmede yetki öncelikle akrabalara devredilmektedir.	,829			
İşe Alım Sürecinde Kayırmacılık (Boyut3)				
12. Bu işletmeye eleman alımında akrabalara öncelik verilmektedir.	,779	3,140	% 22,426	
13. Bu işletmeye eleman alımında akrabası olanlar seçim sürecinde zorlanmazlar.	,834			

Uygulanan anketin motivasyon düzeyleri hakkındaki ifadeleri faktör analizine tabii tutulmuş olup, değişkenlerin ayrışıp gruplanmadığını gözlenmiştir. 8 ifadeli motivasyon düzeylerinin faktör analizi yoktur. Güvenilirlik analizi sonucunda 5 değişken (15, 24, 25, 26 ve 27. ifadeler) analiz dışı bırakılmıştır. Her ifade başlı başına farklı bir motivasyon düzeyini ölçme değişkenidir. Tek faktör vardır, gruplanma olmamıştır. Faktörler Tablo 7’ de motivasyon düzeyi faktör analizi başlığı altında gösterilmiştir. Faktörün öz değeri; motivasyon 6,858’ dir. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı % 85,730’ dur. Kaiser-Meyer-Olkin Measure Of Sampling 0,859 değer 0,5’ ten çok yüksektir ve 1’ e yaklaşmıştır. Significance değeri ise 0.000’ dır ve P value değeri < 0,05 olduğu için veri seti faktör analizi için uygundur.

Tablo 7: Motivasyon Düzeyini Belirleyen Faktör Analizi Sonuçları

Motivasyon (Tek Boyut)	Fak. Yük.	Öz Değer	Varyans
16. İş yerinde bulunmamak için çeşitli bahaneler uyduruyorum.	,936	6,858	% 85,730
17. İşime karşı bağlılığımın azaldığını hissediyorum.	,949		
18. Bu işin bana bir gelecek vaat edeceğine inanmıyorum.	,872		
19. İşimden soğudum. İsteksiz iş yapıyorum.	,963		
20. Sabahları işe gelmek istemiyorum.	,936		
21. Kendimi çalıştığım yere ait hissetmiyorum.	,952		
22. Çalıştığım işte kariyerimde ilerleyemeyeceğime inanıyorum.	,867		
23. Zamanımın büyük kısmını doğrudan işimle ilgili olmayan konularla geçiriyorum.	,927		

5.4.4. Nepotizm Algısı ve Motivasyon Düzeyi Arasındaki İlişki (Korelasyon Analizi)

Araştırmada nepotizm algısı ve motivasyon düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemek için Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Korelasyon Analizinde değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini ölçmek için “Kendall’s tau b Korelasyon Katsayısı” hesaplanmıştır. İstatistiksel analizlerde karşılaştırmalar 0.05 anlamlılık düzeyine (p) göre değerlendirilmiştir. Tablo 8’ de görüldüğü gibi nepotizm algısı değerleri ile motivasyon arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 8: Nepotizm Algısı ile Motivasyon Düzeyi Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

		Motivasyon	
Kendall’s Tau_b	Boyut1	Korelasyon Katsayı	-.244
		Anlamlılık(p)	,000
		N	170
	Boyut2	Korelasyon Katsayı	-.200
		Anlamlılık(p)	,001
		N	170
	Boyut3	Korelasyon Katsayı	-.219
		Anlamlılık(p)	,000
		N	170
	Nepotizm Toplam	Korelasyon Katsayı	-.256
		Anlamlılık(p)	,000
		N	170

Nepotizm faktörlerinden boyut1 olan terfi kayırmacılığı faktörü ile motivasyon faktörü arasında negatif yönlü doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. 170 farklı durumda bulunan iş görenin nepotizm algısı ile motivasyon arasındaki korelasyon katsayısı -,244 çıkmış olup bu değer negatif yönlü doğrusal bir ilişkiyi gösterdiği anlaşılmaktadır. Sig. (2-tailed) değeri de ,000 çıkmıştır. Bu değer 0,05’in altında olduğu için iş görenin nepotizm algısı ile motivasyon düzeyleri arasında doğrusal bir ilişki vardır. Terfi kayırmacılığıyla motivasyon düzeyi arasında negatif yönlü doğrusal bir ilişki olmasından dolayı, iş görenler terfi kayırmacılığı gördüklerinde veya maruz kaldıklarında nepotizm algıları, motivasyon düzeylerini negatif yönde ilişkilenecek ve iş görenin nepotizm algısı arttıkça motivasyon düzeyi düşmekte, yani negatif yönde

artış göstermektedir. İş gören maruz kaldığı veya karşılaştığı nepotizme tepki vermekte, bu tepkisi de motivasyon seviyesinin düşmesi olarak ortaya çıkmaktadır.

Nepotizm faktörlerinden boyut2 olan işlem kayırmacılığı faktörü ile motivasyon faktörü arasında negatif yönlü doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. 170 farklı durumda bulunan iş görenin nepotizm algısı ile motivasyon arasındaki korelasyon katsayısı $-.200$ çıkmış olup bu değer negatif yönlü doğrusal bir ilişkiyi gösterdiği anlaşılmaktadır. Sig. (2-tailed) değeri de $.001$ çıkmıştır. Bu değer $0,05$ ' in altında olduğu için iş görenin nepotizm algısı ile motivasyon düzeyleri arasında doğrusal bir ilişki vardır. İşlem kayırmacılığıyla motivasyon düzeyi arasında negatif yönlü doğrusal bir ilişki olmasından dolayı, iş görenler işlem kayırmacılığı gördüklerinde veya maruz kaldıklarında nepotizm algıları, motivasyon düzeylerini negatif yönde ilişkilennmekte ve iş görenin nepotizm algısı arttıkça motivasyon düzeyi düşmekte, yani negatif yönde artış göstermektedir. İş gören maruz kaldığı veya karşılaştığı nepotizme tepki vermekte, bu tepkisi de motivasyon seviyesinin düşmesi olarak ortaya çıkmaktadır.

Nepotizm faktörlerinden boyut3 olan işe alım kayırmacılığı faktörü ile motivasyon faktörü arasında negatif yönlü doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. 170 farklı durumda bulunan iş görenin nepotizm algısı ile motivasyon arasındaki Korelasyon katsayısı $-.219$ çıkmış olup bu değer negatif yönlü doğrusal bir ilişkiyi gösterdiği anlaşılmaktadır. Sig.(2-tailed) değeri de $.000$ çıkmıştır. Bu değer $0,05$ ' in altında olduğu için iş görenin nepotizm algısı ile motivasyon düzeyleri arasında doğrusal bir ilişki vardır. İşe alım kayırmacılığıyla motivasyon düzeyi arasında negatif yönlü doğrusal bir ilişki olmasından dolayı, iş görenler işe alım kayırmacılığı gördüklerinde veya maruz kaldıklarında nepotizm algıları, motivasyon düzeylerini negatif yönde ilişkilennmekte ve iş görenin nepotizm algısı arttıkça motivasyon düzeyi düşmekte, yani negatif yönde artış göstermektedir. İş gören maruz kaldığı veya karşılaştığı nepotizme tepki vermekte, bu tepkisi de motivasyon seviyesinin düşmesi olarak ortaya çıkmaktadır.

Nepotizm faktörlerinin tamamı ele alındığında, “nepotizm toplam” olarak ölçülmüş korelasyon analizinde çıkan sonuçların yorumlanmasında da diğer 3 faktörde olduğu gibi nepotizm algısı ile motivasyon düzeyi faktörü arasında negatif yönlü

doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. 170 farklı durumda bulunan iş görenin nepotizm algısı ile motivasyon arasındaki Korelasyon katsayısı $-.256$ çıkmış olup bu değerin negatif yönlü doğrusal bir ilişkiyi gösterdiği anlaşılmaktadır. Sig.(2-tailed) değeri de $.000$ çıkmıştır. Bu değer $0,05$ ' in altında olduğu için iş görenin nepotizm algısı ile motivasyon düzeyleri arasında doğrusal bir ilişki vardır. Çalışmaya katılan iş görenlerde nepotizme karşı tepkisellik yaşandığı anlaşılmakta, bu tepkinin etkisi olarak motivasyon düzeylerinde düşüş ortaya çıkmaktadır.



