

**ÖRGÜTSEL KRONİZM İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı**

Güney GÜLTEKİN

Danışman: Prof. Dr. Esin BARUTÇU

**Ağustos 2021
DENİZLİ**

BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

Güney GÜLTEKİN

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın yürütülmesi sırasında hiçbir desteğini esirgemeyen tez danışmanım Prof. Dr. Esin Barutçu'ya, bilgi birikimlerini benden esirgemeyen ve umutsuzluğa kapıldığım her anda her zaman yanımda olup beni cesaretlendiren değerli arkadaşlarım Mehmet Ali Mengüloğlu ve Muharrem Tülü'ye, eğitime verdikleri önemi her zaman dile getirerek ellerinden gelen destekleri sunan, teşvik ve motive edici davranışlarda bulunan çok değerli yöneticilerime, tez yazım aşamamda destek veren iş arkadaşlarıma, aldığım her kararda ve yaptığım herşeyde bana sonsuz güvenen, hayatımın tüm evrelerinde arkamda dimdik duran ve bana güç veren çok değerli annem, babam ve kardeşlerime sonsuz şükran ve teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

ÖRGÜTSEL KRONİZM İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Gültekin, Güney
Yüksek Lisans Tezi
İşletme ABD

Yönetim ve Organizasyon Programı
Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Esin Barutçu

Ağustos 2021, VII+77 Sayfa

Günümüzde örgütsel kronizm ve işten ayrılma niyeti konuları çok önemlidir. Örgütsel kronizm, kişilerdeki liyakate dikkat etmeden, kişisel ilişkiler sonucunda bireylere verilen ayrıcalıklardır. İşten ayrılma niyeti ise kişilerin insiyatif alıp içerisinde buldukları örgütün dışına çıkma eğilimidir. Örgütsel kronizm, işgörenlerin örgüte olan güvenini yıpratarak, çalışanlar arasında haksız rekabete sebep olup, örgütleri uzun vadede zayıflatacak önemli bir unsurdur. Bu araştırmanın örnekleme, enerji sektöründe hizmet veren bir firmada çalışan 124 personelden oluşmaktadır. Bu çalışmanın amacı örgütsel kronizm ile işten ayrılma niyetinin arasında bir ilişki olup olmadığının tespit edilmesidir. Diğer bir amaç ise örgütsel kronizm, örgütsel kronizm boyutları ve işten ayrılma niyetinin demografik özellikler açısından farklılıklarını tespit etmektir. Örgütsel kronizm ile işten ayrılma niyeti arasında orta düzeyde, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı korelasyonu bulunmuştur. Örgütsel kronizmin boyutları olan iç grup yanlılığı, paternal kronizm ve karşılıklı çıkar alışverişi ile işten ayrılma niyeti arasında orta düzeyde, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı korelasyon saptanmıştır. Örgütsel kronizm, örgütsel kronizm boyutları ve işten ayrılma niyetinin cinsiyet, eğitim ve görev bakımından farklılığı bulunamamıştır. Karşılıklı çıkar alışverişi boyutunda yaş açısından farklılık tespit edilmiştir. Örgütsel kronizm ve işten ayrılma niyetinin kıdem bakımından farklılığı saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Kronizm, Kayırmacılık, İşten Ayrılma Niyeti, Enerji Sektörü

ABSTRACT

A RESEARCH ON DETERMINE THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CRONYISM AND TURNOVER INTENTION

Gültekin, GÜNEY

Master Thesis

Business Administration Department
Management and Organization Programme
Adviser of Thesis: Prof. Dr. Esin Barutçu

August 2021, VII+77 Pages

Organizational cronyism and turnover intention are very important today. Organizational cronyism is the privileges given to individuals as a result of personal relationships, regardless of their merit. The intention to quit is the tendency of people to take the initiative and leave the organization they are in. Organizational cronyism is an important factor that will weaken the organizations in the long run, by eroding the trust of the employees in the organization, causing unfair competition among the employees. The sample of this research consists of 124 personnel working in a company serving in the energy sector. The aim of this study is to determine whether there is a relationship between organizational cronyism and turnover intention. Another aim is to determine the differences in organizational cronyism, organizational cronyism dimensions and demographic characteristics of turnover intention. A moderate, positive and statistically significant correlation was found between organizational cronyism and turnover intention. A moderate, positive and statistically significant correlation was found between the dimensions of organizational cronyism, ingroup bias, paternal cronyism, mutual interest exchange, and turnover intention. Organizational cronyism, organizational cronyism dimensions and intention to leave the job were not found to differ in terms of gender, education and task. There was a difference in terms of age in the dimension of mutual interest exchange. Organizational cronyism and intention to leave work differed in terms of seniority.

Keywords: Organizational Cronyism, Nepotism, Turnover Intention, Energy Sector

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	vi
TABLolar DİZİNİ	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL KRONİZM

1.1. Örgütsel Kronizmin Tanımı	3
1.2. Diğer Kayırmacılık Türleri	6
1.2.1. Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı)	7
1.2.2. Partizanlık (Siyasi Kayırmacılık).....	9
1.3. Örgütsel Kronizmin Boyutları	10
1.3.1. İç Grup Yanlılığı	10
1.3.2. Paternal Kronizm	10
1.3.3. Karşılıklı Çıkar Alışverişi	11
1.4. Kültür Boyutları Açısından Kronizm.....	11
1.4.1. Bireycilik/Ortaklaşa Davranışçılık.....	15
1.4.2. Güç Mesafesi.....	17
1.4.3. Belirsizlikten Kaçınma.....	18
1.4.4. Erillik/Dişillik	19
1.5. Etik Açısından Kronizm	20
1.6. Kronizmin Sonuçları	21
1.6.1. Bireysel Sonuçlar	22
1.6.2. Örgütsel Sonuçlar.....	23

İKİNCİ BÖLÜM

İŞTEN AYRILMA NİYETİ

2.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı.....	25
2.2. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler	29
2.2.1. Bireysel Faktörler.....	29
2.2.2. Örgütsel Faktörler	31
2.2.3. Çevresel Faktörler	32
2.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları	32
2.4. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi	35

2.5. Örgütsel Kronizm ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlgili Çalışmalar.....	36
--	----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL KRONİZM İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı.....	38
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	38
3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	38
3.4. Araştırmanın Modeli	39
3.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	40
3.6. Araştırmanın Bulguları.....	40
3.6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	40
3.6.1.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılım	40
3.6.1.2. Yaş Değişkenine Göre Dağılım	41
3.6.1.3. Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılım	41
3.6.1.4. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılım	41
3.6.1.5. Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılım	42
3.6.1.6. Mevki Değişkenine Göre Dağılım	42
3.6.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirliği.....	43
3.6.2.1. Örgütsel Kronizm Ölçeği'nin Güvenilirlik Analizi	43
3.6.2.2. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği'nin Güvenilirlik Analizi	44
3.6.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Özellikleri	45
3.6.3.1. Örgütsel Kronizm Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	45
3.6.4. Farklılık Analizleri	48
3.6.4.1. Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları	48
3.6.4.2. Medeni Durum Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları	49
3.6.4.3. Yaş Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları.....	50
3.6.4.4. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları.....	51
3.6.4.5. Kıdem Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları.....	52
3.6.4.6. Görev Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları.....	53
3.6.5. Hipotezlerin Test Edilmesi.....	54
SONUÇ	56
KAYNAKÇA	59
EKLER	75
Ek-1: Anket Formu	76
Ek-2: Öz Geçmiş	77

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Kayırmacılık Türleri.....	6
Şekil 2: Hofstede'in Kültür Boyutları	13
Şekil 3: Kronizmin Sonuçları	21
Şekil 4: İşten Ayrılma Süreci.....	27
Şekil 5: İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler.....	29
Şekil 6: İşten Ayrılmanın Sonuçları	34
Şekil 7: Araştırmanın Modeli	39

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1: Çalışanların Cinsiyeti.....	40
Tablo 2: Çalışanların Yaşı.....	41
Tablo 3: Çalışanların Medeni Durumu	41
Tablo 4: Çalışanların Eğitim Durumu.....	42
Tablo 5: Çalışanların Çalışma Süreleri	42
Tablo 6: Çalışanların Mevkileri	43
Tablo 7: Örgütsel Kronizm Ölçeği'nin Güvenilirliği	44
Tablo 8: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği'nin Güvenilirliği	45
Tablo 9: Örgütsel Kronizm Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	45
Tablo 10: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	47
Tablo 11: Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları	48
Tablo 12: Medeni Durum Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları.....	49
Tablo 13: Yaş Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları	50
Tablo 14: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları	51
Tablo 15: Kıdem Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları.....	52
Tablo 16: Görev Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları	53
Tablo 17: Korelasyon Analizi Sonuçları.....	54

GİRİŞ

Örgütsel kronizm işgörenler arasında kayırmacılığa ve belirsizliğe sebep olan tüm koşulları etkileme gücüne sahiptir. Günümüzde özel sektörde ve kamu sektöründe kronizmin yanısıra nepotizm ve siyasi kayırmacılığın çok yüksek oranda olduğu ve örgütleri uzun dönemde yıpratıcı etkileri olduğu bilinmektedir.

Kronizmin olumlu etkilerinden çok olumsuz etkileri bulunmaktadır. Kronizm özel sektör ve kamu sektöründe sıklıkla rastlanılan bir kavram olup örgütlerde olumsuz sonuçlar doğuran birçok olaya sebep olmaktadır. Özellikle işten ayrılma niyetini arttıran adaletsiz, liyakatten uzak bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel kronizm algısının yüksek olduğu örgütlerde örgütsel adalete olan güvenin azalmasına, iş tatmininin düşmesine, yöneticiye güven duygusunun azalmasına en önemlisi ise işten ayrılma niyetinin artmasına sebep olmaktadır. İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerin başında ise örgütsel kronizm gelmektedir.

Örgütsel kronizm örgüt çalışanlarının tutum ve davranışlarında olumsuz sonuçlar meydana getirmekte olup örgüt iş sonuçlarında başarısızlıklara sebep olabilir. Kurumsallıktan uzak örgütlerde bu problemlerin çözülebilmesi için öncelikle problemin iyi analiz edilip anlaşılması gerekmektedir. Aksi takdirde nitelikli iş gücünden ve liyakatten uzak örgütlerin rekabet ortamlarında iş yapması zor olacaktır.

Yurtdışında örgütsel kronizm ile ilgili birçok çalışma var iken ülkemizde bu konuda fazla çalışma olmayıp son dönemlerde gündeme çıkan bir konu haline gelmiştir. Ülkemizde örgütsel kronizm ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik çok fazla çalışmaya rastlanılamamıştır. Örgütlerin uzun süre ayakta kalabilmesi ve personelin arasındaki haksız rekabetin önlenmesi çok önemli bir unsur olduğu için bu çalışma hazırlanmıştır.

Kültür, kronizmin kaynağı olarak nitelendirilebilir. Bazı toplumlarda kronizmin normal olduğu düşüncesi hâkim olsa bile bazı toplumlarda bu ceza verilmesi gereken bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşten ayrılma niyeti örgütlerde sıklıkla yaşanan bir problemdir. İşine son verme isteği olarak da anılmaktadır. Kronizm, personelin başka örgüte geçme isteğini farklı bir sosyal sistem içerisine girme isteğini artırır. İşten ayrılma isteği halihazırda örgüt içerisinde görevine devam etmekte olan personelde görülür. İşten ayrılma niyeti, işten ayrılmanın habercisi olarak düşünülebilir.

İşten ayrılma niyeti hem olumlu hem olumsuz olarak karşımıza çıkmaktadır. Olumlu yönü; işinden memnun olmayan personel başka bir örgüte geçerek daha mutlu çalışabilir. Diğer olumlu yönü örgüt bakımındandır, bu yön ise; örgütteki işi yavaşlatması, sinik davranması ve gruplaşmalara sebep olması nedeniyle işten ayrılması örgütün daha problemsiz çalışmasına olanak sağlar. Diğer taraftan olumsuz yanı ise örgütler ellerindeki yetenekli personeli kaybeder. İşten ayrılma niyeti, örgütte gerçekleşen bazı olayların çalışanlar tarafından zihinde bu durumun adaletsizlik olarak değerlendirmeleri sonucunda gelişebilir.

Bu çalışmada örgütsel kronizm ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Diğer taraftan çalışmada örgütsel kronizm, örgütsel kronizmin boyutları ve işten ayrılma niyetinin demografik (cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem, eğitim ve görev değişkeni) değişkenler bakımından farklılıklarının olup olmadığı incelenmiştir. Bu çalışmanın örneklemini enerji sektöründe hizmet veren bir firmada görev yapmakta olan 124 personelden oluşmaktadır.

Bu araştırmanın örneklemini oluşturan firma, özel sektörde yer almaktadır. Rekabetin yüksek oranda olduğu bir sektördür. Pazar gelişmeleri sürekli takip edilmelidir. Örgüt dinamik ve aktif personelleri bünyesinde barındırma ihtiyacı görmektedir. Örgütsel kronizmin var olduğu algısına kapılan işgörenler bu denli aktif olmaları gereken sektörde pasif kalarak, işten ayrılma niyetlerinin artmasına ve kendilerinin ile örgütlerinin zayıflamasına sebep olabilirler.

Bu çalışmada birinci bölümde örgütsel kronizmin tanımı, diğer kayırmacılık türleri, kültür boyutları açısından kronizm, etik açısından kronizm ve kronizmin sonuçlarına değinilmiştir. İkinci bölümde, işten ayrılma niyeti, işten ayrılma niyetine etki eden faktörler, işten ayrılma niyenin sonuçları ve işten ayrılma niyetinin önlenmesi hakkında teorik çerçeve oluşturulmuştur. Üçüncü bölümde ise araştırmanın amacı, evreni ve örneklemini, araştırmada kullanılan ölçekler, araştırmanın modeli, araştırmanın hipotezleri ve bulgularına ilişkin sonuçlar verilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL KRONİZM

1.1. Örgütsel Kronizmin Tanımı

Kronizm, kavram olarak “crony” teriminden türetilmiştir. Tarihsel yönüyle 17. yüzyıla dayanan “crony” terimi, “uzun süredir devam eden arkadaşlık” anlamına gelir (Riaz, 2018: 834; Leung ve Barnes, 2020, 127). Kayırmacılık anlamında ise ilk kez 1952 yılında dönemin Amerika Birleşik Devletleri başkanı olan Truman’ın çıkar ilişkisi içinde olduğu bazı yakınlarını üst düzeydeki belirli görevlere haksız bir şekilde getirmesinin iddia edilmesiyle dikkat çekmiştir (Zudenkova, 2015: 473). Bu olayı bir gazetecinin New York Times’da ele almasıyla kavram, politik bir terim olarak incelenmiştir (Yang ve Hu, 2009: 1). Sonrasında 1984 yılında örgütsel bağlamda ele alınmıştır. Böylece kronizm kavramı adam kayırmayla ilişkilendirilmiştir (Mughal, 2020: 4). Kronizm, politik sosyal ağların olumsuz bir yönü olarak sıklıkla kullanılan bir terim olmasına rağmen sadece bu alanla sınırlı bir kavram değildir. Araştırmalar modern örgütlerin politik çatışmalara tanık olduğunu ve kronizmin modern örgütlerde de karşılan bir olgu olduğunu göstermektedir (Begley vd., 2009: 284).

Kronizm ile ilgili çalışmalar ekonomi, politika, sosyoloji, psikoloji, etik, yönetim ve din gibi farklı alanlardaki akademik disiplinleri kapsar. Kronizm üzerine sürekli genişleyen disiplinlerarası literatür, kronizmin nedenlerinin karmaşıklığını ve çok yönlü doğasını ortaya koymaya çalışmaktadır (Khatri, 2016: 3). Özellikle son yıllarda literatürde birçok araştırmacı tarafından oldukça ilgi gören bir kavram olan kronizm, meslek ve arkadaş gruplarına yakın olan veya kayırmacı davranışları sergileyen bireyler ile kişisel ilişkisi olan bireyleri herhangi bir faydanın elde edilebilmesi için kayırmaktır. Bu yönüyle kronizm, meritokrasi karşıtı bir uygulama olarak kabul edilmektedir (Shaheen ve Bari, 2019: 3).

Belirli amaçlar doğrultusunda kurulan örgütlerin, tek başlarına var olamadıkları ve aynı zamanda açık sisteme sahip yapılarının olduğu belirtilmektedir (Khattak ve Bashir, 2018: 134). Bu yönüyle örgütler, kronizmin sık sık meydana geldiği sosyal bir ağdır (Pelayo-Maciel vd., 2017: 56). Dolayısıyla kronizme insan hayatının olduğu tüm örgütlerde rastlanması mümkündür. Örgüt içerisinde bireyin yeteneklerini veya niteliklerini çevreleyen konulara daha az önem verilmesiyle kronizme dayalı ilişkilere

sahip olan bireylerin bir işi veya ödülü elde etmesi durumunda kronizm uygulanır (Andrews vd., 2019: 3). Dolayısıyla günümüzde kronizmin önlenmesine yönelik birtakım örgütsel politikaların geliştirildiği görülmektedir. Diğer taraftan kronizm sıradan bir olgu olarak görülse de birçok alanda oldukça yaygın bir şekilde meydana gelmektedir. Bu yönüyle bazı örgütler açısından sosyal ilişkilerdeki yakınlığın önemli bir değer olduğu savunulmaktadır. Ancak kronizm kavramı incelendiğinde bir tür adil olmayan ayrımcılık türü olduğu kabul edilir (Jones ve Stout, 2015: 2).

Kronizm, ilişkilerin doğasında bulunmasına rağmen yapılan tanımlardan anlaşılacağı üzere, çoğunlukla sosyal ve politik bağlara dayanan gayri resmi bağlantıların bir sonucu olduğu söylenebilir. Örneğin, kronizme dayalı bağlantıların kullanılmasıyla tercihli ve haksız bir şekilde bir bireyin işe alınması söz konusudur (Sabry, 2017: 1626). Başka bir ifadeyle kronizm, niteliklerine bakılmaksızın, sosyal veya politik olarak bağlantısı bulunan belirli kişilere, sunulan ve olağanüstü getiri elde etmelerini kolaylaştıran bir yöntem olarak ayrıcalıklı bir tutumdur (Zudenkova, 2015: 473; Sabry, 2019: 58). Buna göre örgütlerde kronizmin ortaya çıkmasında genel olarak aşağıdaki dört kriter öne sürülmektedir (Leung vd., 2008: 26; Yazıcı ve Can, 2020: 228):

- İleriye dönük çıkar anlayışı hâkimdir.
- Fayda karşılığında değerli bir şey (bilgi veya terfi) verilir.
- Taraflar arasında sosyal bir ilişki (yakınlık veya arkadaşlık) vardır.
- Üçüncü tarafların hak kaybı söz konusudur.

Kronizme dayalı uygulamalarda, yöneticiler tarafından terfi ile ilgili kararlar alınırken terfi sistemlerinin yerine kişisel ilişkilerin veya çıkarların ön plana çıktığı görülmektedir (Li, 2017: 699). Ayrıca işe alma ve personel seçme sürecinde belirli bir kişi başkalarına tercih edilirken arkadaşlığa veya yakınlık ilişkilerine dayalı uygulamalar söz konusu olmaktadır (Saleem vd., 2018: 207). Örgütlerde böyle bir anlayışın gelişmesi halinde kronizmin belirli çalışanlara ayrıcalık sağladığı ve kendi alanında yetkin olmayan çalışanların istihdamına yol açtığı söylenebilir (Zudenkova, 2015: 473).

Dünya çapında, konumlarını ve statülerini kullanarak kendilerini veya yakınlarını kayırmak için sıklıkla kronizm uygulayan bireyler, örgütlere veya kurumlara karşı zararlı faaliyetlerde bulunmaktadır. Araştırmacılara göre evrensel bir olgu olan

kronizm, yetki verilen veya güven duyulan bireylerin farklı amaçlarla gücü ve güveni kötüye kullanmasıyla ilgili olması bakımından bir kayırmacılık türü olarak görülür (Hudson ve Claasen, 2017: 98). Nitekim ailenin, yakın çevrenin ve politik bağlantıların liyakatten bağımsız olarak tercihli muamelesi her kültürde, ülkede, endüstride ve örgütte yaygındır (Sabry, 2018: 81). Bu yönüyle kronizm kavram olarak, liyakat yerine, yakınlık ilişkisine dayanan bir mekanizma olarak tanımlanmaktadır (Barnett vd., 2013: 42). Nitekim kronizmin uygulandığı örgütlerde çalışanlar, konumları ne olursa olsun mevcut yönetim tarafından özellikle tercih edilen kişilerdir. Başka bir deyişle bu bireyler, aile bağları, yakın arkadaşlık gibi maddi olmayan ilişkilere sahiptir (Ford vd., 2016: 21).

Örgütsel kronizm, nesnel ölçülerden ziyade kişisel ilişkilere dayanır. Bu nedenle kronizmin görüldüğü örgütlerde grup içi üyeler (yakınlık ilişkisi olanlar) ve grup dışı üyeler (yakınlık ilişkisi olmayanlar) kavramı hâkimdir (Shaheen vd., 2020: 3). Bir örgütte kronizmin olması halinde bazı çalışanlar yakınlık ve ilişkiler bakımından desteklenirken bazı çalışanlar ise ayrımcılığa maruz kalmaktadır. Doğal olarak kronizme dayalı kayırmacı ilişkiler, örgütün ve çalışanlarının refahına zarar verme ve işyerinde adaletsizlik ve eşitsizlik duygusunun gelişmesine yol açma potansiyeline sahiptir. Tüm bu kayırmacı davranışların örgütsel performans üzerinde uzun vadeli olumsuz etkileri vardır. Örgütsel kronizmin olumsuz etkilerinin farkına varan araştırmacılar, örgütsel işleyiş üzerindeki etkisine ilişkin endişeleri de dile getirmektedir (Shaheen vd., 2017: 308-309). Dolayısıyla kronizm, alt kademede yer alan örgüt üyelerini etkilemekle kalmaz, aynı zamanda işyerinde kişisel ilişkiler yaygınlık gösterdiğinde, yöneticilerin de çalışma şekillerini olumsuz yönde etkilemektedir (Pearce, 2015: 42).

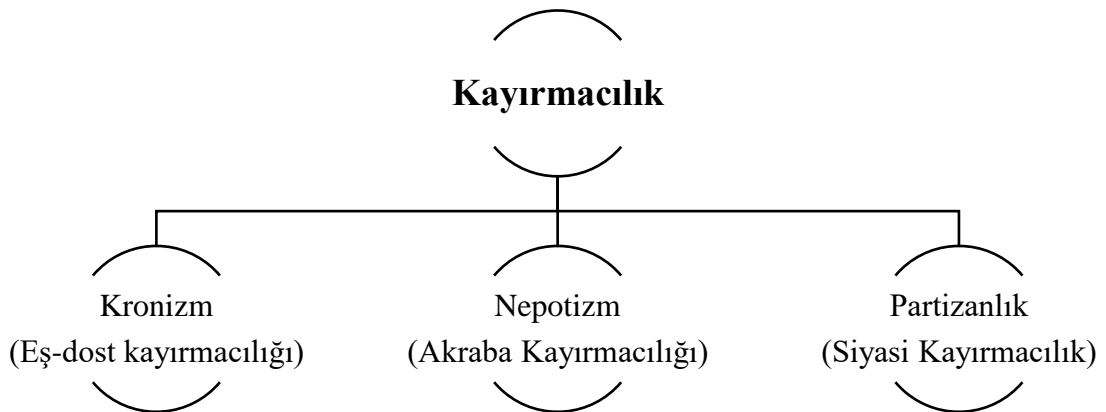
Kronizmin tüm kültürlerde görülen bir olgu olduğu belirtilmektedir (Hong, 2011: 532). Ancak algılanan etkileri, bir toplumun içinde bulunduğu ekonomik gelişimi ile birlikte eşitlikçiliğin ve evrenselciliğin kültürel değerlerine göre değişebilir (Hudson ve Claasen, 2017: 95). Bu durumda bazı insanlar iradelerini başkalarına dayatma gücüne sahip olduklarında, kronizmin görülme olasılığı daha yüksektir. Aynı zamanda bireylerin başkalarından fayda sağlamak için bu gücü kullanmaları halinde politik bağlantıları, aile bağlantıları veya diğer kişisel bağlantıları olanlar tarafından bu kaynakların aktarılma eğilimi söz konusu olmaktadır. Buna göre kronizm, bireylerin kişisel bağlantılardan fayda elde ettikleri bir sistem olarak görülmektedir. Kaynakların

nasıl aktarılacağına dair yalnızca iki olasılık vardır. Kaynaklar, kaynak sahibinin gönüllü anlaşması ile tipik olarak karşılıklı yarar sağlayan bir değiş tokuşla başkasına aktarılabilir veya kaynaklar zorla bir kişiden alınıp diğerine verilebilir. Bu ikinci aktarma yöntemi kronizme yol açar. (Holcombe ve Castillo, 2013: 8).

Sonuç olarak bakıldığında kronizmin örgütlerde sıklıkla karşılan sosyal bir fenomen olduğu söylenebilir. Birçok araştırmada kronizmin yakınlık ilişkilerine dayalı bir kayırmacılık türü olduğu ifade edilmektedir. Diğer taraftan yakınlık ilişkisine dayanmakla birlikte örgüt içerisindeki üst kademe yöneticilerinin değer yönelimlerine bağlı olarak gelişmesi de mümkündür. Bu yönüyle genel olarak “yakınlık ilişkisi” anlamında tanımlar yapılmaktadır (Hong, 2011: 533). Benzer bir ifadeyle kronizmin, liyakat ve şeffaflığı hiçe sayarak, bireyleri veya çalışanları dostluk, arkadaşlık ve uzun süreli ilişki temelinde işe almak, terfi ettirmek veya ödüllendirmek suretiyle bir iltimas biçimi olduğu belirtilmektedir (Riaz, 2018: 834).

1.2. Diğer Kayırmacılık Türleri

Kayırmacılık, yakınlık ilişkilerine bağlı olarak kurulan çarpık ilişki ağlarıdır. Bu ilişki ağlarının çeşitliliği ve türüne göre kayırmacı davranışların farklı şekillerde meydana geldiği görülmektedir. Bir kayırmacılık türü olarak kronizm, kısaca eş-dost kayırmacılığı olarak tanımlanmıştır. Diğer taraftan kronizmin yanısıra nepotizm (akraba kayırmacılığı) ve partizanlık (siyasi kayırmacılık) gibi kayırmacılık türleri de yaygındır (Özkanan ve Erdem, 2014: 183). İfade edilen kayırmacılık türleri Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1: Kayırmacılık Türleri

Kayırmacılık, arkadaş çevresini, aile üyelerini ve yakın ilişkilerin kurulduğu veya güven duyulan bireyler dâhil herkesi kayırma eğilimidir. Bu eğilim, literatürde

genel olarak kronizm kavramı ile incelenmektedir. Nepotizm ve partizanlık kavramları da kronizme benzer anlamda kullanılan diğer kayırmacılık türleri arasındadır (Basabose, 2019: 22). Literatürde kronizme benzer anlamda birbiri içine geçmiş çok sayıda kayırmacılık uygulaması vardır. Bunlar arasında en kapsayıcı olanlar nepotizm ve partizanlıktır (Yıldız, 2017: 65). Dolayısıyla kronizm ile benzer yönleri bulunan ancak belirli noktalarda farklı kayırmacılık uygulamaları olan nepotizm ve partizanlık kavramlarının incelenmesi kronizmin ayırt edici yönlerinin anlaşılmasını kolaylaştırır.

1.2.1. Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı)

Kayırmacılık uygulamalarından biri olan nepotizm, eş-dost kayırmacılığı anlamındaki kronizm kavramıyla iç içe geçmiş bir kavram olarak kabul edilmektedir (Safina, 2015: 631). Latince de yeğen (nephew) anlamına gelen “nepos” veya “nepotis” kelimelerinden türetilen nepotizm, Papaların Katolik Kilisesi'ndeki önemli görevlere akrabalarını aday göstermesi bakımından Orta Çağ'a kadar uzanan bir uygulamadır. On birinci yüzyıldan, uygulamanın yasaklandığı 1692'ye kadar, Papa'nın önemli görevlere akrabalarından birini getirmesi, alışılmış bir durum olarak kabul edilmiştir. Günümüzde ise nepotizm, liyakatlerine bakılmaksızın yakın akrabalara iltimas uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Allesina, 2011: 1).

Yaygın kayırmacılık türlerinden biri olan nepotizm, bir örgüt tarafından istihdam edilenlerin veya edilmesi istenen bireylerin aile üyelerinden oluşması yönündeki bir tercihtir. Dolayısıyla akrabaların belirli pozisyonlara getirilmesiyle görülen bir olgudur (Padgett vd., 2015: 283). Buna göre nepotizm, bir işletme sahibi veya yöneticisi tarafından işe yönelik tercihlerde akraba olmayanların yerine akraba olanlara öncelik tanınmasıdır. Nepotizm, daha çok aile işletmelerinde görülen ve aile üyelerine işe alma, performans değerlendirme veya terfi kararlarında aile dışı üyelere göre ayrıcalık sağlamak için kullanılan bir mekanizmadır (Firfiray vd., 2018: 83). Böylece zaman içinde ve nesiller boyunca aile üyelerinin katılımı sürdürülmüş olur. Dolayısıyla nepotizm, örgüt liderliğinin gelecek nesillere devredilmesi gibi ortak aile hedeflerini kolaylaştıran bir kayırmacılık uygulamasıdır. Ancak nepotizm, aile üyelerine imtiyaz sağladığı için sadece örgütün kendisine zarar vermekle kalmaz aynı zamanda topluma da zarar verir (Jaskiewicz vd., 2013: 121).

Mevcut yönetim literatüründe, kayırmacı davranışlar ağırlıklı olarak, bir örgütün çalışanı, yetkilisi veya hissedarı ile olan ilişkileri nedeniyle, organizasyonlarda vasıfsız

veya yetersiz akrabaların işe alınması ve ilerletilmesi ile ilgili olarak incelenmiştir (Rosenbaum ve Walsh, 2012: 242). Nepotizm, literatürdeki birçok çalışmada olumsuz bir çağrışıma sahiptir. Bu yönüyle yetenek, bilgi veya profesyonellik gibi nesnel bir ölçüden ziyade akraba ilişkilerine dayalı nesnel olmayan bir ölçüte dayalı istihdam olarak algılanır (Sidani ve Thornberry, 2013: 70). Verilen tanımlarda bir bireyin tecrübe ve bilgi düzeyine, performansına veya gelişimine bakılmaksızın kariyer basamaklarının tırmanılmasında bir akrabanın aracı olması olarak bir kayırmacılık türü olan nepotizm ima edilir (Safina, 2015: 631).

Nepotizm, bir aile üyesinin diğer bir aile üyesine yönelik ayrıcalık sağlaması olarak tanımlanır. Anlaşılacağı üzere nepotizm ile ilgili yapılan tanımlar, yakınlık ilişkisine dayanan bir kayırmacılık türü olan kronizm kavramına benzer bir anlam taşımaktadır (Jones ve Stout, 2015: 2). Dolayısıyla nepotizm ve kronizm, kültürel gelenekler tarafından oluşturulan değerlerden de etkilenen örgütsel uygulamaların etik bir sorunudur (Vveinhardt ve Sroka, 2020: 7). Kronizm ve nepotizm uygulamaları, kaynakların, ödüllerin veya diğer fırsatların adil olmayan bir şekilde dağıtılmasının sonucu olarak çalışanlara işyerinde insan sermayesinin önemsenmediğine dair istenmeyen bir sinyal verir (Abubakar vd., 2017: 129). Bazen de akrabalık temelli kayırmacılık ve iltimas uygulamaları aile mücadelelerine veya yetkin ve kaliteli yöneticilerin değişim hızının artmasına neden olabilir. Aynı zamanda bu durum örgüt üzerinde olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Elbaz vd., 2018: 4).

Görüldüğü gibi kayırmacılık anlamlarına gelen kronizm ve nepotizm kavramları genellikle ortaya çıkışı ve sonuçları bakımından birbirine benzer kavramlardır. Literatürde ise bu iki kavram kayırmacılık başlığı altında farklı şekillerde kullanılmaktadır. Genel olarak kayırmacılık kavramı kronizm ve nepotizm kavramlarını içine alan bir anlama sahip olması bakımından her iki kavram arasında birçok yönden benzerlik söz konusudur (Kavasoğlu vd., 2016: 203). Aynı zamanda kronizm kavramı, nepotizm kavramından uygulama açısından farklı özelliklere sahiptir. Nepotizm, yapılan tanımlarda belirtildiği üzere akraba kayırmacılığıdır. Diğer taraftan kronizm ise tanıdık, eş-dost kayırmacılığı için daha çok kullanılan bir terimdir (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 96).

1.2.2. Partizanlık (Siyasi Kayırmacılık)

Siyasi kayırmacılık üzerine yapılan modern çalışmaların kökleri 1960 ve 1970 yılları arasında gerçekleşen gelişmelere dayanmaktadır. Bu dönemlerde iki kişi arasındaki çeşitli siyasi menfaatlerin sağlanması olarak kabul edilmiştir (Hilgers, 2011: 568). Sonraki süreçte araştırmacılar, siyasi bağlılığa dayanan çıkarıcı ilişkileri kayırmacılık kavramı çerçevesinde incelemeye devam etmiştir. Bu tür ilişkiler de partizanlık (yani siyasi kayırmacılık) başlığı altında ele alınmıştır (Lawson ve Greene, 2014: 61). Bir toplumda iktidarı elinde tutan siyasi partilerin, yapmış olduğu hizmetlerde veya işlemlerde kendisini destekleyen belirli bir seçmen kitlesine ayrıcalık tanıyarak haksız bir şekilde menfaat sağlamasına partizanlık adı verilmektedir. Literatürde partizanlık kavramı yerine siyasi kayırmacılık veya politik yandaşlık kavramlarının kullanıldığı bilinmektedir. Yine siyasi yönetimler tarafından bu tür kayırmacı politikaların uzun yıllardır uygulandığı da görülmektedir (Büte, 2011: 388).

Günümüzde partizanlık veya diğer bir ifadeyle siyasi kayırmacılık birçok ülkede yaygındır. Siyasi partiler, karşılıklı çıkar anlayışı çerçevesinde seçim döneminde destek aldıkları bireyleri ödüllendirmek adına iktidarı kazandıktan sonra kamu kurum ve kuruluşlarındaki mevcut kadrolara veya yeni açılan kadrolara kendi partililerini istihdam etme eğilimi sergilerler (Aktan, 2018: 82). Bu eğilimi sergileyerek politikacılar, yalnızca seçimlerde destek almakla kalmaz, aynı zamanda konumlarını da sağlamlaştırırlar. Bu da kayırmacı uygulamalara yönelmelerine yol açar (Rodrigo Zarazaga, 2014: 27). Anlaşılacağı üzere siyasi kayırmacılığın karşılıklı siyasi ilişkilere dayanan bir kayırmacılık türü olduğu söylenebilir. Bu ilişki, bir siyasetçinin oy karşılığında bir seçmeni veya yandaşlarını kayırması şeklinde kurulmaktadır (Robinson ve Verdier, 2013: 262).

Siyasi kayırmacılık, genellikle politikacılar ile seçmen arasındaki karşılıklı yoğun bir etkileşim ağına bağlıdır (Anderson vd., 2015: 1781). Politikacılar, siyasi destek arayışı içinde olmaları halinde menfaatleri için belirli seçmen gruplarına yönelerek farklı girişimlerde bulunmaktadır. Söz konusu girişimler, gelir düzeyine, etnik kökene, coğrafi konuma veya bir başka değişkene göre tanımlanabilir. Bu girişimler sonucunda siyasi davranışlara bağlı olarak bireylerin faydaları hedeflenerek ayrımcılık yapılır. Ancak siyasi kayırmacılığı diğer kayırmacılık türlerinden ayıran bu ayrımcılığın nasıl yapıldığıdır (Weitz- Shapiro, 2012: 569). Kronizmde bu ayrımcılık eş-dost ilişkisine dayanırken, siyasi kayırmacılıkta ise kamu kaynaklarının dağıtımında

belirli bir seçmen kitlesinin hedef alınması bakımından siyasi ilişkilere dayanmaktadır (Özkanan ve Erdem, 2014: 180-181).

1.3. Örgütsel Kronizmin Boyutları

Örgütsel kronizm literatürde iç grup yanlılığı, paternal kronizm ve karşılıklı çıkar alışverişi olmak üzere üç boyut altında incelenmektedir (Özer ve Çağlayan, 2016: 21).