5.4.5. Anova Analizi

Tablo 9: Yaş Değişkeni İle İş Görenlerin Nepotizm ve Motivasyon Algı Farklılıkları

Değişkenler	Yaş Aralığı	Katılım (N) Sayısı	Ort.	Std. Sp.	Std. Ort. Ht.	95% Ortalama Güven Aralığı		Min.	Max.
						Alt Sınır	Üst Sınır		
Boyut1	20-25	25	4,4880	,73048	,14610	4,1865	4,7895	2,00	5,00
	26-30	48	4,5500	,45849	,06618	4,4169	4,6831	3,00	5,00
	31-35	34	4,4882	,52844	,09063	4,3039	4,6726	3,20	5,00
	36-40	34	4,3765	,57580	,09875	4,1756	4,5774	3,00	5,00
	41-45	29	4,0276	,84469	,15685	3,7063	4,3489	1,00	5,00
	Toplam	170	4,4047	,63617	,04879	4,3084	4,5010	1,00	5,00
Boyut2	20-25	25	4,5200	,60277	,12055	4,2712	4,7688	2,40	5,00
	26-30	48	4,5250	,41795	,06033	4,4036	4,6464	3,40	5,00
	31-35	34	4,6706	,37134	,06369	4,5410	4,8002	3,80	5,00
	36-40	34	4,6176	,37616	,06451	4,4864	4,7489	3,60	5,00
	41-45	29	4,3310	,90912	,16882	3,9852	4,6768	1,00	5,00
	Toplam	170	4,5388	,55130	,04228	4,4554	4,6223	1,00	5,00
Boyut3	20-25	25	4,4200	,55771	,11154	4,1898	4,6502	3,00	5,00
	26-30	48	4,2604	,56248	,08119	4,0971	4,4237	3,25	5,00
	31-35	34	4,3603	,60675	,10406	4,1486	4,5720	2,75	5,00
	36-40	34	4,0809	,71170	,12206	3,8326	4,3292	2,75	5,00
	41-45	29	4,0000	,79899	,14837	3,6961	4,3039	2,00	5,00
	Toplam	170	4,2235	,65669	,05037	4,1241	4,3230	2,00	5,00
Motivasyon	20-25	25	3,8500	1,03204	,20641	3,4240	4,2160	1,50	5,00
	26-30	48	3,5052	,77183	,11140	3,2811	3,7293	2,00	5,00
	31-35	34	3,9669	,87381	,14986	3,6620	4,2718	2,00	5,00
	36-40	34	3,4853	1,12427	,19281	3,0930	3,8776	1,25	5,00
	41-45	29	2,9397	1,03974	,19307	2,5442	3,3351	1,00	5,00
	Toplam	170	3,5478	1,00278	,07691	3,3960	3,6996	1,00	5,00

Tablo 9' da İş görenlerin yaşlarının nepotizm ve motivasyonla ilişkisi analizinde görüldüğü gibi boyut1 faktörü yani terfi kayırmacılığı faktörü için, 35 yaş veya daha az ile 36- 40, 41- 45 yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,05$). Boyut2 faktörü yani işlem kayırmacılığı faktörü için, 40 yaş ve daha az ile 41- 45 yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,05$). Boyut3 faktörü işe alım kayırmacılığı faktörü için, 35 yaş veya daha az ile 36-40, 41-45 yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,05$). Motivasyon faktörü için, 40 yaş ve daha az ile 41- 45 yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,05$). Bu sonuçlara göre nepotizm' den çalışmaya katılan tüm iş görenlerin etkilendiği, yaşlıların daha az tepki gösterdiği, 31- 35 yaş aralığında olan çalışanların ise motivasyon düzeylerinin diğer yaş grubu çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Her faktör içerisinde yaşların kendi aralarında çoklu karşılaştırmaları (Multiple Comparisons) tablosuna göre boyut1 terfi kayırmacılığı faktörü için, 20- 25 yaş ile diğer yaş gruplarının ortalama fark değerleri arasındaki sonuçlara bakıldığında yaş grupları arasında 41- 45 yaş aralığındaki çalışanların 0,46041 ortalama fark (Mean Difference) değeri ile en az etkilenen olduğu görülmüştür. 26- 30 yaş aralığı ile diğer yaş gruplarının kıyaslanmasında 41- 45 yaş grubunun 0,52241 ortalama fark (Mean Difference) değeri ile en az etkilenen olduğu görülmüştür. 31- 35 yaş aralığı ile diğer yaş gruplarının kıyaslanmasında 41- 45 yaş grubunun 0,46065 ortalama fark (Mean Difference) değeri ile en az etkilenen olduğu görülmüştür. 36- 40 yaş aralığı ile diğer yaş gruplarının kıyaslanmasında 41- 45 yaş grubunun 0,34888 ortalama fark (Mean Difference) değeri ile en az etkilenen olduğu görülmüştür.

Her faktör içerisinde yaşların kendi aralarında çoklu karşılaştırmaları (Multiple Comparisons) tablosuna göre, boyut2 işlem kayırmacılığı faktörü için 20- 25 yaş ile diğer yaş gruplarının ortalama fark değerleri arasındaki sonuçlara bakıldığında yaş grupları arasında 41- 45 yaş aralığındaki çalışanların 0,18897 ortalama fark (Mean Difference) değeri ile en az etkilenen olduğu görülmüştür. 26- 30 yaş aralığı ile diğer yaş gruplarının kıyaslanmasında 41- 45 yaş grubunun 0,19397 ortalama fark (Mean Difference) değeri ile en az etkilenen olduğu görülmüştür. 31- 35 yaş aralığı ile diğer yaş gruplarının kıyaslanmasında 41- 45 yaş grubunun 0,33955 ortalama fark (Mean

Difference) değeri ile en az etkilenen olduğu görülmüştür. 36- 40 yaş aralığı ile diğer yaş gruplarının kıyaslanmasında 41- 45 yaş grubunun 0,28661 ortalama fark (Mean Difference) değeri ile en az etkilenen olduğu görülmüştür.

Her faktör içerisinde yaşların kendi aralarında çoklu karşılaştırmaları (Multiple Comparisons) tablosuna göre boyut3 işe alma kayırmacılığı faktörü için, 20- 25 yaş ile diğer yaş gruplarının ortalama fark değerleri arasındaki sonuçlara bakıldığında yaş grupları arasında 41- 45 yaş aralığındaki çalışanların 0,42000 ortalama fark (Mean Difference) değeri ile en az etkilenen olduğu görülmüştür. 26- 30 yaş aralığı ile diğer yaş gruplarının kıyaslanmasında 41- 45 yaş grubunun 0,26042 ortalama fark (Mean Difference) değeri ile en az etkilenen olduğu görülmüştür. 31- 35 yaş aralığı ile diğer yaş gruplarının kıyaslanmasında 41- 45 yaş grubunun 0,36029 ortalama fark (Mean Difference) değeri ile en az etkilenen olduğu görülmüştür. 36- 40 yaş aralığı ile diğer yaş gruplarının kıyaslanmasında 41- 45 yaş grubunun 0,08088 ortalama fark (Mean Difference) değeri ile en az etkilenen olduğu görülmüştür.

Her faktör içerisinde yaşların kendi aralarında çoklu karşılaştırmaları (Multiple Comparisons) tablosuna göre motivasyon faktörü için, 20- 25 yaş ile diğer yaş gruplarının ortalama fark değerleri arasındaki sonuçlara bakıldığında yaş grupları arasında 41- 45 yaş aralığındaki çalışanların 0,91034 ortalama fark (Mean Difference) değeri ile en yüksek motivasyona sahip oldukları görülmüştür. 26- 30 yaş aralığı ile diğer yaş gruplarının kıyaslanmasında 41- 45 yaş grubunun 0,56555 ortalama fark (Mean Difference) değeri ile en yüksek motivasyona sahip oldukları görülmüştür. 31- 35 yaş aralığı ile diğer yaş gruplarının kıyaslanmasında 41- 45 yaş grubunun 1,02726 ortalama fark (Mean Difference) değeri ile en yüksek motivasyona sahip oldukları görülmüştür. 36- 40 yaş aralığı ile diğer yaş gruplarının kıyaslanmasında 41- 45 yaş grubunun 0,54564 ortalama fark (Mean Difference) değeri ile en yüksek motivasyona sahip oldukları görülmüştür.