1.3.1. İç Grup Yanlılığı

İnsanlar arasındaki ilişkiler, örgütsel yaşamın karmaşık yönünü temsil eder (Barge, 1994). Her organizasyondaki resmi ilişkiler örtüsünün altında, insanlar birbirleriyle ilişki kurdukça kendiliğinden ortaya çıkan daha karmaşık bir sosyal ilişkiler sistemi vardır. Yetki ve sorumluluk açısından resmi konumları vurgulayan resmi yapının aksine, resmi olmayan yapı insanları ve onların gayri resmi ilişkilerini vurgular (Khatri vd., 2008: 5). Resmi olmayan sistem, resmi sistem tarafından karşılanamayan ihtiyaçları karşılamak için gelişir. Astları, akranları ve üstleri içerebilecek insanlarla gayri resmi ilişkiler geliştirmek, güç elde etmenin bir başka yolu olabilir. Genellikle, organizasyondaki bu tür gayri resmi ilişkiler, resmi ilişkilerden daha fazla etki ve güç getirir. Kronizm bağlamında üst ve ast arasındaki ikili ilişki, sözleşme yükümlülüklerinden ziyade kişilerarası bağlar tarafından yönetilme eğilimindedir (Yang ve Hu, 2009: 3). Kronizme dayalı ilişkiler geliştiren güçlü kişiler arasındaki bağlantılar, diğerlerini dışlayıcı olma eğiliminde olan iç grupların oluşumuyla sonuçlanır. Araştırmalar, insanları yalnızca iç grup ve dış grup olarak sınıflandırma eyleminin, kişinin iç grubunu kayırmayla sonuçlanma eğiliminde olduğunu göstermektedir (Khatri ve Tsang, 2003: 294).

1.3.2. Paternal Kronizm

Paternalizm, ast ve üst arasında meydana gelen örgütsel hiyerarşinin mümkün kıldığından daha karmaşık bir ilişki ağını ifade etmektedir. Dolayısıyla iki yönlü bir ilişki söz konusudur. Bir tarafta astlarını koruma altına alan, yardımcı olan, önem veren ve kılavuzluk eden bir üst varken, diğer taraftan birçok yönden sadık ve saygılı bir ast vardır. Söz konusu bu ilişkide sosyal veya diğer kaynakların karşılıklı değişimi mümkün hale gelmektedir. Araştırmacılara göre buradaki ilişki kişisel bir ilgi ilişkisine dayanan kişisel bir değişim türüdür (Köksal, 2011: 103). Başka bir ifadeyle paternal kronizm boyutu, güç ve sadakatle ilgilidir. Kronizmin paternalist boyutunda yöneticiye

şartsız bağlılık sergilenirken, yönetici de işgörenin menfaatini korur. Ast çalışanlar üstlerine karşılık gördükleri yani korunma ve kayırmacılık sağlandığı için kendilerine itaat ederler. Bundan dolayı astların yöneticilerine duydukları bağlılık, gösterdikleri performans ve yetkinlikten önce gelir. Üstlerine sadakat gösteren astların üstleri tarafından koruma ve himaye altına girmesi durumunda üstler koşulsuz bağlılık talep ederler. Bu durumda üstler kendisine itaat edenlere kayırmacılık uygularlar (Yazıcı ve Can, 2020: 231).

1.3.3. Karşılıklı Çıkar Alışverişi

Kronizm kavramı, belirli grupları diğerlerine tercih eden çikara dayalı sosyal ağ yapılarıyla sonuçlanan uygulamaları ifade eder. Örgütsel kronizm, performansla ilgili olmayan faktörlere veya karşılıklı çıkar alışverişine dayalı olarak çalışanların kayırılmasını kapsamaktadır (Turhan, 2014: 295). Örgütsel kronizm sürecine bakıldığında genellikle bir tarafın çıkarlarına dayalı olarak bir tarafın desteklenip diğer tarafın dışarıda bırakılması, hatalarının açığa çıkarılmaması gibi durumların söz konusu olduğu görülmektedir. Kronizmin meydana geldiği örgütlerde çoğunlukla performans değerlendirme sistemleri dikkate alınmamakta karşılıklı çıkar ilişkileri önemsizdir. Bunun temelinde ise belirli bir gruba veya topluluğa olan bağlılık veya çıkar alışverişi söz konusu olmaktadır. Böylece birçok sektörde önemli bir problem olan ve uygulamada geniş bir alanı kapsayan kronizm, ciddi sonuçlar doğurmaktadır (Kartal, 2019: 11).

1.4. Kültür Boyutları Açısından Kronizm

Kültür, birçok çalışmada farklı şekillerde tanımlanan bir olgudur. Literatür incelendiğinde bu alanda önemli çalışmaları olan Hofstede (2011) kültürü, bir grup insanın diğerlerinden ayrılmasını sağlayan zihnin kolektif programlanması olarak tanımlamıştır (Hofstede, 2011: 3). Bu anlamda kültür, toplumun birçok katmanını kapsamakla birlikte örgütler de kültürün alt katmanları arasında yer almaktadır. Kültürün bir yönünü temsil etmesi bakımından örgütlerin de toplumdaki kültür anlayışına göre kronizme elverişliliği farklılık göstermektedir (Khatri vd., 2006: 61; Im ve Chen, 2020: 418).

Kültür, kronizme yol açan bazı koşullar meydana getirebilir. Özellikle toplumun kültürel eğilimleri, kronizme dayalı uygulamaların bir aracı haline gelebilir (Begley vd., 2010: 284). Bireylerin kronizme yönelmesinde etkili bir faktör olan kültür, hangi şartlar

altında diğere bireylerin haksız bir şekilde tercih edileceğini belirler (Khatrı vd., 2006: 65). Bununla birlikte kültürel çeşitliliğe bağılı olarak kronizmin ortaya çıkışı karmaşık bir süreci içerir (Yang ve Hu: 2009: 3).

Toplumlar arasındaki kültürel farklılıklar göz önüne alındığında, nesnel olarak kronizmin kabul edilebilirliği ve kronizme yatkınlık önemli ölçüde farklılık gösterebilmektedir. Bazı toplumlar kronizmi sosyal açıdan kabul edilebilir bir davranış olarak görürken, diğere bunun kültürel olarak kabul edilemez olduğu kadar yasadışı olduğunu düşünmektedir (Nam, 2018: 275). Dolayısıyla birçok toplumda kronizmin ayrımcılık temelli bir tutum olduğu kabul edilmektedir. Buna karşılık yakınlık ilişkisi bulunan bireylerin kayırılması, bazı toplumlarda kültürel açıdan genellikle faydalı ve uygun bulunur (Leung ve Barnes, 2020: 126). Bu tür toplumlarda kronizme dayalı uygulamalara müsamaha edilmektedir. Ancak bu durum toplumun güven ortamına zarar verir ve haksız rekabetten doğan toplumsal maliyetlerde artış yaşanmasına sebep olur (Khatrı vd., 2006: 63). Öte yandan, yakınlık ilişkisi kurularak oluşturulan yapıların yayılmasını önlemek için toplumun etkili kurumlar inşa etme kabiliyeti, büyük ölçüde kültürel eğilimlere bağılıdır. Örneğin bir kültür düzeyindeki hiyerarşik ilişkilere tolerans ne kadar fazlaysa, toplumun kronizme dayalı süreçlere o kadar az karşı çıkacağı varsayılabilir (Koziuk vd., 2018: 114). Bu nedenle toplumun kültürel bağlamı, genel olarak, çıkara dayalı bir şekilde belirli pozisyonların belirli bireylere tahsisi yoluyla kronizmin gelişiminde etkili olmaktadır (Egbue, 2006: 88).

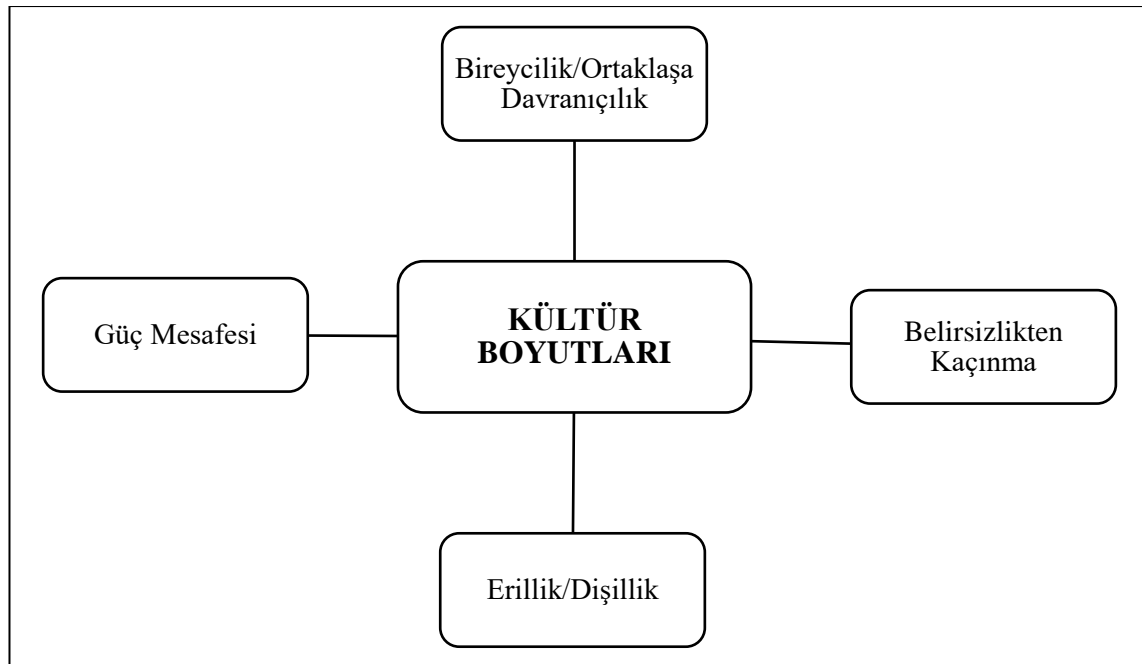
Literatürde kayırmacılık ve kayırmacılığın kronizm gibi çeşitli tezahürleri, sıklıkla kültürel normlar ve değerler açısından incelenir (Hotho vd., 2018: 660). Son zamanlarda yapılan çalışmalar, bireylerin ve organizasyonların içinde bulunduğu sosyal yapıların yani kültürün kronizme aracılık edebileceğini göstermektedir (Liu vd., 2015: 420). Bu yönüyle kültür, kronizmin kaynağı olarak görülmektedir ve bireylerin kronizme yönelik tutumlarını anlamak için kültürel boyutlar açısından çalışmalar yapılmaktadır (Khatrı ve Tsang, 2003: 289; Wated ve Sanchez, 2014: 45; Chen vd., 2015: 63).

Kronizme dayalı davranışların, toplumsal normlarla birlikte özellikle kültürel değerlerden kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla bir toplumun kültürel yapısına odaklanmak, kronizmin altında yatan sebeplere ve oluşumuna daha farklı bir bakış açısı ile yaklaşılmasını sağlayabilir (Hotho vd., 2018: 661). Bunun için de literatürdeki

birçok çalışmada kronizm kavramı, uzun yıllardır kültürel araştırmalarda kabul gören Hofstede'in kültür boyutları açısından incelenmiştir (Brewer ve Venaik, 2011: 436; Im ve Chen, 2020: 418).

Hofstede'in kültür boyutları Geert Hofstede tarafından geliştirilmiştir. Bu boyutlar kültürün bir toplumdaki bireylerin değerleri üzerindeki etkilerini ve bu değerlerin onların davranışlarıyla nasıl ilişkili olduğunu açıklamaktadır. Hofstede, çok uluslu bir şirketin dünya çapında faaliyet gösteren örgütleri üzerinde ulusal değerlerin farklılığına ilişkin geniş bir anket çalışması yürütmüştür (Favaretto vd., 2016: 2936). Farklı ülkelerde yapılan anket çalışmasına 117.000 IBM personeli örneklem olarak alınıp elde edilen sonuçlar karşılaştırılmıştır. Araştırmanın amacı, bir toplumda yer alan gruplar arasındaki değer farklılıklarıyla ilgili toplumsal kültür hakkında veriler toplamaktır (Baskerville, 2003: 1).

Ampirik veri analizi yoluyla, örgütlerin kültürel sınırlara sahip olduğu belirtilmiştir. Elde edilen sonuçlardan hareketle kültürel değerlere bağlı olarak dört boyutlu bir model öne sürülmüştür (Wu, 2006: 33-34). Bu modele göre Hofstede, bireycilik/ortaklaşa davranışçılık, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve erillik/dişillik olmak üzere dört kültürel boyut belirlemiştir (De Mooij ve Hofstede, 2010: 88). Buna göre Hofstede tarafından geliştirilen kültür boyutları Şekil 2'deki gibidir.



Şekil 2: Hofstede'in Kültür Boyutları

İlk boyut olan bireycilik-ortaklaşa davranışçılık, bireyin kendisi ile üyesi olduğu grup arasında algıladığı ilişkiyi ifade eder (Parboteeah vd., 2005: 463). Hofstede, bireyselci toplumlardaki bireyleri benmerkezci, işbirlikçi olmaktan çok rekabetçi, çalıştıkları örgüte sadakati düşük, kendi hedeflerinin peşinde koşan ve başkalarına bağımlı olmayan bireyler olarak tanımlamaktadır (Aldulaimi ve Zedan, 2012: 2). Ortaklaşa davranışçı toplumların üyeleri ise “ben” değil “biz” yönelimine sahiptirler, bireysel rekabetten ziyade işbirlikçi olurlar, çalıştıkları örgüte yüksek sadakat gösterirler ve grup hedeflerine yönelirler, birbirleriyle karşılıklı ilişkiler kurarak ortaklaşa hareket ederler. (Noordin ve Jusoff, 2010: 160).

Hofstede'in ikinci kültür boyutu olan güç mesafesi, ast-üst ilişkisine dayanmaktadır (Ji vd., 2015: 1044). Bu yönüyle bir toplumdaki eşit olmayan güç dağılımının kabul derecesini ifade etmektedir (Zhang ve Begley, 2011: 3602; Bruyneel vd., 2019: 709). Özellikle kültürlerarası ve örgütsel araştırmalarda incelenen güç mesafesi, bireysel düzeyde bireylerin otoriteyi nasıl algıladıklarını ve onlara nasıl tepki verdiklerini ve bunun etkilerini ortaya koymaktadır. Örneğin, güç mesafesini yüksek düzeyde algılayan bireyler, otoriteleri üstün ve elit olarak görmekte ve güç farklılıklarını meşrulaştırmaktadır (Lian vd., 2012: 108).

Bir diğer boyut olan belirsizlikten kaçınma ise bir toplumun, örgütün veya grubun gelecekteki olayların öngörülemezliğini hafifletmek için sosyal normlara, kurallara ve prosedürlere ne ölçüde güvendiğini ifade eder (Ramirez ve Tadesse, 2009: 390). Dolayısıyla belirsiz veya bilinmeyen durumlar karşısında bireylerin kendilerini ne ölçüde tehdit altında hissettikleri ile ilgilidir (Ruiz ve Garcia, 2019: 343). Belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek olduğu toplumlarda bireyler, genellikle belirsiz durumlarda endişe duydukları için önlemler geliştirerek her türlü belirsizliği en aza indirmeye çalışırlar. Diğer taraftan, belirsizlikten kaçınma düzeyinin düşük olduğu toplumlarda belirsiz durumların aksine bireyler, kendilerini daha rahat hissederler ve genellikle farklı görüş ve davranışlara tolerans gösterirler (Qu ve Yang, 2015: 912).

Son boyut olan erillik/dişillik boyutu eylem temelinde farklılaşan toplumları ifade eder (Cohen, 2006: 107). Eril bir toplumda baskın değerler kazanma ve başarı iken dişil bir toplumdaki baskın değerler başkalarını önemsemek ve yaşam kalitesidir (De Mooij ve Hofstede, 2010: 89). Eril bir toplumdaki bireyler daha agresif, hırslı ve

rekabetçidir; dişil bir toplumdaki bireyler ise daha mütevazı, alçakgönüllü ve destekleyicidir (Blodgett vd., 2008: 340).

Görüldüğü üzere Hofstede'in kültür boyutları toplumun kültür anlayışını değerlendirmek için farklı bir bakış açısı sunmaktadır. Dolayısıyla kısaca açıklanan kültür boyutları aşağıda temel özellikleri ifade edilerek kronizm açısından değerlendirilmektedir.

1.4.1. Bireycilik/Ortaklaşa Davranışçılık

Yönetim alanında en çok araştırılan kültürel boyutu olan bireycilik-ortaklaşa davranışçılık, kültürler arasındaki değer farklılıklarını ölçmenin tartışmasız en iyi yoludur (Khatri vd., 2006: 65). Bu boyuttaki farklılıklar, literatürdeki birçok çalışmada benlik anlayışı, ihtiyaçların ve hedeflerin belirlenmesi, davranışların ve normaların önemi, ilişkilerin önemi olmak üzere dört temel özellikte görülen tezat ifadelerle özetlenmektedir (Smith ve Ayers, 2006: 404; Marcus ve Le, 2013: 814; Saad vd., 2015: 580). Bunlar:

- **Benlik Anlayışı:** Bireyci toplumlar, benliği gruplardan bağımsız özerk bir varlık olarak tanımlarlar. ortaklaşa davranışçı toplumlar, kendilerini gruplara bağlılıklarıyla tanımlarlar (Costigan vd., 2011: 77).
- **İhtiyaçların ve Hedeflerin Belirlenmesi:** Bireyci toplumlarda bireylerin kişisel hedefleri ve ihtiyaçları ait olduğu grubunkilerle örtüşebilir veya örtüşmez ve kişisel hedeflerin ve ihtiyaçların grubunkilerden daha öncelikli olması gerektiği düşünülür. Ortaklaşa davranışçı toplumlarda bireylerin kişisel hedefleri ve ihtiyaçları ait olduğu grubunkilerle örtüşür ve kişisel hedefler grubunkilere bağlı olma eğilimindedir (Kim, 2008: 18).
- **Davranışların ve Normların Önemi:** Bireyci toplumlarda sosyal davranışları, bireysel inançlar, değerler, tutumlar ve ilgi alanlarına göre bireyin kendisi yönlendirilir. Ortaklaşa davranışçı toplumlarda sosyal davranışı, sosyal normlar, görevler ve yükümlülöklere bağılı olarak grup normları yönlendirir (Michailova ve Hutchings, 2006: 390).
- **İlişkilerin Önemi:** Bireyci toplumlarda, ilişkiler zarar görse bile görev başarısı aranılır. Ortaklaşa davranışçı toplumlarda, çoğunlukla görev başarısından ziyade uyumlu ilişkilere değer verilir (Merkin, 2018: 126).

Bireyci ve ortaklaşa davranışçı toplumlar incelendiğinde gruplar arası ilişkiler ile birlikte birey ve toplum arasındaki ilişkinin doğası anlaşılabilir. Bu yönüyle ortaklaşa davranışçı toplumlarda, grup üyeleri arasındaki karşılıklı bağımlılığa yapılan vurgu, grup içi kronizmi teşvik eden istihdam kararlarını tetikleyebilir (Wated ve Sanchez, 2014: 46). Bireylerin oluşturduğu sosyal çevre, kendi grup üyelerinin başkalarına karşı etkileşimlerinde önyargılı tutumların gelişmesini sağlar ve bu doğrultuda kronizme dayalı uygulamalar ortaya çıkar (Efferson vd., 2008: 1844). Nitekim grup üyeliğine bağlı olarak gelişen ilişkilerin, gruplar arası karşılaştırmalar yoluyla daha belirgin bir grup içi kronizme yol açtığı görülmüştür (Deffenbacher vd., 2009:176). Aynı zamanda grup içi kronizmin diğer grup üyeleri tarafından güçlü bir şekilde desteklendiği ve teşvik edildiği belirtilmektedir (Iacoviello vd., 2017: 35). Örneğin bir grup, itibar veya örgütsel kaynaklar için bir dış grup tarafından tehdit edildiğini hissederse, grup içindeki bireyleri daha da şiddetli bir şekilde savunmaktadır. Bu nedenle grup içi savunuculuk şeklinde grup içi kronizme dayalı uygulamalarla karşılaşmaktadır (Weeks vd., 2017: 36).

Bireyler, genellikle ait oldukları grubun üyelerini diğer grupların üyelerinden daha olumlu bir şekilde değerlendirme eğiliminde oldukları için kronizme yönelmektedirler (Dang vd., 2019: 1). Ortaklaşa davranışçı toplumlarda grup üyelerinin sürekli olarak grup içi kronizm uyguladığı ancak bireyci toplumlarda ise sadece benlik saygısı ve kişisel çıkarlar önemsendiğinde bu tür uygulamaların ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Chen vd., 2002: 576). Buna karşılık Hofstede, bireyci bir toplumda her bir yöneticinin muhtemelen kendi çıkarlarına göre hareket edeceğini ve olası herhangi bir fırsattan elde edilen kazanımı maksimize etmeye çalışacağını belirtir. Ancak ortaklaşa davranışçı toplumlarda ise üyeler organizasyonla özdeşleşir ve organizasyonun hedeflerine ulaşmak için birlikte hareket ederler (Noordin ve Jusoff, 2010: 160).

Anlaşılabacağı üzere hem bireyci hem de ortaklaşa davranışçı toplumlar, iç-gruplar ve dış-gruplar arasında ayırım yapar ve kronizme dayalı uygulamalara girişir (Werland, 2018: 7). Dolayısıyla kronizmin hem bireyci toplumlarda hem de ortaklaşa davranışçı toplumlarda görülebileceği belirtilmektedir. Nitekim yakın arkadaşlara veya diğer tanıdıklara yönelik öncelikli ve ayrıcalıklı davranışların sergilenmesi olarak tanımlanan kronizm dünya çapında yaygın bir olgudur (Alwerthan, 2016: 1).

1.4.2. Güç Mesafesi

Güç mesafesi, örgütsel düzeyde incelendiğinde bir örgütteki eşit olmayan güç dağılımının daha az baskın bireyler tarafından istenerek kabul edilme derecesini ifade eder (Matusitz ve Musambira, 2013: 45). Güç mesafesinin yüksek ve düşük olduğu toplumlar arasındaki temel fark, güç eşitsizliğinin kendisinde değil, daha çok bireylerin güç eşitsizliğine yönelik algılarında ve tutumlarında yatmaktadır. Herhangi bir toplumda eşitsizlik olmasına rağmen, toplumların bu eşitsizliği kabul etme dereceleri birbirinden farklılık gösterir. Buna göre güç mesafesi, bireylerin sahip olduğu gücün derecesini değil, ortaya çıkan güç eşitsizliğinin ne ölçüde algılandığını veya kabul edildiğini ifade eder. Dolayısıyla güç mesafesi, bireylerin güce sahip olma derecesini temsil etmez (Zhang vd., 2010: 945).

Güç mesafesi algısı düşük olan bireyler, gücün sert ve zorlayıcı bir şekilde kullanılmasına karşı daha az izin vermektedir (Mittal ve Elias, 2016: 63). Dolayısıyla üstler ve astlar arasındaki boşluklar daha küçüktür, unvanlar ve statüler daha az önemlidir ve sonuç olarak daha fazla uyum ve işbirliği vardır (Yeganeh, 2014: 6). Eşit güç dağılımı ile karakterize edilen düşük derecede güç mesafesine sahip toplumlarda, bireyler eşitsizlikleri sorgulamaktadır (Vitolla vd., 2019: 1561). Aksine gücün eşit dağıtılmadığını düşünen yani güç mesafesi algısı yüksek olan bireyler, toplumsal hiyerarşiyi kabul eder ve hatta arzu edilir olduğuna inanır (Han vd., 2017: 4).

Örgütsel bağlamda ise yüksek güç mesafeli toplumlarda, bireyler daha çok üstlerle uyumlu davranışlara yönelir ve daha az bağımsız kararlar alır (Matusitz ve Musambira, 2013: 46). Diğer bir ifadeyle yüksek güç mesafesi, çalışanları veya astları, üstlerin emirlerine uymak zorunda bırakır (Wang vd., 2012: 49). Bu yönüyle değerlendirildiğinde yukarıdan aşağıya karar verme, hiyerarşiye dayalı ilişkiler ve çalışanların aşırı denetimi, yüksek güç mesafeli bir örgütün tipik özellikleridir (Zhang ve Begley, 2011: 3602).

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda astların üstlerine önemli düzeyde bağlılığı söz konusudur. Bu bağlılık, üstlerin astlarına birtakım faydalar sunmasını sağlayan bir sisteme dönüşmektedir (Biaggi ve Barkanian, 2020: 127). Dolayısıyla üstlerin almış olduğu kararlar liyakate değil, karşılıklı çıkar ilişkisine dayandırılır. Böylelikle güç mesafesinin yüksek bir düzeyde algılanmasıyla kronizmin ortaya çıkması için alan oluşur (Gonzalez-Trejo, 2007: 25). Nitekim yüksek güç mesafeli

toplumların bu tür uygulamaları, düşük güç mesafeli toplumlara göre etik görme olasılıkları daha yüksektir. Diğer bir ifadeyle güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda, kronizme karşı toleransın daha düşük olması beklenir (Husted, 1999: 343-344). Sonuç olarak bakıldığında ise güç mesafesinin yüksek düzeyde algılandığı örgütlerde, kronizm gibi kayırmacılık uygulamaları ile daha sık karşılaşılmaktadır (Im ve Chen, 2020: 425).

1.4.3. Belirsizlikten Kaçınma

Hofstede, belirsizlikten kaçınmayı, bir toplumdaki bireylerin belirsizlik veya bilinmeyen durumlar tarafından algıladıkları tehdit düzeyi olarak tanımlar (Husted, 1999: 345; Quintal vd., 2010: 322). Dolayısıyla bu boyut, bireylerin belirsizliğe ve belirsiz durumlara tepki verme biçimleriyle ilgilidir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda bireyler riskten kaçınırlar, değişime ve yenilik arayışına dirençlidirler ve belirsizliğe karşı tolerans düşüktür (Gonzalez-Trejo, 2007: 25). Bu toplumlardaki bireyler arasında uyumu sağlamak için davranışlar, yasalar veya gelenekler aracılığıyla yapılandırılır. Yüksek belirsizlikten kaçınma kültürlerinde belirsiz durumlardan kaçınılır ve grup normları ve kuralları belirsizliği azaltır. Bireyler, kendilerini egemen kültürel gruba bağlama ve onun beklentilerine uyma eğilimindedir. Diğer taraftan belirsizlikten kaçınma algısının düşük olduğu toplumlarda bireyler yaşamlarında ve kariyerlerinde istikrarı tercih ederler. Çevrelerinin tahmin edilebilir olmasını isterler (Baker ve Carson, 2011: 128). Başka bir ifadeyle bu toplumlarda kişilerarası ilişkilerde istikrar gözlenirken bireylerin risk alma eğilimi yüksektir (Hwang ve Lee, 2012: 172).

Belirsizlikten kaçınma algısının yüksek olduğu toplumlarda bireyler, kendi çabalarına güvenmek yerine farklı yollara başvurma eğilimi gösterirler (Fu vd., 2004: 289). Bu da farklı uygulamaları beraberinde getirerek kronizmin yaygın bir şekilde görülmesiyle sonuçlanabilir (Im ve Chen, 2020: 431). Yine de belirsizlik algısının yüksek olması durumunda genellikle, bürokratik kuralların, prosedürlerin ve personel değerlendirme sistemlerinin personel alım sürecini yönetmesi beklenir. Ancak bu toplumlardaki katı sistemlerin yöneticileri etik olmayan davranışlara yönlendirdiği belirtilmektedir. Dolayısıyla bireyler, üyesi olduğu örgütün çıkarları için kendi etik standartlarını oluşturma eğilimindedir (Davis ve Ruhe, 2003: 279). Sonuç olarak bakıldığında belirsizlikten kaçınma algısının yüksek olduğu toplumlarda kronizme dayalı uygulamalarla daha sık karşılaşılması beklenirken, belirsizlikten kaçınma

algısının düşük olduğu olduğu toplumlarda ise bu tür uygulamalarla daha az karşılaşılması beklenir.

1.4.4. Erillik/Dişillik

Hofstede'in dördüncü kültür boyutu ise erillik ve dişillik olarak ele alınmaktadır (Hofstede, 1983: 83). Buna göre eril bir toplumdaki egemen değerler, genellikle başarı ve maddi kazançları, dişil bir toplumdaki egemen değerler ise genellikle bireyin yaşam kalitesine ve diğer bireylere verdiği önemi temsil eder (Hofstede ve Bond, 1984: 419-420). Dolayısıyla eril toplumlar, başarı yönelimli oldukları için statüye önem verirler. Ancak dişil toplumlar, insan yönelimli oldukları için eril toplumlara göre statüye daha az önem verirler (Alkailani vd., 2012: 74).

Erillik, yaşam kalitesiyle ilgili bir endişenin aksine daha çok maddi başarıya odaklanmayı ifade eder. Nitekim eril kültürlerdeki bireyler, girişimciliği, maddi mülkiyeti, performansı ve hırsı vurgulamaktadır. Diğer taraftan, dişil kültürlerdeki bireyler, insan ihtiyaçlarına, sevgiye ve karşılıklı bağlılığa dikkat çekmektedir (Yeganeh, 2014: 7). Bu nedenle eril toplumlar, dişil toplumlara göre daha rekabetçi ve baskın olma eğilimi gösterirler (Im ve Chen, 2020: 423). Genel olarak bakıldığında ise bir toplumun erillik ve dişillik özellikleri, cinsiyetin toplumdaki rolünden kaynaklanmaktadır. Bu yönüyle eril kültürlerin iddialı, sert ve başarı odaklı olması beklenirken, dişil kültürlerin daha mütevazı, duyarlı ve insan odaklı olması beklenir (Kim ve Kim, 2010: 487).

Yapılan açıklamalardan hareketle bir toplumun erillik ve dişillik özelliklerine göre örgütlerde kronizm olgusu değerlendirilebilir. Ancak bu boyut açısından kesin bir ilişkidir söz edilememekle birlikte belirsizliklerin olduğu ifade edilmektedir (Im ve Chen, 2020: 423). Yine de eril ve dişil toplumlar genel özellikleri bakımından incelendiğinde, eril kültüre sahip toplumlarda kurulacak olan ilişkilere, etkileşimlere ve iş birliğine önem verildiği, dişil kültürlerde ise bunlara önem verilmediği söylenebilir (Ertaş, 2018: 268). Dolayısıyla dişil toplumlarda, maddi başarı ve ilerlemenin engellenmeye çalışılması, bireylerin kronizme dayalı uygulamalar ile kayırılması şeklindeki bazı olumsuzluklarla karşılaşılabilir ifade edilmiştir (Şen, 2019: 9). Buna göre dişil toplumlarda eril toplumlara göre kayırmacılık gibi olumsuz davranışlar, daha fazla desteklenme ihtimaline sahiptir (Sığrı ve Topçu, 2012: 220). Sonuç olarak, eril ve

dişil toplumlar açısından bireylerin kronizme yönelme durumları, bu toplumların farklı özellikleri bakımından değerlendirilmelidir.

1.5. Etik Açısından Kronizm

Etik açıdan adalet, eşitlik, dürüstlük, doğruluk, tarafsızlık, yasadışı eylemlere direnmek, emeğin hakkını vermek ve benzeri ilkeler örgütlerin başarısında önemli bir paya sahiptir. Ancak zaman zaman örgütlerde etik ilkelerin önemsenmeyerek, liyakatin ve istenilen nitelik ve yeterliliklerin yerine farklı yollara gidildiği görülmektedir. Bunların başında ise yöneticiler tarafından yakınlık ve çıkar ilişkisi kurulan bireylere karşı tercihli muamele yapılması, diğer bir ifadeyle kronizm gelmektedir (Argon, 2016: 234).

Kişisel, mesleki ve hatta finansal çıkar çatışmalarına bağlı olarak örgütlerde kronizme dayalı uygulamalarla sık sık karşılaşıldığı belirtilmektedir (Teixeira da Silva vd., 2019: 112). Bu tür uygulamalar, birçok kültürde etik açıdan tartışılmaktadır (Fu, 2015: 1). Genel anlamda incelenirse kronizm, örgütün çıkarlarını dikkate almadan belirli bir bireyin kişisel çıkarlarını tatmin etmek için kullanılan etik olmayan davranışlar olarak kabul edilmektedir. Bir örgütte liyakat veya yasal süreçleri ihlal ederek yakınlık ilişkisi olanlara fırsatlar sunulabilir. Böylece bireyler, kronizme yönelerek etik olmayan davranışlar sergilemeye başlarlar. Bu yönüyle kronizm, etik açıdan olumsuz davranışları içinde barındıran bir olgu olarak görülmektedir (Akuffo ve Kivipold, 2019: 371).

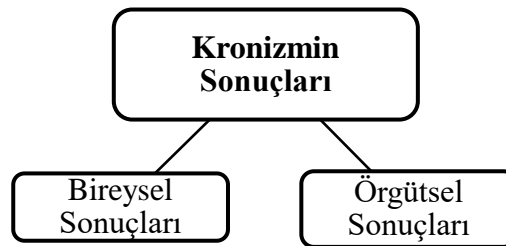
Etik dışı davranışlar olarak ele alındığında kronizm, yakınlık ilişkisi bulunan bireyler arasında meydana gelen, görevlerin ve sorumlulukların belirli kişilere verilmesi sonucu gelişen ayrıcalıklı davranışlardır. Buna göre kronizm, alınan kararlarda, uygulamalarda, eylemlerde ve işlemlerde kaçınılması gereken etik dışı davranışlar olarak kabul edilmektedir (Sayılı ve Kızıldağ, 2007: 235). Kişilere liyakatleri gözetilmeksizin bir takım imkânlar sunulduğunda kronizmin esas anlamıyla adaletsizlik olduğu anlaşılmaktadır. Nitekim adaletsizlik, bazen birine hak etmediğini vererek, bazen de birine hak ettiğini vermeyerek olur. Ayrıca toplumsal anlamda kronizm, olumsuz ve vicdanı rahatsız eden bir tutum olarak algılanmaktadır. Eylemi gerçekleştiren ve eylemden fayda elde eden bireyler de toplumda eleştirilerek kabul görmemektedir (Erdem vd., 2013: 53).

Etik dışı yollarla belirli pozisyonlara gelen bireyler, daha sonra benzer davranışlar sergileme eğilimi gösterebilir ve hatta zorunda kalabilir. Diğer taraftan günümüz örgütlerinin önemli bir problemi olan kronizmin bazı toplumlarda normal karşılandığı belirtilmektedir. Bu tür toplumlarda, toplum üyeleri kronizmi büyük oranda kanıksamıştır. Öyle ki kronizme dayalı uygulamalara karşı tepki verilmemekle birlikte toplumun kronizmi algılaması da uzun zaman almaktadır (Özer ve Çağlayan, 2016: 18). Bununla birlikte bireylerin kronizm ile ilgili görüşleri her ne kadar olumsuz olsa da böyle bir eyleme kendileri taraf olduğunda farklı bir tutum sergiledikleri söylenebilir. Nitekim liyakat ilkelerinin önemsenmeyerek belirli pozisyonlara getirilen bireylerin bu tür uygulamalara kolaylıkla yöneldiği ve kronizmi kanıksadığı vurgulanmaktadır (Kahraman, 2020: 92).

Son olarak etik açıdan kronizm, bir eylemin en fazla sayıda en çok iyiye götürmesi gerekliliğini yerine getirmeyerek faydacı etiği ihlal eder. Deontolojik kuramlara göre de insanların adil, tarafsız ve eşit muamele görme hakkını önemsemez (Khatri vd., 2006: 63). Yapılan açıklamalara göre kronizmin etik açıdan olumsuz davranış ve tutumları içerdiği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla genel olarak ortaya çıkış şekli ve sonuçları bakımından kronizme dayalı uygulamalar, birçok toplumda eleştirilmekte ve hem toplumsal normalar hem de yasalar tarafından kabul edilmemektedir.

1.6. Kronizmin Sonuçları

Nitelik ve yeterlilik bakımından gerekli şartları taşıyamayan bireylerin örgüte dâhil edilerek kronizmin uygulanması beraberinde olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Şantaş vd., 2018: 39). Bu sonuçlar literatürde genel olarak bireysel ve örgütsel düzeyde incelenmektedir (Khatri ve Tsang, 2003: 295). Kronizmin sonuçları Şekil 3'teki gibidir.