Tablo 10: İş Görenlerin Çalışma Yılları Değişkeni İtibari İle İş Görenlerin Nepotizm ve Motivasyon Algılarındaki Farklılıklar

Değişkenler	Çalışma Yılı Aralığı	Katılım (N) Sayısı	Ort.	Std. Sp.	Std. Ort. Ht.	95% Ortalama Güven Aralığı		Min.	Max.
						Alt Sınır	Üst Sınır		
Boyut1	0-5	65	4,5323	,57909	,07183	4,3888	4,6758	2,00	5,00
	6-10	43	4,4884	,49435	,07539	4,3362	4,6405	3,40	5,00
	11-15	41	4,2000	,81731	,12764	3,9420	4,4580	1,00	5,00
	16-20	21	4,2381	,56078	,12237	3,9828	4,4934	3,00	5,00
	Toplam	170	4,4047	,63617	,04879	4,3084	4,5010	1,00	5,00
Boyut2	0-5	65	4,5262	,49569	,06148	4,4033	4,6490	2,40	5,00
	6-10	43	4,5953	,39397	,06008	4,4741	4,7166	3,80	5,00
	11-15	41	4,4439	,76878	,12006	4,2012	4,6866	1,00	5,00
	16-20	21	4,6476	,48541	,10592	4,4267	4,8686	3,20	5,00
	Toplam	170	4,5388	,55130	,04228	4,4554	4,6223	1,00	5,00
Boyut3	0-5	65	4,3077	,59255	,07350	4,1609	4,4545	3,00	5,00
	6-10	43	4,2558	,55498	,08463	4,0850	4,4266	3,25	5,00
	11-15	41	3,9451	,78165	,12207	3,6984	4,1918	2,00	5,00
	16-20	21	4,4405	,64665	,14111	4,1461	4,7348	2,50	5,00
	Toplam	170	4,2235	,65669	,05037	4,1241	4,3230	2,00	5,00
Motivasyon	0-5	65	3,6981	,83236	,10324	3,4918	3,9043	1,50	5,00
	6-10	43	3,7442	1,00481	,15323	3,4350	4,0534	1,75	5,00
	11-15	41	3,1707	1,10459	,17251	2,8221	3,5194	1,00	5,00
	16-20	21	3,4167	1,11966	,24433	2,9070	3,9263	1,75	5,00
	Toplam	170	3,5478	1,00278	,07691	3,3960	3,6996	1,00	5,00

Tablo 10’ da İş görenlerin çalışma yıllarının nepotizm ve motivasyonla ilişkisi analizinde görüldüğü gibi işletmedeki iş görenlerin çalışma yılı, boyut1 faktörü yani terfi kayırmacılığı faktörü için, 5 yıl ve daha az çalışanlar ile 11- 15 yıl arasında çalışanlar, arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,05$). Boyut2 faktörü yani işlem kayırmacılığı faktörü için, 11- 15 yılları arasında çalışanlarla ve 16- 20 yılları arasında çalışanlarla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,05$). Boyut3 faktörü yani işe alım kayırmacılığı faktörü için, 11- 15 yılları arasında çalışanlarla ve 16- 20

yılları arasında çalışanlarla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,05$). Motivasyon faktörü için, 6- 10 yılları arasında çalışanlarla ve 11- 15 yılları arasında çalışanlarla arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,05$). Bu sonuçlara göre nepotizm’ den, çalışmaya katılan tüm iş görenlerin etkilendiği, en az etkilenen grubun işletmede 11- 15 yılları arasında çalışan iş görenler olduğu, bu yıllar arasında işletmede çalışan iş görenlerinde diğer çalışan gruplarına göre daha az tepki gösterdiği ve motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Her faktör içerisinde çalışma yıllarının kendi aralarında çoklu karşılaştırmaları (Multiple Comparisons) tablosuna göre boyut1 terfi kayırmacılığı faktörü için, 0- 5 yıl ile diğer çalışma yılı gruplarının ortalama fark değerleri arasındaki sonuçlara bakıldığında yaş grupları arasında 11- 15 yıl aralığındaki çalışanların 0,33231 ortalama fark (Mean Difference) değeri ile en az etkilenen grup olduğu görülmüştür. 6- 10 yıl ile diğer çalışma yılı gruplarının ortalama fark değerleri arasındaki sonuçlara bakıldığında yaş grupları arasında 11- 15 yıl aralığındaki çalışanların 0,28837 ortalama fark (Mean Difference) değeri ile en az etkilenen grup olduğu görülmüştür. 11- 15 yıl ile diğer çalışma yılı gruplarının ortalama fark değerleri arasındaki sonuçlara bakıldığında yaş grupları arasında 16- 20 yıl aralığındaki çalışanların 0,03810 ortalama fark (Mean Difference) değeri ile en az etkilenen grup olduğu görülmüştür. 16- 20 yaş grubunun diğer yaş gruplarıyla karşılaştırılması sonucunda da 11- 15 yaş grubunun 0,03810 ortalama fark (Mean Difference) değeri ile en az etkilenen olduğu görülmüştür.

Her faktör içerisinde çalışma yıllarının kendi aralarında çoklu karşılaştırmaları (Multiple Comparisons) tablosuna göre boyut2 işlem kayırmacılığı faktörü için, 0- 5 yıl ile diğer çalışma yılı gruplarının ortalama fark değerleri arasındaki sonuçlara bakıldığında yaş grupları arasında 11- 15 yıl aralığındaki çalışanların 0,08225 ortalama fark (Mean Difference) değeri ile en az etkilenen grup olduğu görülmüştür. 6- 10 yıl ile diğer çalışma yılı gruplarının ortalama fark değerleri arasındaki sonuçlara bakıldığında yaş grupları arasında 11- 15 yıl aralığındaki çalışanların 0,15145 ortalama fark (Mean Difference) değeri ile en az etkilenen grup olduğu görülmüştür. 11- 15 yıl ile diğer çalışma yılı gruplarının ortalama fark değerleri arasındaki sonuçlara bakıldığında yaş grupları arasında 16- 20 yıl aralığındaki çalışanların 0,20372 ortalama fark (Mean

Difference) değeri ile en az etkilenen grup olduğu görülmüştür. 16- 20 yaş grubunun diğer yaş gruplarıyla karşılaştırılması sonucunda da 11- 15 yaş grubunun 0,20372 ortalama fark (Mean Difference) değeri ile en az etkilenen olduğu görülmüştür.

Her faktör içerisinde çalışma yıllarının kendi aralarında çoklu karşılaştırmaları (Multiple Comparisons) tablosuna göre boyut3 işe alım kayırmacılığı faktörü için, 0-5 yıl ile diğer çalışma yılı gruplarının ortalama fark değerleri arasındaki sonuçlara bakıldığında yaş grupları arasında 11- 15 yıl aralığındaki çalışanların 0,36257 ortalama fark (Mean Difference) değeri ile en az etkilenen grup olduğu görülmüştür. 6- 10 yıl ile diğer çalışma yılı gruplarının ortalama fark değerleri arasındaki sonuçlara bakıldığında yaş grupları arasında 11- 15 yıl aralığındaki çalışanların 0,31069 ortalama fark (Mean Difference) değeri ile en az etkilenen grup olduğu görülmüştür. 11- 15 yıl ile diğer çalışma yılı gruplarının ortalama fark değerleri arasındaki sonuçlara bakıldığında yaş grupları arasında 16- 20 yıl aralığındaki çalışanların 0,49535 ortalama fark (Mean Difference) değeri ile en az etkilenen grup olduğu görülmüştür. 16- 20 yaş grubunun diğer yaş gruplarıyla karşılaştırılması sonucunda da 11- 15 yaş grubunun 0,49535 ortalama fark (Mean Difference) değeri ile en az etkilenen olduğu görülmüştür.

Her faktör içerisinde çalışma yıllarının kendi aralarında çoklu karşılaştırmaları (Multiple Comparisons) tablosuna göre motivasyon faktörü için, 0- 5 yıl ile diğer çalışma yılı gruplarının ortalama fark değerleri arasındaki sonuçlara bakıldığında yaş grupları arasında 11- 15 yıl aralığındaki çalışanların 0,52735 ortalama fark (Mean Difference) değeri en yüksek motivasyona sahip oldukları görülmüştür. 6- 10 yıl ile diğer çalışma yılı gruplarının ortalama fark değerleri arasındaki sonuçlara bakıldığında yaş grupları arasında 11- 15 yıl aralığındaki çalışanların 0,57345 ortalama fark (Mean Difference) değeri ile en yüksek motivasyona sahip oldukları görülmüştür. 11- 15 yıl ile diğer çalışma yılı gruplarının ortalama fark değerleri arasındaki sonuçlara bakıldığında yaş grupları arasında 16- 20 yıl aralığındaki çalışanların 0,24593 ortalama fark (Mean Difference) değeri ile en yüksek motivasyona sahip oldukları görülmüştür. 16- 20 yaş grubunun diğer yaş gruplarıyla karşılaştırılması sonucunda da 11- 15 yaş grubunun 0,24593 ortalama fark (Mean Difference) değeri ile en yüksek motivasyona sahip oldukları görülmüştür.