Şekil 3: Kronizmin Sonuçları

1.6.1. Bireysel Sonuçlar

Kronizmin çalışma hayatında sıklıkla karşılaşılan bir uygulama olduğu belirtilmektedir. İşyerinde çalışanlar tarafından bu tür uygulamaların algılanması halinde bireysel düzeyde farklı sonuçlar gözlenmektedir. Genel olarak literatürde kronizmin tatmin ve motivasyonda düşüşe, güven duygusunun kaybolmasına ve örgütsel bağlılığın azalmasına yol açtığı ifade edilmektedir. Ayrıca kronizm, bireysel düzeyde çalışanların işten ayrılma niyetlerinde artışa ve özellikle performans ve verimlilik konusunda da düşüşe neden olur (Polat ve Kazak, 2014: 74).

Genellikle olumsuz sonuçları olan kronizm, insan sermayesinin ortaya çıkmasını, gelişmesini ve değerlendirilmesini kısıtlayan bir uygulamadır. Bununla birlikte bazı kişilerin yüksek iş pozisyonlarını elde etmek için becerilerini geliştirmeleri gerekmez. Örgütte kronizm ile birlikte bazı kişiler bu pozisyonlara getirilir. Böylece görevlerin ve pozisyonların yakınlık ilişkisi kurulan bireylere bırakılması, diğer bireylerin üretken davranışlar sergilemesini engelleyerek bilişsel becerilerini ve potansiyellerini kaybetmelerine neden olur (Coco ve Lagravinese, 2014: 443).

Örgütlerde karşılaşılan kronizmin bireysel düzeyde olumsuz sonuçları olduğu gibi olumlu sonuçları da olduğu belirtilmektedir. Özellikle kronizme taraf olan bireyler olumlu sonuçlar alırken, diğer bireyler olumsuz sonuçlarla karşılaşmaktadır. Bu da diğer bireyler için rahatsız edici bir durum olarak algılanmakta ve çalışanlara işyerinde adalet olmadığını düşündürmektedir (Uygur ve Çağatay, 2015: 139). Dolayısıyla literatürde kronizmin sonuçları ile ilgili çeşitli görüşler ileri sürülmektedir. Bu çalışmaların büyük bir kısmı kronizmin olumsuz sonuçları üzerinde durmaktadır. Buna karşılık sınırlı da olsa kronizmin olumlu sonuçlarına yer verildiği görülmektedir (Bolat vd., 2017: 160).

Kronizmin olumlu sonuçlarını ele alan araştırmalar aşağıdaki sonuçlara odaklanmaktadır (Vinton, 1998: 297):

- Çalışanların daha kısa sürede öğrenmelerine yardımcı olur.
- Kronizme taraf olanlar, daha fazla sadakat duyarlar.
- Çalışanlar, düşük düzeyde risk alırlar.
- Yakınlık ilişkisi olanlar, bir araya geldiği için performansta artış olur.
- Kayırılan bireylerin işten ayrılma niyetlerinde düşüş beklenir.
- Zor zamanlarda karşılıklı destek sağlanır ve ilişkilerde istikrar gözlenir.

Diğer taraftan kronizmin olumsuz sonuçlarını ele alan araştırmalar ise aşağıdaki sonuçlara odaklanmaktadır.

- Kronizm, çalışanların motivasyon ve tatmin düzeylerini düşürerek, örgütsel adalet algılarına zarar verir (Turhan ve Erol, 2020: 875).
- Örgütlerde kronizm, çalışanların verimliliğini olumsuz yönde etkiler ve iş stresine yol açar (Çetinkaya vd., 2017: 124).
- Kronizm çalışanların iş performansları düşürür ve gelişimlerini kısıtlar. Ayrıca örgütsel sessizliğe neden olur (Kahveci vd., 2019: 169-170).
- Son olarak, işyerinde kronizme taraf olanlar arasında gruplaşmaların meydana geldiği. Böylece diğer bireylerin yöneticilere duydukları güven azalır ve işten ayrılma niyetleri artar (Kahraman, 2020: 100).

1.6.2. Örgütsel Sonuçlar

Kronizmin bir örgütte çalışan bireyler üzerinde önemli sonuçları olmakla birlikte bu tür uygulamalar, örgütsel düzeyde de önemli sonuçlar üretir (Khatri ve Tsang, 2003: 296). Özellikle nitelik ve yetkinlik bakımından yetersiz olan bireylerin üst düzeydeki pozisyonlara getirilmesi ve hatta bu tür pozisyonlarda uzun süre görev almalarına izin verilmesi, örgütte ödül ve terfi sistemlerinde ve personel seçme ve yerleştirme süreçlerinde adil olmayan uygulamalara gidilmesine yani kronizme yol açmaktadır (Vinton, 1998: 298). Böylece, örgütsel düzeyde birtakım yönetsel problemler meydana gelirken, örgütün ihtiyaç duyduğu profesyonel yöneticilerin ortaya çıkması veya örgütte kalması zorlaşmaktadır (Bolat vd., 2017: 161). Diğer taraftan kronizm, örgütlerin kurumsallaşmasını engelleyen önemli bir problem olarak nitelendirilmektedir (Demir ve Sezgin, 2014: 712).

Örgütte çalışan bireylerin bilgi, beceri ve deneyimlerine önem verilmeden belirli bireylerin yakınlık ilişkisine dayalı olarak işe alınması, ödül ve terfi elde etmesi veya birtakım imkânlardan haksız bir şekilde istifade etmesi, örgüt içinde kişiler arası ilişkilerin bozulmasıyla ve çalışma ortamının çatışma ortamına dönmesiyle sonuçlanır (Sezici ve Yıldız, 2017: 58). Dahası kayırılan bireyler arasında bile belirli bireylerin az kayırıldığı veya çok kayırıldığı konusunda tartışmaların ortaya çıktığı ve böylece örgütte kargaşanın hâkim olduğu belirtilmektedir. Yine kronizm, örgütte güvensizlik iklimi yaratır. Liyakatin göz ardı edildiği örgütlerin imaj ve itibarı zarar görür. Bu

durum örgütlerin büyüme ve kurumsallaşma hızını düşürür. Dolayısıyla kronizm uygulanan örgütlerin uzun ömürlü olması düşünülemez (Turan, 2020: 7).

Kronizm, örgütlerde yetenek ve deneyim bakımından gelişmiş bireylerin fırsatlar karşısında engellenmesine ve bastırılmasına neden olur. Zamanla önemli bir kaynak olan yetenekli bireylerin örgütte fırsat bulamaması halinde işten ayrılmalarına yol açar. Böylece kaçınılmaz olarak bu bireylerin ayrılması ile birlikte örgütün gücü zayıflar ve birtakım sorunlar meydana gelir (Khatrı ve Tsang, 2003: 297). Ayrıca kronizmin hissedildiği örgütlerde kayırılmayan bireyler her zaman örgüt için büyük bir tehdit unsuru oluşturmaktadır. Bu durumdan rahatsız olan bireyler, bir araya gelerek iş bırakma eylemlerinde bulunabilir ve örgütün sistemini bozarak işleri yavaşlatabilir. Meydana gelen zararların giderilebilmesi için örgütler, yüksek maliyetlere katlanmak zorunda kalabilir. Bu da örgütün önemli kaynaklarını yitirmesine neden olur. Aynı zamanda kayırılan bireylerin nitelik bakımından yetersiz olmasına rağmen önemli pozisyonlara getirilmesi halinde bu açığın eğitimler yoluyla giderilmeye çalışılması zaman kaybına yol açar (Kartal, 2019: 14).

Son olarak eşitlik ilkesine aykırı bir davranış olan kronizmin örgütsel düzeyde olumsuz algı oluşturduğu, üretimi azalttığı, hukuki sonuçlar doğurduğu, örgüte karşı tepkilere yol açtığı, adalet ve güven ortamına zarar verdiği belirtilmektedir (Erol ve Savaş, 2020: 1950). Tüm bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere kronizme dayalı olarak bazı bireylere ayrıcalıklı davranılması birçok yönden olumsuz sonuçları beraberinde getirir (Özer ve Çağlayan, 2016: 20).

İKİNCİ BÖLÜM

İŞTEN AYRILMA NİYETİ

2.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

Küreselleşme çağında işten ayrılma, örgütlerde sürekli karşılaşılan bir sorundur. Hemen hemen her tür ve büyüklükteki organizasyonda ve her organizasyon seviyesinde işten ayrılma davranışları yaygın bir şekilde görülmektedir. Bu durum özellikle insan kaynakları yönetimi alanında birtakım problemlere yol açmaktadır (Yin-Fah vd., 2010: 57). Dolayısıyla işten ayrılma niyeti, literatürdeki birçok araştırmacının uzun yıllardır üzerinde durduğu ve ilgi duyduğu bir çalışma alanıdır. Araştırmacılar tarafından genellikle bireyin işine son verme isteği ile ilgili tanımların yapıldığı söylenebilir (Şahin, 2011: 277). Bu anlamda bireyler, önce kendi iç dünyalarında işten ayrılma niyetlerini hissederek bununla ilgili kararlar almaktadır. Ayrıca işten ayrılma niyeti, bireyin kendi isteği ile işini bırakmadan önce sergilemiş olduğu davranış ve tutumlar olarak tanımlanmaktadır (Uludağ, 2019: 2046).

İşten ayrılma literatüründe önemli çalışmaları olan Tett ve Meyer (1993) işten ayrılma niyetini, bireyin örgütten ayrılma konusundaki bilinçli ve kasıtlı bir isteği olarak tanımlamıştır (Bulutlar ve Öz, 2010: 78). Genellikle belirli bir zaman aralığında (örneğin altı ay içinde), işi bırakma davranışıyla sonuçlanabilen bir süreçtir (Tett ve Meyer, 1993: 262). Ayrıca işten ayrılma niyeti, bireylerin başka bir örgütte çalışma arzusu, işinden memnun olmaması, örgütte mutsuz olan bireylerin işinin belirli kısımlarını önemsememesi, görevlerden çekilmesi ya da geri adım atması, işinden ayrıldığında elde edeceği faydaları düşünmesi, alternatif veya yeni bir iş aramaya yönelmesi şeklinde tanımlanmıştır (Polat ve Uğurlu, 2009: 1152). Bir başka tanıma göre ise işten ayrılma niyeti, bireyin inisiyatif olarak içinde bulunduğu sosyal bir sistem olan örgütün dışına çıkma eğilimidir (Kitapçı vd., 2013: 53).

İşten ayrılma niyeti, bireyin işten ayrılmasının en güçlü habercisi olmakla birlikte kilit bir unsur olarak görülmektedir (Joo ve Park, 2010: 488). Buna göre örgütler açısından önemli problemleri de beraberinde getiren işten ayrılma niyeti, çalışanların fiili olarak işten ayrılmaları ile sonuçlanan bir belirti olarak kabul edilmektedir (Anafarta, 2015: 112). Diğer bir ifadeyle, bireyde gelişen işini veya örgütünü bırakma düşüncesi olarak tanımlanır (Lee ve Chelladurai, 2018: 400). Dolayısıyla işten ayrılma niyeti, hali hazırda örgütte çalışmaya devam eden çalışanları kapsamaktadır. Ancak,

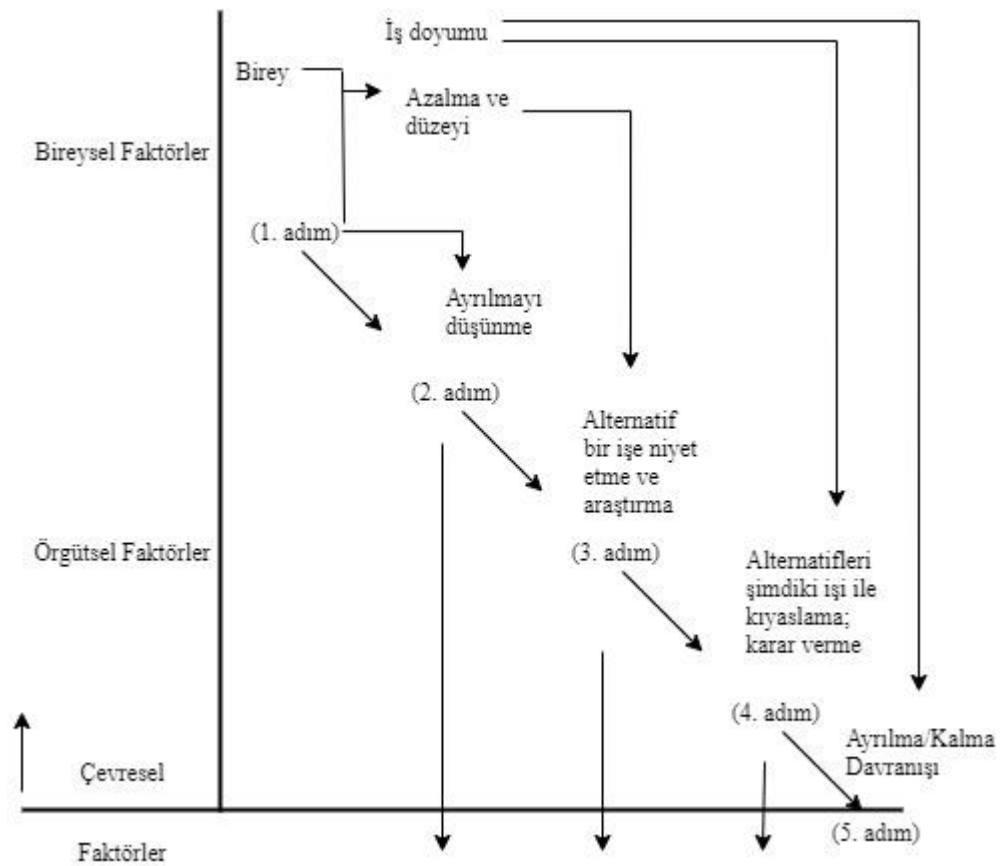
bireylerin işten ayrılmasına yol açmaktadır. Çalışanlar, örgütte olmasına rağmen farklı nedenlerden dolayı yakın gelecekte işi bırakmayı ve başka bir iş bulmayı planlamaktadır (Koçak ve Yücel, 2018: 686).

İşten ayrılma niyeti, çalışanların bilinçli ve önceden planlayarak örgütü terk etme eğilimine sahip olduğunu (Çelik ve Yıldız, 2018: 52) ve ilerleyen süreçlerde muhtemelen örgütten ayrılacağını göstermektedir (Kaptanoğlu, 2020: 163). Çalışanın işten ayrılması, davranışlarına, örgütteki koşullara ve zamana bağlı olarak değişebilir (Sökmen ve Şimşek, 2016: 611). Rusbelt vd. (1988) tarafından yıkıcı ve etkin bir davranış olarak tanımlanan işten ayrılma niyeti, çalışanların örgütteki çalışma şartlarından memnun olmaması halinde ortaya çıkan bir tutumdur (Baltacı vd., 2014: 358). Bu yönüyle işten ayrılma, bireyin işi bırakması olarak görülürken, davranışsal bir tutum olan işten ayrılma niyeti ise bireyde gelişen örgütü terk etme arzusudur (Yıldırım vd., 2014: 36).

Genel olarak bakıldığında işten ayrılma niyeti, bireyin örgütte çalışmama isteği olarak tanımlanmaktadır. Bu durum, işten ayrılma davranışının en belirgin öncüllerinden biridir. Birey öncelikle işten ayrılmayı düşünür ve şartlarının iyileşmemesi halinde diğer işletmeleri araştırmaya ve onlarla görüşmeler yapmaya başlar (Karavardar, 2015: 142). Bazı araştırmacılar, işten ayrılma niyetini geri çekilme sürecinin doruk noktası olarak nitelendirmekte ve işten ayrılmanın en önemli tahmincisi olduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte işten ayrılma niyetine sahip olan bireylerin aslında bu eylemi gerçekten yapamayacağını ifade etmiştir. Bu durumda bireyin işten ayrılma niyetinin eyleme dönüşmesinde, birey alternatif fırsatlar hakkındaki belirsizliği, psikolojik ve finansal maliyetleri hesaba katmaktadır (Sun ve Wang, 2017: 1125). Dolayısıyla bireylerin gönüllü veya gönülsüz bir şekilde işten ayrılmaya niyet etmesi hem örgüt açısından hem de bireyler açısından önemli sonuçları beraberinde getirmektedir (Büyükyılmaz ve Çakmak, 2014: 585).

Bireyin çeşitli nedenlerle örgütteki işini bırakmaya yönelik duyguları ve düşünceleri kendi isteği ile bilinçli bir şekilde oluşmaktadır. Bu durum işten ayrılmanın habercisi olarak görülmektedir (Bağdoğan, 2018: 10). Araştırmacılara göre işten ayrılma niyetinin bireylerde ortaya çıkması ile eylemin fiili olarak gerçekleşmesi arasında geçen süre, altı ay gibi bir zaman aralığını kapsamaktadır (Eroğlu vd., 2018: 125). Bununla birlikte bireyin iş arama süreci de eklendiğinde işten ayrılma niyeti bir

yıla kadar bireyde görülebilir. İfade edilen süreler, çalışanlarda işten ayrılma niyetinin fark edilmesi ve işten ayrılma eyleminin önüne geçilmesi için büyük bir önem taşımaktadır (Bozkurt ve Özkoç, 2019: 268). Özellikle işinden memnun olan çalışanların örgütte kalma olasılıkları daha yüksektir ve işten ayrılma niyetleri de daha düşük olur (Yin-Fah vd., 2010: 57). Buradan hareketle çalışanlarda işten ayrılma niyetinin gelişmesiyle başlayan ve işten ayrılmaları ile sonuçlanan süreç Şekil 4'te verilmiştir (Kervancı, 2013: 79; Duman, 2020: 28).



Şekil 4: İşten Ayrılma Süreci

İşyerinde artan belirsizlik, çatışmalar, çalışan ve yönetici ilişkisinde görülen sorunlar, işyerinde stresin ve eksik istahdamın olması bireyde işten ayrılma niyetinin geliştiği çalışma ortamlarının özelliklerini temsil etmektedir. Böyle bir ortamda işten ayrılma niyetinin arttığı söylenebilir (Demirci ve Seçilmiş, 2020: 229). Ayrıca, çalışanların farklı nedenler öne sürerek sık sık örgütten izin alması veya izin alma isteğine sahip olması da bir bakıma işten ayrılma niyetine hizmet etmektedir (Cohen vd., 2015: 240). Ancak bireyin işten ayrılmayı düşünmesi ve buna niyet etmesi her zaman işten ayrılma ile sonuçlanmayabilir. Yine de henüz eyleme dönüşmemiş bir

tutum olmasına rağmen işten ayrılma niyeti, bireyin işten ayrılması konusunda önemli bir sinyal olarak kabul edilmektedir (Arı vd., 2010: 146).