5.4.6. Nepotizm ve Motivasyon Algılarını Belirleyen Faktörlerin Algılanmasındaki Farklılıklar (T Testi Analizi)

Tablo 11: İş Görenlerin Cinsiyetlerinin Nepotizm Algısı ve Motivasyon Düzeyi Algılarındaki Farklılıklar Analizi

Değişkenler	Cinsiyet	Katılım (N) Sayısı	Ort.	Std. Sp.	Std.Ort.Ht.	Sig.
Boyut1	Kadın	89	4,4921	,53518	,05673	,322
	Erkek	81	4,3086	,72253	,08028	
Boyut2	Kadın	89	4,6112	,46059	,04882	,107
	Erkek	81	4,4593	,62964	,06996	
Boyut3	Kadın	89	4,3315	,60745	,06439	,193
	Erkek	81	4,1049	,69131	,07681	
Motivasyon	Kadın	89	3,6194	1,02973	,10915	,609
	Erkek	81	3,4691	,97258	,10806	

Tablo 11’ de yapılan t testi analizine göre iş görenlerin cinsiyetleri ile nepotizmi algılamaları ve iş görenlerin cinsiyetleri ile motivasyon düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur ($p < 0,05$ gerçekleşmemiştir, $p > 0,05$ gerçekleşmiştir). Buna göre kadın ve erkek iş görenler nepotizm algıları ve etkilenmeleri arasında farklılık olmadığı görülmüş olup, motivasyon düzeylerinde de cinsiyete bağlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Cinsiyete bağlı olarak hiçbir farklılık yoktur. Cinsiyet gözetilmeksizin, herkes tepki gösteriyor, iş görenlerin hepsi etkileniyor.

5.4.7. İş Görenlerin Nepotizm Algılarının Motivasyon Düzeylerine Etkisi (Regresyon Analizi)

Regresyon analizi, bir bağımlı değişken ile bunu açıklamaya çalışan bağımsız değişken veya değişkenlerden ortaya çıkan bir ilişkinin incelenmesi ve araştırılması yöntemidir. Bir bağımlı değişken ile birden fazla bağımsız değişkenin var olduğu regresyon modellerine çok değişkenli regresyon analizi denir.

$Y = a + b \cdot X$ Y = bağımlı değişken X = bağımsız değişken a = sabit katsayısı b =bağımsız değişkenin katsayısı.

Tablo 12. Terfi Kayırmacılığı Değişkeninin Motivasyon Düzeyi Değişkeni Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizine Ait Model Özeti

R	R ²	Düzeltilmiş R ²	ANOVA F değeri	ANOVA anlamlılık düzeyi	Durbin-Watson
,359	,129	,124	24,867	0,000	1,731

Model özeti tablosunda görüldüğü gibi kurulan regresyon modeli anlamlıdır. Öncelikle kurulmuş olan modelin bütünlüğü incelenmiş olup, modelin ANOVA testi 0,00 ($p < 0,05$) düzeyinde anlamlı çıkmış olup model özeti tablosunda görüldüğü gibi modele ait R değeri 0,359’ dur (Pearson Correlation). Bağımsız değişken olan terfi kayırmacılığı, bağımlı değişken olan motivasyon düzeyindeki değişimin % 12,9’ unu açıklamakta olup, R² ve düzeltilmiş R² değerleri birbirine yakın düzeylerde olup, modelin iyi seviyede olduğu anlaşılmaktadır. Durbin- Watson değeri 1,731 katsayına sahip olduğu sonucu görülmüş olup, modele dâhil edilen değişkenler arasında otokorelasyon sapması olmadığı anlaşılmaktadır ($0 < d < 4$).

Tablo 13. Terfi Kayırmacılığı Değişkeni ile Motivasyon Düzeyi Değişkeni Arasındaki Regresyon Katsayıları

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlamlılık Düzeyi
	B	Standart Hata	Beta		
(sabit)	1,055	,505		2.088	,000
Terfi Kayırmacılığı	-,566	,114	-,359	-4,987	,000

Tablo 13’ de görüldüğü gibi terfi kayırmacılığı nepotizm değerinin 0,00 anlamlılık düzeyinde motivasyon düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Terfi kayırmacılığı nepotizm algısı değeri motivasyon düzeyi üzerinde % 12,9 oranında bir etkiye sahiptir. Diğer bir ifadeyle, terfi kayırmacılığı nepotizm algısının motivasyon düzeyi üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır, sonucuna varılmıştır.

Tablo 14. İşlem Kayırmacılığı Değişkeninin Motivasyon Düzeyi Değişkeni Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizine Ait Model Özeti

R	R ²	Düzeltilmiş R ²	ANOVA F değeri	ANOVA anlamlılık düzeyi	Durbin-Watson
,311	,097	,092	18,045	0,000	1,720

Model özeti tablosunda görüldüğü gibi kurulan regresyon modeli anlamlıdır. Öncelikle kurulmuş olan modelin bütünlüğü incelenmiş olup, modelin ANOVA testi 0,00 ($p < 0,05$) düzeyinde anlamlı çıkmış olup model özeti tablosunda görüldüğü gibi modele ait R değeri 0,311’ dir (Pearson Correlation). Bağımsız değişken olan işlem kayırmacılığı, bağımlı değişken olan motivasyon düzeyindeki değişimin % 9,7’ sini açıklamakta olup, R² ve düzeltilmiş R² değerleri birbirine yakın düzeylerde olup, modelin iyi seviyede olduğu anlaşılmaktadır. Durbin- Watson değeri 1,720 katsayına sahip olduğu sonucu görülmüş olup, modele dâhil edilen değişkenler arasında otokorelasyon sapması olmadığı anlaşılmaktadır ($0 < d < 4$).

Tablo 15. İşlem Kayırmacılığı Değişkeni ile Motivasyon Düzeyi Değişkeni Arasındaki Regresyon Katsayıları

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlamlılık Düzeyi
	B	Standart Hata	Beta		
(sabit)	,977	,610		1.602	,000
İşlem Kayırmacılığı	-,566	,133	-,311	-4,248	,000

Tablo 15’ de görüldüğü gibi işlem kayırmacılığı nepotizm değerinin 0,00 anlamlılık düzeyinde motivasyon düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. İşlem kayırmacılığı nepotizm algısı değeri motivasyon düzeyi üzerinde % 9,7 oranında bir etkiye sahiptir. Diğer bir ifadeyle, işlem kayırmacılığı nepotizm algısının motivasyon düzeyi üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır, sonucuna varılmıştır.

Tablo 16. İşe Alım Kayırmacılığı Değişkeninin Motivasyon Düzeyi Değişkeni Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizine Ait Model Özeti

R	R ²	Düzeltilmiş R ²	ANOVA F değeri	ANOVA anlamlılık düzeyi	Durbin-Watson
,230	,053	,047	9,422	0,000	1,755

Model özeti tablosunda görüldüğü gibi kurulan regresyon modeli anlamlıdır. Öncelikle kurulmuş olan modelin bütünlüğü incelenmiş olup, modelin ANOVA testi 0,00 ($p < 0,05$) düzeyinde anlamlı çıkmış olup model özeti tablosunda görüldüğü gibi modele ait R değeri 0,230' dur (Pearson Correlation). Bağımsız değişken olan işe alım kayırmacılığı, bağımlı değişken olan motivasyon düzeyindeki değişimin % 5,3' ünü açıklamakta olup, R² ve düzeltilmiş R² değerleri birbirine yakın düzeylerde olup, modelin iyi seviyede olduğu anlaşılmaktadır. Durbin- Watson değeri 1,755 katsayına sahip olduğu sonucu görülmüş olup, modele dâhil edilen değişkenler arasında otokorelasyon sapması olmadığı anlaşılmaktadır ($0 < d < 4$).

Tablo 17. İşe Alım Kayırmacılığı Değişkeni ile Motivasyon Düzeyi Değişkeni Arasındaki Regresyon Katsayıları

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlamlılık Düzeyi
	B	Standart Hata	Beta		
(sabit)	1,904	,541		3,522	,000
İşe Alım Kayırmacılığı	-,365	,119	-,230	-3,069	,000

Tablo 17' de görüldüğü gibi işe alım kayırmacılığı nepotizm değerinin 0,00 anlamlılık düzeyinde motivasyon düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. İşlem kayırmacılığı nepotizm algısı değeri motivasyon düzeyi üzerinde % 5,3 oranında bir etkiye sahiptir.

Diğer bir ifadeyle, işe alım kayırmacılığı nepotizm algısının motivasyon düzeyi üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır, sonucuna varılmıştır.