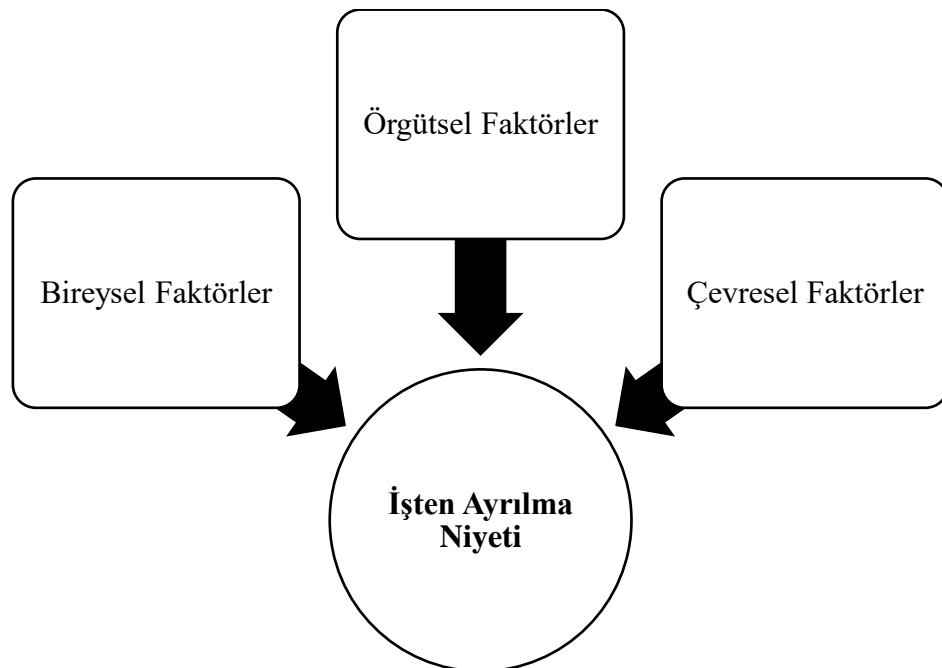
Farklı yaklaşımlara ve algılara bakıldığında işten ayrılma niyetinin olumlu veya olumsuz bir anlamda tanımlandığı söylenebilir. Buna göre bulunduğu örgütten memnun olmayan bireyin, daha iyi bir örgütte çalışmak için işten ayrılması olumlu bir yaklaşımla değerlendirilir (Hwang vd., 2014: 64; Kanten, 2014: 14). Diğer taraftan işten ayrılma niyeti, örgütler açısından yetenekli çalışanı kaybetme ve yeni çalışanları örgüte uyumlaştırma gibi maliyetleri kapsadığından olumsuz bir özellik olarak nitelendirilir (Erdirençelebi ve Filizöz, 2016: 129). Bir bireyin örgütten ayrılması halinde kalan çalışanlar da bu durumdan etkilenebilir (Yin-Fah vd., 2010: 57).

İşten ayrılma niyeti, özellikle psikolojik olmakla birlikte sosyal ve ekonomik yönden de olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Çankaya, 2020a: 84). Dolayısıyla örgütlerin nitelikli çalışanları istihdam etmesi kadar sahip olduğu insan kaynağının işten ayrılmasına engel olması da önem taşımaktadır (Turunç ve Çelik, 2010: 164). Birey, örgütü ne kadar benimserse, işten ayrılması da o kadar zor olur. Örneğin çalışanın diğer bireylerle ve gruplarla kurmuş olduğu ilişkiler, algılanan çevre uyumu ve örgütte çalışmamanın maliyeti bireyin işten ayrılma niyetini etkileyen unsurlar olarak ifade edilebilir (Sun ve Wang, 2017: 1126). Buradan hareketle örgütler, bireylerin işten ayrılmalarının önüne geçebilmek için atılması gereken adımları atmalıdır. Burada öncelikle çalışanlarda işten ayrılma niyetinin olup olmadığının tespit edilmesi gerekir (Seyrek ve İnal, 2017: 64).

Sonuç olarak işten ayrılma niyeti, bireyin işyerindeki mevcut koşullardan dolayı rahatsızlık hissederek işten ayrılma konusundaki düşüncelerini temsil etmektedir (Özcan vd., 2012: 2). Bu nedenle işten ayrılma niyeti, örgütte çalışmaktan vazgeçme veya alternatif işler arama niyetinin yansıması olarak bir dizi bilişsel süreçlerden oluşmaktadır (Geldenhuis ve Seymour, 2018: 3; Başoda, 2012: 84). Ayrıca işten ayrılma niyeti Barlett (1999) tarafından bireylerin temkinli kararlar alarak bilinçli bir şekilde örgütten ayrılma eğilimine veya düşüncesine sahip olduğu ve bireyin işten ayrılması ile sonuçlanan bir süreç olarak ifade edilmiştir (Çelik ve Çıra, 2013: 119; Akyüz ve Eşitti, 2015: 27).

2.2. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler

Bireyler buldukları örgütten ayrılma kararı almadan önce işten ayrılma niyetleri ortaya çıkar (Polat ve Meydan, 2010: 146). Bilinçli ve kasıtlı bir eylem olarak tanımlanan işten ayrılma niyeti, bireysel, örgütsel ve çevresel olmak üzere birçok faktörün etkisiyle şekillenen davranışsal bir tutumdur (Demirci, 2019: 1249). Bu niyetin görülmesinde, işyerinde meydana gelen belirli bir olay veya durumun bireyin zihininde değerlendirilmesi, yani bunların anlamlandırılmaya çalışılması büyük bir önem taşımaktadır (Sökmen ve Mete, 2016: 277). Dolayısıyla çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler giderek daha karmaşık hale gelmiştir (Lee vd., 2012: 867). Günümüzde ise işten ayrılma niyetinin gelişmesinde çok sayıda farklı faktörden söz edilebilir. Bunlar literatürde bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler olmak üzere üç başlık altında değerlendirilmektedir (Aslan ve Etyemez, 2015: 485; Güllüce vd., 2019: 36; Faiz, 2019: 29). İşten ayrılma niyetine etki eden faktörler Şekil 5’te görülmektedir.



Şekil 5: İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler

2.2.1. Bireysel Faktörler

İşten ayrılma niyeti, kontrol altına alınması zor olan ve hemen hemen her sektördeki örgütlerin ortak problemlerinden biri olarak görülmektedir. Bireyler, farklı nedenler öne sürerek, bulunduğu örgütten ayrılma konusunda bir niyete sahip olmaktadır. Bu niyetin oluşması, personel temini sürecinden başlayarak, çalışma

ortamındaki olumsuzları da içine alan bir süreci kapsamaktadır. Dolayısıyla literatürde bireylerin işten ayrılmalarına yol açan çok sayıda bireysel faktör ifade edilmiştir (Acaray, 2014: 148). Buradan hareketle bireyler, işyerindeki çalışma şartlarından rahatsız olduklarında, kariyer gelişimi ile ilgili yeterli desteğin örgüt tarafından verilmediğini algıladığında işten ayrılmayı düşündükleri gibi, eğitim, hastalık, emeklilik veya ikamet değişikliği gibi farklı nedenlerle de işten ayrılma kararı alabilmektedir (Büyükbeşe ve Gökaslan, 2018: 139).

Çalışanlar, örgütte elde edeceği muhtemel başarılarını, kendisi ve içinde bulunduğu örgüt için değerlendirmekte ve beklemiş olduğu başarı düzeyinin düşük olması halinde ise işinden ayrılma eğilimi göstermektedir. Yine sosyal destek eksikliği, tükenmişlik, iş-aile çatışması, ücretin düşük olması ve bireyi tatmin etmemesi gibi bireysel nedenler, örgütlerde işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasında etkili olmaktadır (Yalçınsoy, Işık, 2018: 1018-1019). Çalışanların örgütteki motivasyon düzeyleri, alternatif işler konusundaki düşüncelerini belirlemektedir. Örneğin içsel bir motivasyon faktörü olarak görülen kariyer gelişimi açısından değerlendirildiğinde bireye uygun fırsatların sunulması halinde işte kalmayı tercih ettiği söylenebilir. İnsanın doğal bir eğilimi olan öğrenme isteğine bakıldığında ise bireylerin yeni bilgiler elde edebilecekleri örgütlerde daha az işten ayrılma eğilimine sahip olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla dışsal motivasyon kaynakları ile birlikte içsel motivasyon kaynakları da çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen bireysel faktörler arasında ifade edilebilir (Kim, 2015: 499).

Bireyin yeni bir iş bulma düşüncesi, yaşı ve eğitim düzeyi de işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Weisberg ve Kirschenbaum (1991) tarafından yapılan çalışmada bireyin yaşı ilerledikçe işten ayrılma konusundaki niyetinin azaldığı, ancak almış olduğu eğitimin kalitesi ve mesleki tecrübesi arttıkça alternatif işlere yöneldiği ve dolayısıyla işten ayrılma niyetinin arttığı belirtilmiştir. Ayrıca işten sıkılması ve yaşam standartlarındaki problemler de işten ayrılma niyetinin altında yatan nedenler olarak görülmektedir (Tolukan vd., 2016: 383). Rusbelt (1988) çalışma ortamındaki şartlardan dolayı bireyin doyumunun azaldığını ve böylece işten ayrılma niyetine neden olduğunu ifade etmiştir. Son olarak çalışanların örgüte olan bağlılıkları ve sahip olduğu kişilik yapısı da işten ayrılma niyetine etki eden bireysel faktörler arasında yer almaktadır (Tanrıverdi vd., 2018: 116).

2.2.2. Örgütsel Faktörler

Örgütteki iş ortamı, maaş seviyesi ve bireyin iş arkadaşları ile ilişkileri işten ayrılma niyeti üzerinde önemli ölçüde etkiye sahiptir. İş arkadaşları ile ilişkiler ve çalışma ortamı, çalışanın iş tatminini ve dolayısıyla işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Dahası, yapılan çalışmalarda maaş seviyesinin birey açısından yeterli kabul edilmesi, işten ayrılma niyetinde olumlu bir etki oluşturduğu ortaya çıkmıştır (Lee vd., 2012: 867). Örgütün bireye verdiği iş güvencesi ve kariyer fırsatları örgütsel faktörler arasında yer almaktadır (Faiz, 2019: 29). Bununla birlikte örgütteki yönetim tarzının algılanışı, ödül ve ceza gibi faktörler de işten ayrılma niyetinin gelişmesinde rol oynamaktadır (Demirci, 2019: 1249).

İşten ayrılma niyetinin meydana gelmesinin temel nedenlerden bir diğeri ise aşırı iş yüküdür. Aşırı iş yükü altında çalışan bireylerin işten ayrılma eğilimlerinin de arttığı gözlenmektedir. Buna ek olarak iş yüküne karşılık bireyin orantısız ve düşük maaş alması, işten ayrılma niyetine neden olmaktadır. Yine iş baskı veya işyerindeki baskılar da işten ayrılma niyetine yol açan önemli bir örgütsel faktör olarak ifade edilmektedir (Wen vd., 2018: 7). Çalışanların müdürleri ve amirleri tarafından kötü davranışlara maruz kalması, tek yönlü hiyerarşik bir yapının ve çatışma ortamının örgütte hâkim olması ve çalışma programlarının ve ödeneklerin haksız bir şekilde dağıtılması gibi problemlerle çalışanlar karşılaştıkça işten ayrılma niyetleri de artmaktadır (Chon ve Kim, 2020: 8).

Kendir vd. (2018), bireyin işten ayrılma niyetine sahip olması ile örgütsel çevrenin ilişkilendirildiğini ifade etmiştir. Ayrıca bireyin görev aldığı bölümdeki diğer çalışanlarla uyumu, örgütteki adalet algısı ve kariyer fırsatlarının da işten ayrılma niyetini doğrudan etkileyebileceğini belirtmiştir (Kendir vd., 2018: 1033). İş stresi, örgütler tarafından tasarlanan dengesiz politikalar ve çalışmanın farklı aşamalarında ortaya çıkan rol çatışmaları, zamanla çalışanların iş yaşamlarını zorlaştıran problemler doğurmaktadır. Örgütlerde görülen bu tür durumlar, çalışanların işten ayrılma niyetlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Dolayısıyla, iş stresi, rol çatışması ve dengesiz politikalar, işten ayrılma niyetine neden olmaktadır (Javed vd., 2014: 126). Son olarak, örgüt kültürü ve değerleri ve çalışma yaşamındaki mesleki zorluklar, bireylerin işten ayrılma niyetlerini etkileyen örgütsel faktörler arasında ifade edilmektedir (Takase vd., 2005: 209).

2.2.3. Çevresel Faktörler

İşten ayrılma niyetinin görülmesinde birçok faktörün etkisi söz konusudur. Çevresel bir faktör olarak bunlardan biri ise iş piyasasının yapısıdır. İş piyasasının yapısını değerlendiren bireyler, buna göre işten ayrılma ya da işine devam etme konusunda kararlar almaktadır (Çankaya, 2020b: 124). Ekonomik ve sosyal hayatta meydana gelen değişimler, çalışanların işten ayrılma niyetlerini belirleyen en önemli çevresel nedenler arasındadır. Ülkedeki mevcut ekonomik koşullar ve örgüt dışındaki alternatif iş imkânları yine çevresel faktörler olarak ifade edilmektedir. Bunların yanısıra bireyin ailesindeki (eş vb.) kişilerin kendi iş hayatlarındaki değişimler, işten ayrılma niyetinin altında yatan çevresel faktörler arasında değerlendirilmektedir (Faiz, 2019: 29).

Liu ve Onwuegbuzie (2012) ekonomik koşulların işten ayrılma niyetini etkilediğini ifade etmiştir. Yapmış oldukları çalışmada ekonomik koşullar ne kadar iyi olursa, çalışanların mevcut işini bırakıp başka bir işi tercih etme olasılıklarının o kadar artacağını savunmuşlardır. Buradan hareketle ekonomik koşulların çalışanlara güven vermemesi durumunda ise işten ayrılma niyetlerinin de daha düşük olması beklenir (Liu ve Onwuegbuzie, 2012: 161). Behram ve Dinç (2014) ise teknolojik gelişmeleri de çevresel bir faktör olarak değerlendirerek bireylerin işten ayrılma niyetlerine etki ettiğini belirtmiştir (Behram ve Dinç, 2014: 118). Son olarak, açıklanan işsizlik oranlarına göre çalışanların işten ayrılma niyetleri şekillenmektedir. Buradan hareketle, işten ayrılma niyetine etki eden faktörlerin incelenmesi ve anlaşılması önem taşımaktadır. Nitekim örgütler, çalışanlarının geleceğine yatırım yapmak amacıyla belirli maliyetlere katlanmaktadır (Şahin, 2011: 277).

2.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

Örgütteki sorunların temelinde yatan işten ayrılma niyeti, özellikle zaman ve maliyet konusunda kayıplara yol açmaktadır. Böylece işten ayrılma niyetinin ortaya çıkması beraberinde hem bireysel hem de örgütsel birtakım olumsuz sonuçları doğurmaktadır. Çalışanların işten ayrılmaya niyetlenmesi iş gücü devir oranını ve örgütsel verimliliği doğrudan etkileyen bir faktördür. Bununla birlikte işten ayrılma niyeti olan bireylerin iş performanslarında düşüş görülmektedir. Potansiyel olarak işten ayrılma davranışı ile sonuçlanan bu süreç, örgütün nitelikli iş gücünü de zayıflatmaktadır (Kurnaz, 2020: 57-58). Ayrıca, örgütsel işleyişin bozulması veya aksaması, hizmet kalitesinin ve yönetim uygulamalarının zarar görmesi gibi olumsuz

sonuçlar da söz konusudur. Dolayısıyla alışanların işten ayrılma niyetleri örgütler için genellikle yıkıcı sonuçlara yol açmaktadır (Bothma ve Roodt, 2013: 3).

Alternatif işler aramaya başlayarak işten ayrılma niyeti olan çalışanların örgüt içindeki davranış ve tutumlarında değişiklikler meydana gelmektedir. Bu durum aynı zamanda diğer çalışanları da olumsuz yönde etkilemektedir. Dolayısıyla alışanların işten ayrılmaları ile birlikte kalan çalışanların motivasyon düzeyleri düşmeye başlamaktadır. Böylece örgütün hizmet kalitesi zarar görmektedir (Başoda, 2012: 94). Hausknecht ve Trevor (2011) yapmış oldukları çalışmada işten ayrılma niyetinin sonuçlarını değerlendirmiştir. Bunlar aşağıda sırasıyla ifade edilmiştir (Hausknecht ve Trevor, 2011: 363):

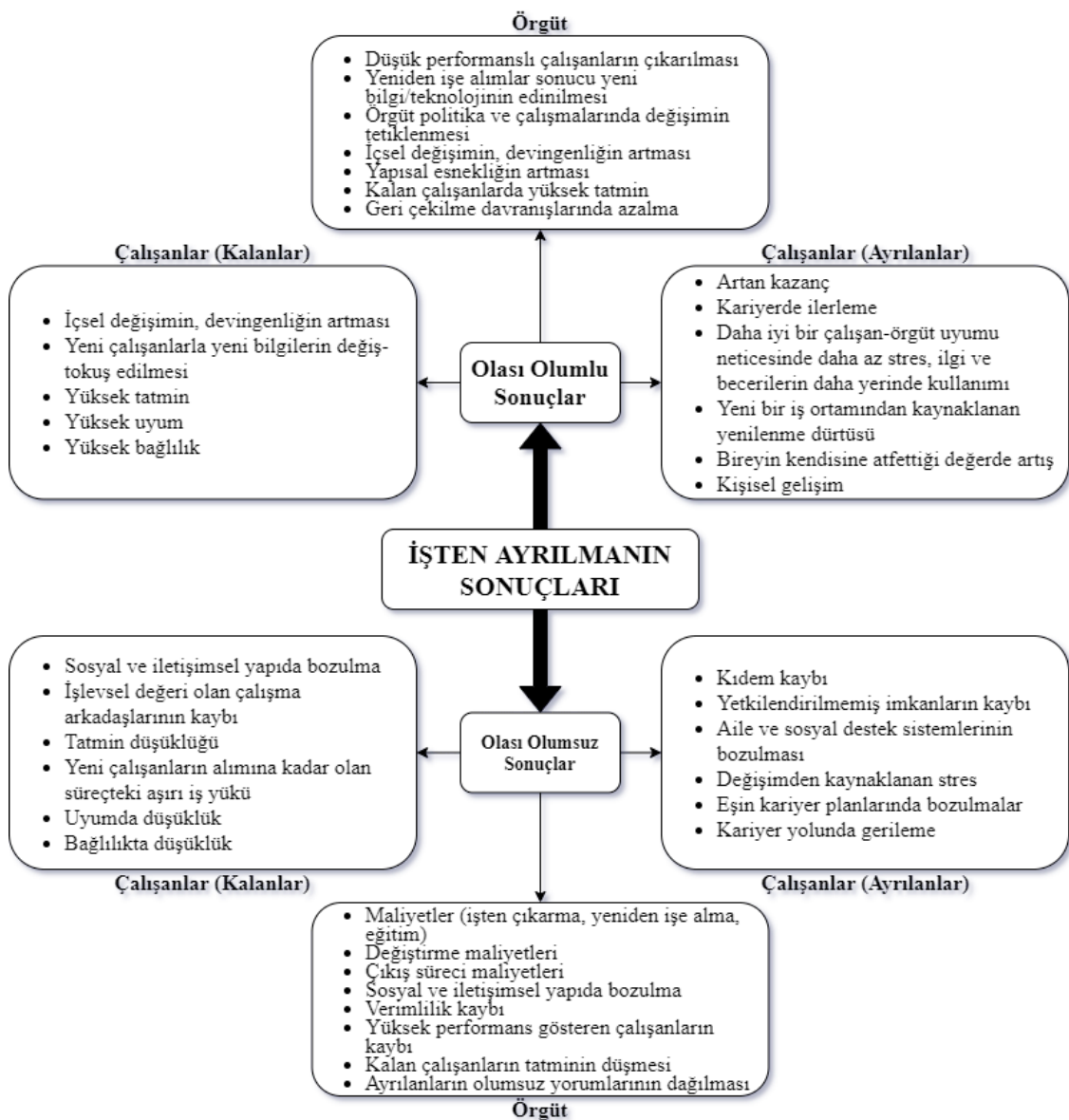
- Uzun vadede örgütün verimliliği ve karlılığı düşmektedir.
- İşten ayrılma niyeti zamanla müşteri ilişkilerine yansımaktadır.
- Deneyimli alışanların kaybedilmesi söz konusudur.
- Çalışanların tatmin ve bağlılık duygusu olumsuz yönde etkilenmektedir.

Yaygın bir anlayışa göre işten ayrılma niyeti, örgütün etkinliğini derinden sarsan bir tutum olarak kabul edilmektedir (Yıldırım vd., 2014: 37). Bununla birlikte işten ayrılma niyeti, örgütteki ast-st ilişkilerinin niteliğini etkileyerek bireysel ve örgütsel sonuçlara neden olmaktadır. Sürecin olumsuz bir Şekilde devam etmesi halinde işten ayrılma niyeti, bireyin yakın bir gelecekte işine son vermesiyle sonuçlanmakta ve iş akışı bölünmektedir (Şahin, 2011: 279). Burt vd. (2009) işten ayrılma niyeti ile iş kazaları arasında ilişki olduğunu belirtmiştir. Bunun nedeni ise işten ayrılan çalışanların yerine geçenlerin bir güvenlik riski oluşturmasıdır. Örgütler, yeni bir çalışanı istihdam ederek işten ayrılan çalışanların yerini doldurmalarına rağmen güvenlik konusunda bir takım sonuçlarla karşılaşabilmektedir (Burt vd., 2009: 1002).

İşten ayrılma niyeti her zaman olumsuz sonuçlara yol amamaktadır. Bazı durumlarda hem bireysel hem de örgütsel olarak olumlu sonuçlar da söz konusudur. Örneğin rgtteki verimliliği düşüren veya görevini başarı ile yerine getirmeyen çalışanların işten ayrılması örgütün yükünü hafifletmektedir. Buna ek olarak örgüte yeni katılan bireyler aynı zamanda yeni bir fikir, yeni bir bakış açısı ve birçok yönden yeni fırsatlar demektir. Özellikle anlayışlı ve katılımcı bireylerin örgüte dâhil olması olumlu bir sonuç olarak görülmektedir (Böler, 2020: 47). Ancak yine de işten ayrılma niyetinin en önemli sonuçlarından biri, işgücü devir oranının artmasıdır. Dolayısıyla iş gücü devir

oranın artması, örgütün rakipleri karşısında itibar kaybetmesine yol açmakla birlikte personel temini ve eğitimi ile ilgili bir takım maliyetleri de arttırmaktadır. Yeni çalışanların işe uyum sağlamaları ve işi öğrenmeleri için sorumlu tutulan bireylerin işleri aksamakta ve bu durum işlerin gecikmesine ve mesainin uzamasına neden olmaktadır (Duman, 2020: 32).

Mobley (1982) çalışanların işten ayrılmalarıyla ortaya çıkan olası sonuçları, olumlu ve olumsuz yönleri ile ele alarak örgütsel ve bireysel düzeyde özetlemiştir (Kaya, 2012: 51). Bu sonuçlar Şekil 6'da verilmiştir.



Şekil 6: İşten Ayrılmanın Sonuçları

Sonuç olarak işten ayrılma niyeti, çalışanların davranışlarına bağlı olarak farklı faktörlerin etkisiyle ortaya çıksa da, bu durumun sonuçları örgütler için bir sorun olmaya devam etmektedir. Çalışanların eğitilmesi zor bir süreç olmakla birlikte örgütler açısından bir yük olmaktadır (Öktem, 2016: 166). İşe alma ve eğitim faaliyetleri ile ilgili harcamalar, birçok örgütte önemli maliyetlere neden olmaktadır. İşten ayrılan çalışanın örgüte maliyeti, beceri ve sorumluluk düzeyine bağlı olarak değişmektedir. Dolayısıyla maliyetlerdeki artış örgütlerin karlılığını düşürmektedir (Abbott vd., 1998: 29). Bunun yanısıra personel döngüsünün sonucunda çalışanlar arasında ortaya çıkması muhtemel uyumsuzluklar işten ayrılmanın olumsuz sonuçları arasında ifade edilmektedir (Baltacı, 2018: 1518). Ayrıca bu süreçte, çalışanların motivasyon düzeylerinde ve üretkenliklerinde azalma meydana gelmektedir (Hausknecht vd., 2009: 1070).

2.4. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi

Yapılan çalışmaların çoğunda işten ayrılma niyetinin, çalışanların memnuniyetsizliğinden kaynaklanan bir tutum olduğu ifade edilmiştir. Son zamanlarda ise araştırmacılar, işten ayrılma niyetinin önlenmesinde alternatif yollar üzerinde durmaktadır (Harman vd., 2007: 51). İşten ayrılma niyetinin nedenleri hakkında birçok farklı faktör öne sürülmektedir. Ancak genel olarak bakıldığında işten ayrılma niyetinin nedenleri, örgütsel ya da iş temelli olduğundan bunu önlemek için işverenler ve yöneticiler birçok kaynağa sahiptir (Barak vd., 2001: 625).

Örgütler için yıkıcı ve olumsuz sonuçları olan işten ayrılma niyetini önleme çalışmalarında insan kaynakları yönetimi büyük bir sorumluluk üstlenmektedir. Özellikle eğitim ve kariyer planlama konusunda çalışmalar yapan insan kaynakları yönetimi işten ayrılma niyetinin önlenmesine yardımcı olabilir (Demirel, 2019: 121). Çalışanların işten ayrılma niyetinin önlenmesi, öncelikle bireylere verilen işlerin veya görevlerin olumlu ve olumsuz taraflarını belirlemekle başlar. İşin olumlu tarafları ön plana çıkartılarak olumsuz tarafları da azaltılmaya çalışılmalıdır. Bununla birlikte örgütler, işten ayrılma niyetinin nedenlerini araştırarak bazı konularda fikir sahibi olabilirler (Saltık, 2016: 64).

Genellikle, çalışanların ihtiyaçları ya da beklentileri karşılanmadığında işten ayrılma niyetleri ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine yönelik adımların atılması, işten ayrılma niyetinin önlenmesine katkı sağlamaktadır.

Örneğin, örgütün çalışanlarına esnek davranması, kariyer fırsatları sunması, yeniklikçi düşüncelere destek vermesi çalışanların örgütte kalmasını sağlayabilir (Eroğlu vd., 2018: 126). Çalışanların işten ayrılmaya niyet etmesi, işten ayrılma davranışının ilk sinyallerinden biridir. Dolayısıyla bu aşamada sürecin doğru bir şekilde yönetilmesi önem kazanmaktadır. Bireylerin işten ayrılma niyeti fark edildiğinde nelerin yapılması gerektiği belirlenmelidir. Nitekim önlemler alınmaması halinde işten ayrılma niyetinin olumsuz sonuçlara yol açması kaçınılmazdır. Buna karşılık çalışma saatlerinin azaltılması, işin yapılmasını kolaylaştırıcı imkânların çalışanlara sunulması, yöneticilerin sorunlara karşı duyarlı olması gibi etkenler işten ayrılmaların önüne geçebilir (Acun, 2016: 47).

İşten ayrılma ile sonuçlanan bu sürecin örgütlere maliyetini en aza indirmek için izlenebilecek birtakım stratejiler vardır. Bu stratejiler aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Kaptanoğlu, 2020: 168):

- Çalışanların bilgi ve becerileri dikkate alınarak doğru çalışan, doğru işe verilmelidir.
- Örgütsel bağlılığın oluşmasında, işe alım sürecinden başlanarak çalışanlar arasında uyum ve güven ortamı sağlanmalıdır.
- Çalışanların gelecek hakkındaki endişeleri giderilmelidir. Bunun için de çalışanlara kariyerlerinde ilerleyebilecekleri birtakım imkanlar sunularak motivasyon düzeyleri arttırılmalıdır.
- Grup çalışmalarına önem verilmeli ve çalışanlar bu konuda desteklenmelidir.
- Ücret gibi temel konularda anlaşmalara varılmalı ve belirli aralıklarla çalışanların bu konular ile ilgili memnuniyet düzeyleri ölçülmelidir.
- Ödüllendirme sistemi, her çalışanın kendi motivasyon kaynaklarına göre düzenlenmelidir. Genel bir ödül sisteminden ziyade bireylerin dikkate alındığı bir ödül sistemi daha etkili olabilir.
- Çalışanların problemler hakkındaki görüşlerini almak için çözümün her aşamasına katılımı sağlanmalıdır. Böylece çalışanın aidiyet duygusu geliştirilmelidir.

2.5. Örgütsel Kronizm ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlgili Çalışmalar

Gerçekleştirilen literatür taraması sonucunda örgütsel kronizm ve işten ayrılma niyetine yönelik benzer çalışmalara rastlanılmıştır. Büte (2011), Ankara'da faaliyet

gösteren kamu bankalarında çalışan 243 çalışan üzerinde kayırmacılığın çalışanlar üzerine etkileri ile insan kaynakları uygulamaları ilişkisi: Türk kamu bankalarına yönelik bir araştırma adlı araştırmayı yapmıştır. Kronizm ile işten ayrılma niyeti arasında düşük, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur. Farahmand (2013) Kıbrıs Gazimagusa'da 60 kişi üzerinde özel hastanede yapılan Nepotizm'in işten ayrılma niyeti ve hizmet kurtarma performansı üzerindeki etkisi; KKTC özel hastane örneği başlığıyla yapmıştır. Farahmand (2013), yaptığı çalışmada nepotizm ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki oluğu tespit etmiştir. Yücekaya ve diğerleri (2016) Çanakkale ilinde yer alan otellerde görev yapmakta olan 167 personel üzerinde nepotizm algısı ve iş memnuniyetinin, işten ayrılma niyetine etkisi adlı bir çalışma yapmışlardır. Yaptıkları çalışmada, terfi kayırmacılığının işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Eskici ve Yıldız (2017), Sakarya'da faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde 510 kişi üzerinde algılanan örgütsel kronizmin işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı rolüne yönelik bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada örgütsel kronizm ile işten ayrılma eğilimi arasında düşük, pozitif, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bolat ve diğerleri (2017), İstanbul ve Antalya'da faaliyet gösteren sekiz adet 4 ve 5 yıldızlı otelin 236 adet personeli üzerinde otellerde nepotizm (akraba kayırmacılığı) ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: kariyer düzleşmesinin aracılık etkisi üzerine yapılmıştır. Bu çalışmada nepotizm (akraba kayırmacılığı) ve işten ayrılma niyeti orta, pozitif ve anlamlı olduğunu saptamışlardır. Kurnaz (2017), Marmaris'te 16 adet beş yıldızlı otel, 3 adet tatil köyü, 25 adet 4 dört yıldızlı otel, 30 adet üç yıldızlı otel, 12 adet iki yıldızlı otel ve 1 adet bir yıldızlı otel özelinde mutfak departmanında kronizmin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri: Marmaris örneği konusu ile 286 kişi üzerinde çalışma yapmıştır. Bu çalışmada kronizmin her boyutunun işten ayrılma niyeti ile anlamlı bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Kerse ve Babadağ (2018) Antalya ilinde faaliyet gösteren bir otelde görev yapmakta olan 134 personel üzerinde nepotizm, iş standardizasyonu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Yaptıkları çalışmada, nepotizm algısı ile işten ayrılma niyeti arasında orta, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL KRONİZM İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Gelişen ve değişen piyasalarda ağır rekabet şartlarında gereken karşılığın verilmesi ya da piyasalar ile uyum içinde çalışabilmenin yolu ilgili işi gerçekten bilen, liyakat sahibi çalışanların örgütte olmasıdır. Ancak bu özelliklere sahip personelin değil de kayırılan personel ile işgörölmeye çalışıldığında yeterli liyakate sahip değilse hem kendi örgütünün uzun vadede ayakta kalamamasına sebep olacak hemde kayırmayı hisseden diğer personelin daha az özveri ile çalışmalarına ve aidiyet duygularının körelmesine sebep olacaktır.

Kronizme mağdur kalan çalışanlar, belirli pozisyonlarda kayırmacılıktan dolayı hedefledikleri pozisyonlarda bulunamadıklarını düşündükleri için işten ayrılma niyetleri artmaktadır. İşten ayrılma niyeti, bireyin işten ayrılmasının en güçlü habercisi olmakla beraber çok önemli bir unsur olarak görülmektedir.

Enerji sektöründe yoğun rekabetin yaşanması kronizm uygulamalarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu durum da çalışanların işten ayrılma niyetlerine yol açmaktadır. Bu nedenle enerji sektörü üzerinde çalışmanın yapılması amaçlanmıştır. Ayrıca örgütsel kronizm ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişkinin olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Diğer bir amaç ise örgütsel kronizm, örgütsel kronizmin boyutları ve işten ayrılma niyetinin demografik özellikler açısından farklılığın olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu çalışmanın evrenini enerji sektöründe hizmet veren bir firmanın 180 satış personeli oluşturmaktadır. Sözü geçen bu personele 170 adet anket formu dağıtılmıştır. 46 adet anket formu cevaplanmamıştır. Bu çalışmanın örnekleme ise 124 personel tarafından oluşturulmuştur.

3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Bu çalışmada 5’li likert tipi (kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kısmen katılıyorum, katılmıyorum ve hiç katılmıyorum) ölçek kullanılmıştır. Katılımcılara 6

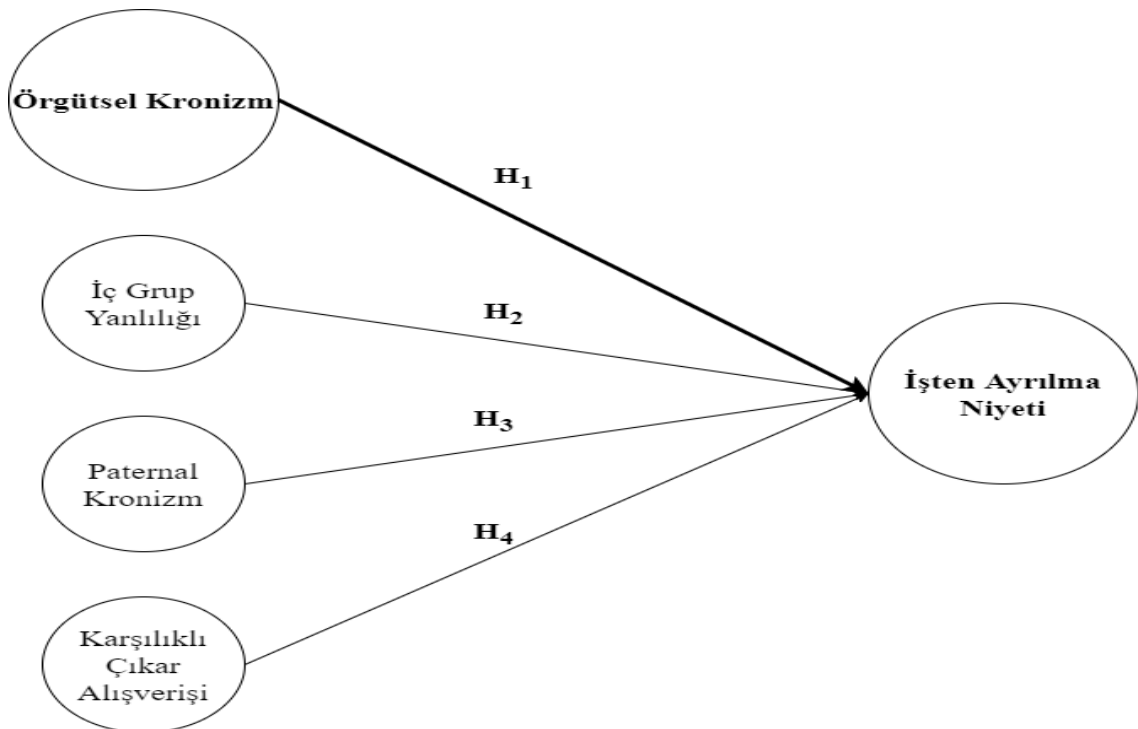
adet (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi, mevki) demografik özellikleri sorulmuştur.