Regresyon tablolarında görüldüğü gibi terfi kayırmacılığı, işlem kayırmacılığı, işe alım kayırmacılığı nepotizm değerlerinin 0,00 anlamlılık düzeyinde iş gören motivasyon düzeyi üzerinde ayrı ayrı anlamlı ve negatif etkileri bulunmaktadır. Nepotizmin işletmede farklı uygulanış yöntemlerine göre ayrılmış olan faktörlerin etkisinin olduğu ve negatif bir etkileme durumu gerçekleştiği anlaşılmaktadır. İş görenler nepotizmin farklı uygulanışlarına göre farklı etkilenmelere uğramakta ve buna göre tepkisellik sergilemekte, motivasyon düzeyleri de bu tepkiselliğe bağlı olarak düşüş göstermektedir. İşletmede nepotizm arttıkça iş gören motivasyonu negatif etkilenerek düşüş gerçekleşmektedir.

Basit Doğrusal Regresyon Analiz Modeli olan;

$$Y=A+B*X$$

Y= Bağımlı Değişken

X= Bağımsız Değişken

A= Sabit Katsayısı

B= Bağımsız Değişken Katsayısı

Birinci Regresyon model özeti olan, terfi kayırmacılığı için;

$$\text{MOTİVASYON DÜZEYİ} = 1.055 + (-0.566) * \text{TERFİ KAYIRMACILIĞI}$$

İkinci Regresyon model özeti olan, işlem kayırmacılığı için;

$$\text{MOTİVASYON DÜZEYİ} = 0.977 + (-0.566) * \text{İŞLEM KAYIRMACILIĞI}$$

Üçüncü Regresyon model özeti olan, işe alım kayırmacılığı için;

$$\text{MOTİVASYON DÜZEYİ} = 1.904 + (-0.365) * \text{İŞE ALIM KAYIRMACILIĞI}$$

SONUÇ VE ÖNERİLER

Nepotizm ve motivasyon konusunun, çok yönlü ve karmaşık ilişkiler içinde bulunan birçok faktörün etkisi altında olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Bu nedenden dolayı, bu çalışma kapsamındaki önerilerin ve elde edilen sonuçların birbiriyle etkileşimleri, bütünlükleri içinde değerlendirilmesi halinde yarar sağlayacaktır. Ayrıca her işletmenin, şirketin yapısı, işleyişi ve durumsal değişkenleri farklı olduğu gibi iş görenlerinde, insanın doğasından kaynaklanan veya iş hayatının farklılıklarından kaynaklanan karmaşık yapısı, dürtüleri, beklentileri, ihtiyaçları olması ve yaklaşımın bu çerçevede değerlendirilmesi gerektiği unutulmamalıdır. Bu tez çalışmasında; aile işletmelerinde veya aile işletmesi olmayan işletmelerde de inisiyatif sahipleri, patronlar, işletme sahipleri veya yöneticiler tarafından gerçekleştirilen nepotizme değinilmiş olup, nepotizm çeşitleri ve iş görenlerin bu davranışları algılaması, algıya karşın çalışanların motivasyonu ile olan ilişkileri incelenmiştir. Araştırmadan elde edilmiş olan bulgulara dayalı olarak yapılan değerlendirmelerle aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

1-H1: Nepotizm ile motivasyon arasında ilişki vardır. Birinci hipotezin H1'nin doğruluğu Korelasyon analiziyle kabul edilmiş olup nepotizm faktörlerinin tamamı ele alındığında, nepotizm algısı ile motivasyon düzeyi faktörü arasında negatif yönlü doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Çalışmaya katılan iş görenlerde nepotizme karşı tepkisellik yaşandığı anlaşılmakta, bu tepkinin etkisi olarak motivasyon düzeylerinde düşüş ortaya çıkmaktadır. Nepotizmin iş gören motivasyonu üzerinde olumsuz yönde etkili olduğu gözlemlenmiştir.

2-H1: Nepotizm algısı yaşa göre farklılık gösterir. İkinci hipotezin H1'nin doğruluğu Anova analiziyle kabul edilmiş olup nepotizm faktörlerinin tamamı ele alındığında, çalışmaya katılan iş görenlerde nepotizme karşı tepkisellik yaşandığı anlaşılmakta, bu tepkiselliğin yaşlara göre değişkenlik gösterdiği gözlemlenmiştir.

3-H1: Motivasyon düzeyi yaşa göre farklılık gösterir. Üçüncü hipotezin H1'nin doğruluğu Anova analiziyle kabul edilmiş olup motivasyon faktörü ele alındığında,

çalışmaya katılan iş görenlerde nepotizme karşı tepkisellik yaşandığı anlaşılmakta, bu tepkiselliğin etkisi olarak da motivasyon düzeylerinin yaşlara göre değişkenlik gösterdiği gözlemlenmiştir.

4-H1: Nepotizm algısı çalışma yılına göre farklılık gösterir. Dördüncü hipotezin H1'nin doğruluğu Anova analiziyle kabul edilmiş olup nepotizm faktörlerinin tamamı ele alındığında, çalışmaya katılan iş görenlerde nepotizme karşı tepkisellik yaşandığı anlaşılmakta, bu tepkiselliğin çalışma yıllarına göre değişkenlik gösterdiği gözlemlenmiştir.

5-H1: Motivasyon düzeyi çalışma yılına göre farklılık gösterir. Beşinci hipotezin H1'nin doğruluğu Anova analiziyle kabul edilmiş olup motivasyon faktörü ele alındığında, çalışmaya katılan iş görenlerde nepotizme karşı tepkisellik yaşandığı anlaşılmakta, bu tepkiselliğin etkisi olarak da motivasyon düzeylerinin çalışma yılına göre değişkenlik gösterdiği gözlemlenmiştir.

6-H0: Nepotizm algısı cinsiyete göre farklılık göstermez. Altıncı hipotezin H0'ın doğruluğu T- testi analiziyle kabul edilmiş olup nepotizm faktörlerinin tamamı ele alındığında, çalışmaya katılan iş görenlerde nepotizme karşı tepkisellik yaşandığı anlaşılmakta, bu tepkiselliğin cinsiyete göre değişkenlik göstermediği gözlemlenmiş, olup her iki cinsiyet için de nepotizm algısıyla ilişkili olduğu gözlenmemiştir. Nepotizm algısında cinsiyete bağlı değişiklik yoktur, tüm cinsiyetler etkilenmektedir.

7-H0: Motivasyon düzeyi cinsiyete göre farklılık göstermez. Yedinci hipotezin H0'ın doğruluğu T- testi analiziyle kabul edilmiş olup motivasyon faktörü ele alındığında, çalışmaya katılan iş görenlerde nepotizme karşı tepkisellik yaşandığı anlaşılmakta, bu tepkisellikle ilişkili olarak da motivasyon düzeylerinin cinsiyete göre değişkenlik göstermediği gözlemlenmiş, olup her iki cinsiyet için de motivasyon düzeyleriyle ilişkisi olduğu gözlenmemiştir. Motivasyon düzeylerinde cinsiyete bağlı değişiklik yoktur, tüm cinsiyetler etkilenmektedir.

8-H1: Nepotizmin iş gören motivasyon düzeyine anlamlı bir etkisi vardır. Sekizinci hipotezin H1'nin doğruluğu regresyon analiziyle kabul edilmiştir. Regresyon analiz sonuçlarına göre terfi kayırmacılığı, işlem kayırmacılığı, işe alım kayırmacılığı nepotizm değerlerinin 0,00 anlamlılık düzeyinde iş gören motivasyon düzeyi üzerinde ayrı ayrı anlamlı ve negatif etkileri bulunmaktadır. Nepotizmin farklı uygulanış şekillerinden farklı etkilenmeler olduğu gözlenmiş olup, en çok farklılığın işlem kayırmacılığında olduğu anlaşılmaktadır. İşlem kayırmacılığındaki 1 birimlik bir değişiklik motivasyon düzeyinde diğer faktörlere göre daha büyük düşüşe neden olmaktadır. Motivasyon düzeyini sıfır kabul ederek hesaplama yapıldığı takdirde nepotizm faktörlerinden en fazla işlem kayırmacılığının motivasyon düzeyini daha fazla düşürdüğü hesaplanmıştır. Sonuçlara göre, H1 hipotezi kabul edilmiş olup, H0 hipotezi reddedilmiştir.

Nepotizmin terfi kayırmacılığıyla motivasyon düzeyi arasında negatif yönlü doğrusal bir ilişki olmasından dolayı, iş görenler terfi kayırmacılığı gördüklerinde veya maruz kaldıklarında nepotizm algıları, motivasyon düzeylerini negatif yönde etkilemekte ve iş görenin nepotizm algısı arttıkça motivasyon düzeyi düşmektedir. İşletmenin terfi sisteminde bilgi, beceri ve kabiliyetlerin ikinci planda kalması, çalışanın ne kadar başarılı olsa da işletme yöneticilerinin tanıdıklarının önüne geçemeyeceği duygusu, işletmenin terfi sisteminde akrabalık ve yakın ilişkilerin öncelikle dikkate alınması, yönetici akrabalarının terfi almalarının daha kolay olması düşüncesi, işin gerektirdiği niteliklerin dışında ki faktörlerin ön planda tutuluyor olması gözlemi gibi etkenlerden dolayı, iş gören maruz kaldığı veya karşılaştığı nepotizme tepki vermekte, bu tepkisi de motivasyon seviyesinin düşmesi olarak ortaya çıkmaktadır. Nepotizmin işlem kayırmacılığıyla motivasyon düzeyi arasında negatif yönlü doğrusal bir ilişki olmasından dolayı, iş görenler işlem kayırmacılığı gördüklerinde veya maruz kaldıklarında nepotizm algıları, motivasyon düzeylerini negatif yönde etkilemekte ve iş görenin nepotizm algısı arttıkça motivasyon düzeyi düşmektedir. İşletmenin işleme sisteminde uygulanan durumlardan ötürü yönetim kadrosunda akrabası olan çalışanların diğer kişilerden itibar görmesi, işletmede ki alt ve orta kademe yöneticilerin akrabası olan çalışanlara diğerlerinden farklı davranış tarzları, iş gören tarafından yöneticilerin akrabalarını işten çıkarma veya ceza verme durumunun oldukça zor olduğu kanısı,

işletmede akrabası olanların işletmenin kaynaklarından daha kolay yararlanabiliyor oluşu, işletmede yetkinin öncelikle akrabalara devrediliyor oluşu gibi etkenlerden dolayı, iş gören maruz kaldığı veya karşılaştığı nepotizme tepki vermekte, bu tepkisi de motivasyon seviyesinin düşmesi olarak ortaya çıkmaktadır. Nepotizmin işe alım kayırmacılığıyla motivasyon düzeyi arasında negatif yönlü doğrusal bir ilişki olmasından dolayı, iş görenler işe alım kayırmacılığı gördüklerinde veya maruz kaldıklarında nepotizm algıları, motivasyon düzeylerini negatif yönde etkilemekte ve iş görenin nepotizm algısı arttıkça motivasyon düzeyi düşmektedir. İşletmenin işe alma ve insan kaynakları sisteminde uygulanan durumlardan ötürü işletmeye elman alımında akrabalara öncelik veriliyor olması, işletmeye eleman alımında akrabası olanların seçim sürecinde zorlanmayacağı algısı gibi etkenlerden dolayı, iş gören maruz kaldığı veya karşılaştığı nepotizme tepki vermekte, bu tepkisi de motivasyon seviyesinin düşmesi olarak ortaya çıkmaktadır.

Nepotizm algısı yaşa göre farklılık göstermektedir. Farklı yaş gruplarına göre nepotizm algısı değişkenlik gösterirken, nepotizmin gerçekleşmesinde ki etkenlere göre de yaş gruplarının, nepotizmi algılama durumu değişmekte olup, verdikleri tepkilerinde farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. İşletmenin terfi sisteminde bilgi, beceri ve kabiliyetlerin ikinci planda kalması, çalışanın ne kadar başarılı olsa da işletme yöneticilerinin tanıdıklarının önüne geçemeyeceği duygusu, işletmenin terfi sisteminde akrabalık ve yakın ilişkilerin öncelikle dikkate alınması, yönetici akrabalarının terfi almalarının daha kolay olması düşüncesi, işin gerektirdiği niteliklerin dışında ki faktörlerin ön planda tutuluyor olması gözlemi gibi etkenlerden 20- 25 yaş aralığındaki iş görenlerin daha çok etkilendiği gibi, 41- 45 yaş aralığındaki çalışanların daha az etkilendiği anlaşılmıştır. İşletmenin işleme sisteminde uygulanan durumlardan ötürü yönetim kadrosunda akrabası olan çalışanların diğer kişilerden itibar görmesi, işletmede ki alt ve orta kademe yöneticilerin akrabası olan çalışanlara diğerlerinden farklı davranış tarzları, iş gören tarafından yöneticilerin akrabalarını işten çıkarma veya ceza verme durumunun oldukça zor olduğu kanısı, işletmede akrabası olanların işletmenin kaynaklarından daha kolay yararlanabiliyor oluşu, işletmede yetkinin öncelikle akrabalara devrediliyor oluşu gibi etkenlerden 31- 35 yaş aralığındaki çalışanların daha çok etkilendiği, aksine 41- 45 yaş aralığındaki iş görenlerin ise daha az etkilendiği

anlaşılmaktadır. İşletmenin işe alma ve insan kaynakları sisteminde uygulanan durumlardan ötürü işletmeye elman alımında akrabalara öncelik veriliyor olması, işletmeye eleman alımında akrabası olanların seçim sürecinde zorlanmayacağı algısı gibi etkenlerden 31- 35 yaş aralığındaki çalışanların daha çok etkilendiği, aksine 41- 45 yaş aralığındaki iş görenlerin ise daha az etkilendiği anlaşılmaktadır. Motivasyon düzeyi yaşa göre farklılık göstermektedir. Farklı yaş gruplarına göre motivasyon düzeyi değişkenlik gösterirken, motivasyonun gerçekleşmesinde ki etkenlere göre de yaş gruplarının, verdikleri tepkilerinde farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. 20- 25 yaş aralığı grubunun motivasyon düzeyinin daha çok etkilenip düzeyde düşüş görülürken, aynı koşullarda 41- 45 yaş aralığındaki iş görenlerin motivasyonlarının diğer gruplara göre daha az etkilendiği ve düzeylerinde daha az düşüş olduğu gözlenmiştir.

Nepotizm algısı iş görenin çalışma yılına göre farklılık göstermektedir. Farklı çalışma yılına göre nepotizm algısı değişkenlik gösterirken, nepotizmin gerçekleşmesinde ki etkenlere göre de çalışma yılına, nepotizmi algılama durumu değişmekte olup, verdikleri tepkilerinde farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. İşletmenin terfi sisteminde bilgi, beceri ve kabiliyetlerin ikinci planda kalması, çalışanın ne kadar başarılı olsa da işletme yöneticilerinin tanıdıklarının önüne geçemeyeceği duygusu, işletmenin terfi sisteminde akrabalık ve yakın ilişkilerin öncelikle dikkate alınması, yönetici akrabalarının terfi almalarının daha kolay olması düşüncesi, işin gerektirdiği niteliklerin dışında ki faktörlerin ön planda tutuluyor olması gözlemi gibi etkenlerden 0- 5 yıl çalışma süresinde olan iş görenlerin daha çok etkilendiği gibi, 11- 15 yıl çalışma süresinde olan çalışanların daha az etkilendiği anlaşılmıştır. İşletmenin işleme sisteminde uygulanan durumlardan ötürü yönetim kadrosunda akrabası olan çalışanların diğer kişilerden itibar görmesi, işletmede ki alt ve orta kademe yöneticilerin akrabası olan çalışanlara diğerlerinden farklı davranış tarzları, iş gören tarafından yöneticilerin akrabalarını işten çıkarma veya ceza verme durumunun oldukça zor olduğu kanısı, işletmede akrabası olanların işletmenin kaynaklarından daha kolay yararlanabiliyor oluşu, işletmede yetkinin öncelikle akrabalara devrediliyor oluşu gibi etkenlerden 16- 20 yıl çalışma süresinde olan çalışanların daha çok etkilendiği, aksine 11- 15 yıl çalışma süresinde olan çalışanların daha az etkilendiği anlaşılmaktadır. İşletmenin işe alma ve insan kaynakları sisteminde uygulanan durumlardan ötürü işletmeye elman alımında

akrabalara öncelik veriliyor olması, işletmeye eleman alımında akrabası olanların seçim sürecinde zorlanmayacağı algısı gibi etkenlerden 16- 20 yıl çalışma süresinde olan çalışanların daha çok etkilendiği, aksine 11- 15 yıl çalışma süresinde olan çalışanların daha az etkilendiği anlaşılmaktadır. Motivasyon düzeyi çalışma yılına göre farklılık göstermektedir. Farklı çalışma yıllarına göre motivasyon düzeyi değişkenlik gösterirken, motivasyonun gerçekleşmesinde ki etkenlere göre de çalışma yıllarının, verdikleri tepkilerinde farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. 6- 10 yıl çalışma süresinde olan iş görenlerin motivasyon düzeyinin daha çok etkilenip düzeyde düşüş görülürken, aynı koşullarda 11- 15 yıl çalışma süresinde olan iş görenlerin motivasyonlarının diğer gruplara göre daha az etkilendiği ve düzeylerinde daha az düşüş olduğu gözlenmiştir.

İş görenlerin kadın ve erkek olarak nepotizm algıları ve etkilenmeleri arasında farklılık olmadığı görülmüş olup, motivasyon düzeylerinde de cinsiyete bağlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Cinsiyete bağlı olarak hiçbir farklılık yoktur. Cinsiyet gözetilmeksizin, herkes tepki gösteriyor, iş görenlerin hepsi etkileniyor.

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlara göre yola çıkarak araştırmadan elde edilen veriler ile yapılan analizler neticesinde de şu öneriler geliştirilmiştir:

İşletmelere yönelik olarak;

İşletmelerin iyi bir insan kaynakları sistemi kurmaları ve bu sistemin faaliyetlerinin sağlıklı işlediklerinden emin olmaları gerekmektedir.

İş gören seçiminde işletme yapısına göre seçimler yapılarak, nepotizm oranı yüksek ve adaletsizliğin olabileceği işletme anlayışlarına sahip şirketlerin yaş gruplarına göre işe alımlarda bulunması, etkilenme düzeylerini ve tepki verme durumlarını değerlendirerek çalışan seçmeleri önemle tavsiye edilmektedir.

İşletmelerin yönetici seçme aşamasında, aday yöneticiye karakter tahlili yapmaları, nepotizm, kayırmacılık, torpil işlemlerine yatkınlık durumlarına göre işletmelerine yöneticiler seçmeleri önerilir.

İşletmede yöneticilerin, kısmi bağımsız olması gereken insan kaynakları departmanına olumsuz yönde müdahil olup olmadıkları takip edilme ve yöneticilerin kontrolü sağlanmalı, bu kontrol yöneticiyi izleniyor veya açıkları aranıyormuş gibi yapılmamalıdır.

İşletmelerin belirli periyotlarla ama düzensiz olarak, yönetici ve iş görenlerden habersizce bağımsız kuruluşlar tarafından mali olarak, sosyal olarak, işleyiş olarak denetlenmesine müsaade edecek şekilde anlaşmalar yapmak.

Denetleme ve bu denetlemelerin değerlendirilmesi belirli sistemler dâhilinde, mekanizmalı ve işletme içi olarak da sağlanmasına gayret edilmesi.

İşletmede aile, akraba ve yakın ilişkileri olanların aynı departmanlarda çalıştırılmaması, yönetici çalışan ilişkisinden uzak tutulması gerekmektedir.

İşletmede yönetici ve iş görenler arasında bağların güçlenmesi, güvenin sağlanması için moral motivasyon faaliyetlerine önem verilmeli, samimiyeti güçlendirici günler yapılması gerekmektedir.

İşletmelerde çalışanların yıllarına göre etkilenme, tepki ve motivasyon düzeylerinin göz önünde bulundurulması gerekliliği önem arz etmektedir. İşletmede iş gören devir hızının düşürülmesi gerekmektedir.

İş görenler için işletmeye aidiyet ve bağlanma durumu arttırmaya çalışarak, örgüt kültürü oluşturmaya, örgüt iklimini sağlamaya çalışmak gerekmektedir.

İşletme içerisinde dilek, şikâyet, talep sistemini işletme içerisinde çalışanlar için de oturtmak ve takibini yaparak uygun görülenlerin işlem yapılmasına önem verilmesi gerekmektedir.

Bilginin işletme içerisinde, dikey ve yatay olarak hareket etmesine olanak sağlanmalıdır.

Nepotizm durumu zorunlu halde veya kronikleşmişse, aile şirketinin sahibini veya yöneticilerin dikkatli adımlar atması gerekmektedir. Bu durumdan pozitif çıkar sağlamaya çalışmak için diğer iş görenlerin gönlü alınmasına önem verilmelidir.

İşletmelerin fiziki ve sosyal ortamları iş görenler için eşit imkânlar içermesi şeklinde düzenlenebilir.

Çalışanların kendi kendilerini yenilemesi ve geliştirmesine uygun şekilde düzenlemeler yapılarak, amaca yönelik olarak kendini geliştirecekleri kurslar açılabilir, seminer ve konferanslar düzenlenebilir.

İş görenlerin mesleki anlamda güvende hissetmeleri, adil bir yönetim ile haklarının korunması durumu, işlerine daha çok sahip çıkmaları ve daha rahat hissetmelerini sağlayacaktır.

Çalışanların daha iyi motive olabilmeleri için nepotizmi ortadan kaldıracak veya azaltacak tedbirlerin alınması buna dair düzenlemelerin yapılması gerekmektedir.

Araştırmacılara yönelik olarak;

Nepotizm davranışı gösteren yöneticilerin, varsa iş görenlerin motivasyonlarını olumlu yönde etkileyen özelliklerini ve işletmeye olan yansımaları incelenebilir.

Tecrübeli iş görenlerin genç çalışanlara göre neden daha fazla motive oldukları, bununla birlikte işletmede çalışma yıllarına göre neden motivasyon düzeyinin değişkenlik gösterdiği ve bunları etkileyen faktörler araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- ABDALLA H. F., MAGRAHBİ A. S. , RAGGAD B. G., (1998) "Assessing the perceptions of human resource managers toward nepotism: A cross-cultural study", International Journal of Manpower, Vol. 19 Issue: 8, pp.554-570, doi: 10.1108/01437729810242235.
- ACAR, Ahmet Cevat (2007) "İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama", İstanbul, Literatür Yayınları.
- ALBAYRAK M. H. (2009), "İşletmelerde Etik Uygulamalar İle Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma", Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ss. 13.
- ALKIŞ H. (2001), "Çalışanların Performansının Arttırılmasında Motivasyon Araçlarının Kullanılması Üzerine Bir Araştırma", Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- ASUNAKUTLU T. ve AVCI U., (2010) "Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", Süleyman DEMİREL Üniversitesi İİBF. Dergisi, Y. 2010, C. 15, S. 2, Ss. 93- 109.
- AŞIKOĞLU Meral.(1996) "İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon" İstanbul: Üniversite Kitabevi.
- ATEŞ Ö. (2003). "Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı" (Yayımlanmış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BERKMAN Ü. (1983). "Az gelişmiş Ülkelerde Kamu Yönetiminde Yolsuzluk ve Rüşvet", Todaie Yayını, Ankara.
- DİKEN A., ERDİRENÇELEBİ M., (2013) "Aile İşletmelerinde Nepotizm ve Çalışanların İşletmeye Bağlılıklarındaki Etkisi", 1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi, 59- 71.
- EFİL İsmail; (1999) "İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon", Alfa Basım Yayım Dağıtım, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 6. Baskı, Bursa,
- ERDEM M., MERİÇ E., (2012) "Okul Yönetiminde Kayırmacılığa İlişkin Ölçek Geliştirme", Journal of Educational Sciences Research, Cilt No: 2, Sayı: 2, 2012, 141- 154.
- EREN E. (2003) "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi" (5. Baskı), Beta Yayıncılık, İstanbul.
- ERGÜL H. F., (2005), "Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, c. 4. s. 14, Ss.67- 79, www.e-sosder.com.
- ERTÜRK M., (1996), "İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon", Beta Basım Yay, İstanbul.
- FORD, R. ve McLAUGHIN, F. (1985). "Nepotism", Personnel Journal", (pre-1986), 64, 57-61.

- GÜMÜŞTEKİN G. E., ÖZLER H., ve ÖZLER D. E., (2006) “*Aile İşletmelerinde Nepotizme Kurumsal Bir Bakış*” 2. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı İstanbul, Kültür Üniversitesi Yayınları ss. 272- 276.
- HAGEMANN G., (1997) “*Motivasyon El Kitabı*”, Çev. Göktuğ Aksan, İstanbul: Rota Yayınları, 1997, s. 43.
- İYİİŞLEROĞLU, S. C. (2006). “*Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma*”. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi, Adana. Ss. 45.
- KARATAŞ A., (2013), “*Otel İşletmelerinde Kronizmin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Muğla İlinde Bir Araştırma*”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- KARAKAYA A., AY F.A. (2007),” *Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*”, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, c.1, s.1 Ss. 55. 2007.
- KESKİN B., (2008), “*Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon Ve Motivasyon Teknikleri*”, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ss. 14- 16.
- KOCAOĞLU M., (2007) “*Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz, Yıldıрма) Uygulamaları ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*”. Yıldız Teknik Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Tezi.
- KOÇEL T., (1998) On Dokuz Mayıs Üniversitesi. Takım Performansı, İnsan Kaynakları Akademisi Çalışması.
- KOÇEL T., (2005), “*İşletme Yöneticiliği*” Kitabı, 10. Basım, Arıkan Yayıncılık, s. 633.
- MASTERS R. D., (1983) “*The Biological Nature of the State*”. World Politics,35(2): ss. 161-193.
- MERİÇ, E., (2012), “*İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yönetiminde Kayırmacılık*”, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Van. Ss. 24.
- MERİÇ E. ve ERDEM M., (2013), “*İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yönetiminde Kayırmacılık*”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi- Educational Administration: Theory and Practice, 19: 467- 498.
- OKTAY C., (1983), “*Yükselen İstemler Karşısında Türk Siyasal Sistemi ve Kamu Bürokrasisi*”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları, İstanbul.
- ÖZTÜRK Z., DÜNDAR H., (2003), “*Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler*”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 2, 2003.

- ŞİMŞEK M. Ş., (1989), “Örgütsel Etkinliğini Ölçme Sorunları”, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Dergisi, Cilt:7, ss.207.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, (1984), “Çalışma Psikolojisi”, Uludağ Üniversitesi İİBF. Yayını.
- SABUNCUOĞLU Z., (1998) “Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi”, Anadolu Üniversitesi Yayını Ünite Eskişehir.
- SABUNCUOĞLU Z. ve TÜZ M., (1998), “Örgütsel Psikoloji” Kitabı, Alfa Basım Yayın, Bursa.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TÜZ, Melek; (2003) “Örgütsel Psikoloji”, Furkan Ofset, Bursa
- SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TÜZ Melek; (2005) “Örgütsel Psikoloji”, Bursa, Furkan Ofset, ss.75.
- SHERİDAN M.K., (2007), “Just Because It’s Sex Doesn’t Mean It’s Because of Sex: The Need for New Legislation to Target Sexual Favoritism”.
- TURHAN R., (2016) “Nepotizm, kronizm ve patronaj eğilimlerinin Kurumsallaşma algısı bağlamında analizi”, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, ss. 99.
- YILDIRIM M., (2013) “Kamu Yönetiminin Kadim Paradoksu: Nepotizm ve Meritokrasi”, Sosyal Bilimler Dergisi, 11: 354-380.
- YILMAZER A. ve EROĞLU C., (2008), “Meslek Yüksekokulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi” Kitabı, Ankara, Seçkin Yayıncılık, ss. 134.

5237 Sayılı Türk Ceza Kanunu Madde 250.

<http://www.webster.com/dictionary/nepotism> E.T.: 21.08.2016

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.580364745e5432.18817406 E.T.: 21.08.2016

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.58077a4c868563.15710182 E.T.: 27.08.2016

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.58077r4c868563.15710282 E.T.: 27.08.2016

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&kelime=25381&guid=TDK.GTS.5808c9ed8f4053.29947825 E.T.: 29.08.2016

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&kelime=25391&guid=TDK.GTS.590819ed8f4053.29967825 E.T.: 29.08.2016

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5808d434ae5c57.52363177 E.T.: 11.11.2016

http://www.tdk.org.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.580b2e0d986719.79747126 E.T.: 16.12.2016

http://www.tdk.org.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.580b2e118b4384.40049358 E.T.: 16.12.2016



ÖZGEÇMİŞ

Çalışma sahibi araştırmacı; 1986 yılında Eskişehir’de doğmuş. İlk ve Orta öğrenimini Eskişehir ve Bursa’ da tamamlamıştır. 2010 yılında Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi İktisat Bölümünü kazanmış olup, 2014 yılında bu bölümden başarıyla mezun olmuştur. 2015 yılında Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalında yüksek lisans eğitimine başlamıştır.



EK 1: ANKET FORMU ÖRNEĞİ

Sayın Katılımcı,

Bu anket nepotizmin ve kayırmacılığın işgörenlerin motivasyonuna etkisini belirlemek amacıyla yapılan tez çalışması için hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar sadece bu araştırma için kullanılacak olup, kesinlikle gizli tutulacaktır. Bu nedenle özellikle **isim veya tanıtıcı** herhangi bir bilginin yazılması **gerekmemektedir**. Ancak sizden istenen bilgilerin doğruluğu bu çalışmanın başarısını etkileyecektir. Göstereceğinizi samimiyete ve verdiğiniz katkılar için şimdiden teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

Yrd. Doç. Dr. A. Fatih AKÇAN ve H. Bilal BAKIRCAN

BÖLÜM 1: KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Yaş Aralığınız:	() 20-25 () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41-45 () 46-50
Cinsiyetiniz:	() Kadın () Erkek
Medeni Durumunuz:	() Bekar () Evli () Dul
Eğitim Durumunuz:	() Lise () Üniversite () Yüksek Lisans/ Doktora
Toplam Gelir Seviyeniz:	() 1000-2000TL () 2001-3000TL () 3001-4000TL () 4001-5000TL
Kaç Yıldır Bu İşletmede Çalışıyorsunuz:	() 0-5 () 6-10 () 11-15 () 16-20 () 21-25
Çalıştığınız İşletmenin Yapısal Durumu:	() Devlet Kurumu () Özel Şirket
İşletme Sahibine veya Yöneticiye Yakınlığınız Var mıdır:	() Var () Yok

BÖLÜM 2: NEPOTİZM(AKRABA KAYIRMACILIĞI) ALGISINA DAİR

Aşağıdaki soruları Lütfen, kesinlikle katılmıyorum dan, kesinlikle katılıyorum ölçeğine göre cevaplayınız. (NEPOTİZM; AİLE KAYIRMACILIĞI, AKRABA KAYIRMACILIĞI ANLAMINA GELMEKTEDİR).

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. Bu işletmede çalışanların terfi etmesinde bilgi, beceri ve kabiliyetler ikinci planda kalmaktadır.					
2. Bu işletmede ne kadar başarılı olursam olayım, işletme yöneticilerinin akrabalarının önüne geçemem.					
3. Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde akrabalık ve yakınlık ilişkileri öncelikle dikkate alınır.					
4. Bu işletmede işletme yöneticilerinin akrabalarının terfi etmesinin daha kolay olduğunu düşünüyorum.					
5. Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde, işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler ön planda tutulmaktadır.					
6. Bu işletmenin yönetim kadrosunda akrabası olan çalışanlar diğer kişilerden itibar görmektedir.					
7. Bu işletmedeki alt ve orta kademe yöneticiler, akrabası olan çalışanlara daha farklı davranmaktadır.					
8. Bu işletmede yöneticilerin akrabalarını işten çıkarmanın veya onlara ceza vermenin oldukça zor olduğunu düşünüyorum.					
9. Bu işletmede yöneticilerin akrabaları olan kişilerden çekinirim.					
10. Bu işletmede akrabaları olanlar işletmenin kaynaklarından daha kolay yararlanmaktadır.					
11. Bu işletmede yetki öncelikle akrabalara devredilmektedir.					
12. Bu işletmeye eleman alımında akrabalara öncelik verilmektedir.					
13. Bu işletmeye eleman alımında akrabası olanlar seçim sürecinde zorlanmazlar.					
14. Bu işletmeye eleman alımında yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir.					

BÖLÜM 3: MOTİVASYON

Aşağıdaki soruları kesinlikle katılmıyorum dan, kesinlikle katılıyorum ölçeğine göre cevaplayınız.

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)	1	2	3	4	5
15. Son zamanlarda motivasyonumun azaldığını düşünüyorum.					
16. İş yerinde bulunmamak için çeşitli bahaneler uyduruyorum.					
17. İşime karşı bağlılığımın azaldığını hissediyorum.					
18. Bu işin bana bir gelecek vaat edeceğine inanmıyorum.					
19. İşimden soğudum. İsteksiz iş yapıyorum.					

20. Sabahları işe gelmek istemiyorum.					
21. Kendimi çalıştığım yere ait hissetmiyorum.					
22. Çalıştığım işte kariyerimde ilerleyemeyeceğime inanıyorum.					
23. Zamanımın büyük kısmını doğrudan işimle ilgili olmayan konularla geçiriyorum.					
24. İş ortamında çalışma arkadaşlarımla çatışma yaşıyorum.					
25. İşle ilgili hatalar yapıyorum.					
26. Bir işe konsantre olmakta güçlük yaşıyorum.					
27. Çalışma performansımın azaldığını düşünüyorum.					