Örgütsel kronizm ölçeği olarak Turhan (2013) tarafından geliştirilen Algılanan Örgütsel Kronizm ölçeği 3 boyut ve 15 maddeden oluşmaktadır. Bu çalışmada Polat'ın araştırmasında kullandığı ölçekten faydalanılmıştır. Örgütsel kronizm ölçeğindeki 6 ifade iç grup yanlılığı boyutunu, 5 ifade paternal kronizm boyutunu ve son olarak 4 ifade ise karşılıklı çıkar alışverişi boyutunu oluşturmaktadır (Polat, 2013: 36).

İşten ayrılma niyeti ölçeğini, Mobley ve diğerleri (1977) geliştirmiştir. Türkçe'ye uyarlamasını Örucü ve Özafşarlıoğlu (2013) gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada Yılmaz'ın (2018) araştırmasında kullandığı işten ayrılma niyeti ölçeğinden faydalanılmıştır.

3.4. Araştırmanın Modeli

Beyaz yakalı ofis çalışanlarından elde edilen veriler doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli aşağıda verilmektedir. Modelde örgütsel kronizm ile işten ayrılma arasındaki ilişki yer almakla birlikte örgütsel kronizmin boyutları olan iç grup yanlılığı, paternal kronizm ve karşılıklı çıkar alışverişi boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki yer almaktadır.



Şekil 7: Araştırmanın Modeli

3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Örgütsel kronizm ve işten ayrılma niyeti örgütler üzerinde olumsuz etkilere sahiptir. Kayırmanın ön planda olduğu örgütlerde kronizm algısı yüksektir. Örgütsel kronizm düzeyi arttıkça işgörenlerin örgüte olan güvenleri sarsılır ve işten ayrılma niyetlerini arttırır. Bu nedenle bu çalışmada örgütsel kronizm ve işten ayrılma niyetinin ilişkisi olacağı düşünülmüştür. Araştırma amacı dikkate alındığında araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H₁: Örgütsel kronizm ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: İç grup yanlılığı boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Paternal kronizm boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: Karşılıklı çıkar alışverişi boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.6. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine ilişkin bilgilere yer verilerek değerlendirme yapılmıştır.

3.6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

3.6.1.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılım

Tablo 1’de araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo 1: Çalışanların Cinsiyeti

Cinsiyet	n	%
Kadın	21	16,9
Erkek	103	83,1
Toplam	124	100

Tablo 1’deki veriler incelendiğinde araştırmaya katılan 124 çalışanın %83,1’i erkek iken %16,9’u kadındır. Buna göre araştırmaya katılanların çoğunluğu erkek çalışanlardan oluşmaktadır.

3.6.1.2. Yaş Değişkenine Göre Dağılım

Tablo 2’de yaş değişkenine göre araştırmaya katılan çalışanların dağılım tablosu verilmiştir.

Tablo 2: Çalışanların Yaşı

Yaş	n	%
21-30	20	16,1
31-40	34	27,4
41-50	47	37,9
51 ve üzeri	23	18,5
Toplam	124	100

Araştırmaya katılan çalışanların yaşları ile ilgili bilgi elde etmek amaçlanmıştır. Yapılan analizler sonucunda en fazla katılımın %37,9 ile 41-50 yaş grubunda olduğu görülmüştür. Diğer taraftan en az katılım ise %16,1 ile 21-30 yaş grubunda gerçekleşmiştir. Bununla birlikte çalışanların %27,4’ü 31-40 yaş grubunda iken %18,5’i 51 ve üzeri grubunda yer almıştır.

3.6.1.3. Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılım

Tablo 3’e bakıldığında çalışanların medeni durumlarına ilişkin bilgiler görülmektedir.

Tablo 3: Çalışanların Medeni Durumu

Medeni Durum	n	%
Evli	83	66,9
Bekâr	41	33,1
Toplam	124	100

Görüldüğü üzere çalışanların çoğunluğu evlidir. Buna göre çalışanların %66,9’u evlidir. Buna karşılık çalışanların %33,1’i bekârdır.

3.6.1.4. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılım

Tablo 4’te çalışanların eğitim durumu değişkenine göre dağılımları yer almaktadır.

Tablo 4: Çalışanların Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	n	%
Lise	23	18,5
Lisans	57	46,0
Lisansüstü	44	35,5
Toplam	124	100

Çalışanların %18,5'i lise düzeyinde eğitim aldıklarını, %46,0'ı lisans düzeyinde eğitim aldıklarını ve son olarak %35,5'i ise lisansüstü düzeyde eğitim aldıklarını ifade etmiştir.

3.6.1.5. Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılım

Tablo 5'te araştırmaya katılan çalışanların çalışma süreleri ile ilgili bilgiler verilmiştir.

Tablo 5: Çalışanların Çalışma Süreleri

Çalışma Süresi	n	%
2 yıldan az	12	9,7
3-5 yıl	37	29,8
6 yıl ve üzeri	75	60,5
Toplam	124	100

Tablodaki bilgiler değerlendirildiğinde çalışanların %9,7'si 2 yıldan az bir süredir çalıştıklarını ifade etmiştir. Bununla birlikte %29,8'si 3-5 yıl arası çalıştıklarını ve son olarak en fazla katılım ile çalışanların %60,5'i 6 yıl ve üzeri bir süredir çalıştıklarını belirtmiştir.

3.6.1.6. Mevki Değişkenine Göre Dağılım

Tablo 6'daki veriler çalışanların mevki değişkenine göre dağılımlarını göstermektedir.

Tablo 6: Çalışanların Mevkileri

Mevki	n	%
Müdür	16	12,9
Yönetici	63	50,8
Sorumlu	45	36,3
Toplam	124	100

Araştırmaya katılan çalışan %12,9'u müdür olduklarını, %50,8'i yönetici olduklarını ve son olarak %36,3'ü sorumlu olduklarını ifade etmişlerdir. Buna göre en fazla katılım yöneticiler arasında gerçekleşmiştir.

3.6.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirliği

Bu bölümde araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeyi incelenerek değerlendirilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliğini belirleyebilmek için Cronbach Alpha istatistiğinden yararlanılmıştır. Bu doğrultuda Cronbach Alpha değerleri her bir faktör açısından ayrı ayrı analiz edilmiştir. Ayrıca ölçeklerde yer alan maddelerin ölçekten çıkarılması halinde ölçeğin güvenilirliğine ne kadar katkı sağlayacağı incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda ölçeğin güvenilir olduğu Cronbach Alpha değerinin 0,70 ve üzeri bir değere sahip olmasına bağlıdır (Baş vd., 2010: 1023).

3.6.2.1. Örgütsel Kronizm Ölçeği'nin Güvenilirlik Analizi

Tablo 7'de araştırmada kullanılan örgütsel kronizm ölçeği üzerinde yapılan güvenilirlik analizi sonuçları yer almaktadır. Örgütsel kronizm ölçeğinin 15 maddesi üzerinde yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach Alpha değerinin 0,898 olduğu görülmüştür. Buna göre araştırmada kullanılan örgütsel kronizm ölçeği güvenilir bir ölçektir.

Tablo 7: Örgütsel Kronizm Ölçeği'nin Güvenilirliği

Örgütsel Kronizm Ölçeği	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon	Cronbach's Alpha (İfade Çıkarıldığında)
α		
Örgütsel Kronizm	,898	
Yöneticimiz kişisel yakınlığı olan çalışanlara karşı daha toleranslı davranır.	,591	,891
Kurumumuzda, çalışanlar ödüllendirilirken yöneticiyle kişisel ilişkilerinden ziyade performansları dikkate alınır.	,306	,902
Yöneticimiz çatışmaları çözerken kendisine yakın gördüğü çalışanlardan yana tavır alır.	,601	,890
Kurumumuzda, finansal veya kariyer olarak katkı sağlayacak etkinliklere yöneticiyle kişisel ilişkileri iyi olan çalışanlar gönderilir.	,739	,885
Kurumumuzda, kararlar alınırken yöneticiyle yakın ilişkileri olan çalışanların görüşleri daha fazla dikkate alınır.	,622	,890
Kurumumuzda, yöneticimizle ilişkileri iyi olan çalışanların hataları görmezden gelinir.	,728	,885
Kurumumuzda, yöneticimize koşulsuz sadakat gösterenlerin çıkarları daha fazla gözetilir.	,607	,890
Yöneticimiz, verdiği kararları eleştirmeyenleri ödüllendirir.	,709	,886
Kurumumuzda, personel değerlendirmede yöneticiye sadakat en önemli kriterdir.	,633	,889
Yöneticim, kendisine sadakat gösteren astların hatalarını görmezden gelir.	,665	,888
Yöneticimiz, kurumumuza bağlılık gösterenlerden çok kendisine sadık olanları ödüllendirir.	,663	,888
Kurumumuzda, yönetici-çalışan ilişkileri kişisel çıkarlardan çok kurumun çıkarlarına dayalıdır.	-,105	,918
Çalışanlar bir konuda yöneticimizi desteklediğinde, karşılığında ödül beklerler.	,622	,890
Yöneticimiz, kendi çıkarlarına uygun davranışlar sergileyen çalışanları ödüllendirir.	,697	,887
Yöneticimiz, çalışanlarla ilgili karar verirken kurumun çıkarlarından çok kendi çıkarlarını düşünür.	,699	,887

3.6.2.2. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği'nin Güvenilirlik Analizi

Tablo 8'de çalışanların işten ayrılma niyetlerini belirlemek amacıyla kullanılan işten ayrılma niyeti ölçeğinin güvenilirlik düzeyi yer almaktadır. Buna göre 3 ifadeden oluşan işten ayrılma niyeti ölçeğinin 0,846 düzeyinde güvenilir olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 8: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği'nin Güvenilirliği

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	Düzeltilmiş	Cronbach's Alpha (İfade Çıkarıldığında)
	Madde- Toplam Korelasyon	
	A	
İşten Ayrılma Niyeti	,846	
Çoğu kez işimi bırakmayı düşünüyorum.	,721	,778
Aktif bir şekilde başka şirketlerde iş arıyorum.	,728	,772
İşimden muhtemelen yakın bir zamanda ayrılacağım.	,695	,807

3.6.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Özellikleri

Araştırmanın bu kısmında örgütsel kronizm ölçeğine ve işten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistiksel bulgulara yer verilmiştir. Buradan hareketle katılımcıların her bir ifadeye vermiş oldukları cevapların dağılımı, ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiştir. Ayrıca verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığını test edebilmek için ifadelerin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Ölçekteki ifadelerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 arasında olması beklenmektedir. Böylece verilerin normal dağılıma uygun olduğu kabul edilmektedir (Kanten, 2012: 195).

3.6.3.1. Örgütsel Kronizm Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan çalışanlardan elde edilen verilere göre Tablo 9'da çalışanların örgütsel kronizm ölçeğine katılım düzeyleri frekans analizi ile test edilerek verilmiştir. Bununla birlikte ölçekteki ifadelerin ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri analiz edilerek gösterilmiştir.

Tablo 9: Örgütsel Kronizm Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütsel Kronizm Ölçeği	Katılım Düzeyi				
	1	2	3	4	5
Yöneticimiz kişisel yakınlığı olan çalışanlara karşı daha toleranslı davranır.	12,1	16,1	32,3	23,4	16,1
	Tanımlayıcı İstatistikler	Ortalama 3,15	Std. Sap. 1,23	Çarpıklık -,164	Basıklık -,817
Kurumumuzda, çalışanlar ödüllendirilirken yöneticiyle kişisel ilişkilerinden ziyade performansları dikkate alınır.	9,7	32,3	29,8	14,5	13,7
	Tanımlayıcı İstatistikler	Ortalama 2,90	Std. Sap. 1,19	Çarpıklık ,339	Basıklık -,746

Tablo 9'un devamı					
Yöneticimiz çatışmaları çözerken kendisine yakın gördüğü çalışanlardan yana tavır alır.	4,0	13,7	26,6	30,6	25,0
	Tanımlayıcı İstatistikler	Ortalama	Std. Sap.	Çarpıklık	Basıklık
	3,59	1,13	-,416	-,630	
Kurumumuzda, finansal veya kariyer olarak katkı sağlayacak etkinliklere yöneticiyle kişisel ilişkileri iyi olan çalışanlar gönderilir.	3,2	21,0	27,4	27,4	21,0
	Tanımlayıcı İstatistikler	Ortalama	Std. Sap.	Çarpıklık	Basıklık
	3,42	1,13	-,137	-,960	
Kurumumuzda, kararlar alınırken yöneticiyle yakın ilişkileri olan çalışanların görüşleri daha fazla dikkate alınır.	4,8	16,1	23,4	33,9	21,8
	Tanımlayıcı İstatistikler	Ortalama	Std. Sap.	Çarpıklık	Basıklık
	3,52	1,14	-,421	-,675	
Kurumumuzda, yöneticimizle ilişkileri iyi olan çalışanların hataları görmezden gelinir.	5,6	15,3	25,0	33,1	21,0
	Tanımlayıcı İstatistikler	Ortalama	Std. Sap.	Çarpıklık	Basıklık
	3,48	1,15	-,415	-,640	
Kurumumuzda, yöneticimize koşulsuz sadakat gösterenlerin çıkarları daha fazla gözetilir.	4,8	13,7	24,2	35,5	21,8
	Tanımlayıcı İstatistikler	Ortalama	Std. Sap.	Çarpıklık	Basıklık
	3,56	1,12	-,495	-,493	
Yöneticimiz, verdiği kararları eleştirmeyenleri ödüllendirir.	3,2	22,6	21,0	26,6	26,6
	Tanımlayıcı İstatistikler	Ortalama	Std. Sap.	Çarpıklık	Basıklık
	3,51	1,20	-,235	-1,136	
Kurumumuzda, personel değerlendirmede yöneticiye sadakat en önemli kriterdir.	5,6	16,9	27,4	30,6	19,4
	Tanımlayıcı İstatistikler	Ortalama	Std. Sap.	Çarpıklık	Basıklık
	3,41	1,15	-,304	-,721	
Yöneticim, kendisine sadakat gösteren astların hatalarını görmezden gelir.	1,6	12,9	21,8	34,7	29,0
	Tanımlayıcı İstatistikler	Ortalama	Std. Sap.	Çarpıklık	Basıklık
	3,77	1,06	-,516	-,603	
Yöneticimiz, kurumumuza bağlılık gösterenlerden çok kendisine sadık olanları ödüllendirir.	4,0	13,7	25,8	31,5	25,0
	Tanımlayıcı İstatistikler	Ortalama	Std. Sap.	Çarpıklık	Basıklık
	3,60	1,13	-,437	-,612	
Kurumumuzda, yönetici-çalışan ilişkileri kişisel çıkarlardan çok kurumun çıkarlarına dayalıdır.	15,3	29,8	21,8	21,8	11,3
	Tanımlayıcı İstatistikler	Ortalama	Std. Sap.	Çarpıklık	Basıklık
	2,84	1,25	,184	-1,024	
Çalışanlar bir konuda yöneticimizi desteklediğinde, karşılığında ödül beklerler.	1,6	16,9	27,4	34,7	19,4
	Tanımlayıcı İstatistikler	Ortalama	Std. Sap.	Çarpıklık	Basıklık
	3,53	1,04	-,242	-,776	
Yöneticimiz, kendi çıkarlarına uygun davranışlar sergileyen çalışanları ödüllendirir.	3,2	16,9	25,8	30,6	23,4
	Tanımlayıcı İstatistikler	Ortalama	Std. Sap.	Çarpıklık	Basıklık
	3,54	1,12	-,313	-,806	
Yöneticimiz, çalışanlarla ilgili karar verirken kurumun çıkarlarından çok kendi çıkarlarını düşünür.	3,2	12,1	23,4	29,8	31,5
	Tanımlayıcı İstatistikler	Ortalama	Std. Sap.	Çarpıklık	Basıklık
	3,74	1,13	-,553	-,568	

Tablo 9’deki veriler incelendiğinde araştırmada elde edilen verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 değerlerinin arasında olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla verilerin normallik varsayımına uyduğu kabul edilip parametrik testlerin yapılmasına karar verilmiştir. Örgütsel kronizm ölçeğinin maddeleri incelendiğinde en yüksek ortalamanın 3,77 ile “Yöneticim, kendisine sadakat gösteren astların hatalarını görmezden gelir” ifadesinde görüldüğü ortaya çıkmıştır. Bu durum çalışanların örgütsel kronizm algısı arttırmaktadır. Dolayısıyla örgütlerde adil bir değerlendirme sisteminin olması gerektiği düşünülmektedir. Ayrıca 2,84 ile “Kurumumuzda, yönetici-çalışan ilişkileri kişisel çıkarlardan çok kurumun çıkarlarına dayalıdır” ifadesinin en düşük ortalamaya sahiptir. Dolayısıyla örgütlerde kronizm algısının daha düşük olması için ortak hedefler belirlenmeli ve kurum çıkarları ön plana çıkarılmalıdır.

3.6.3.2. Örgütsel Kronizm Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 10’da çalışanların örgütsel kronizm ölçeğine katılım düzeyleri frekans analizi ile gösterilmiştir. Bunun yanısıra ifadelerin ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre veriler değerlendirilmiştir.

Tablo 10: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	Katılım Düzeyi				
	1	2	3	4	5
Çoğu kez işimi bırakmayı düşünüyorum.	3,2	27,4	29,0	25,0	15,3
	Tanımlayıcı İstatistikler	Ortalama	Std. Sap.	Çarpıklık	Basıklık
		3,22	1,11	,103	-,954
Aktif bir şekilde başka şirketlerde iş arıyorum.	2,4	15,3	29,0	28,2	25,0
	Tanımlayıcı İstatistikler	Ortalama	Std. Sap.	Çarpıklık	Basıklık
		3,58	1,10	-,265	-,824
İşimden muhtemelen yakın bir zamanda ayrılacağım.	8,9	19,4	21,0	32,3	18,5
	Tanımlayıcı İstatistikler	Ortalama	Std. Sap.	Çarpıklık	Basıklık
		3,32	1,23	-,323	-,919

Tablo 10’deki veriler incelendiğinde araştırmada elde edilen verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 değerlerinin arasında olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla verilerin normallik varsayımına uyduğu kabul edilip parametrik testlerin yapılmasına karar verilmiştir. Tablo 10’deki veriler incelendiğinde en yüksek ortalama 3,58 ile “Aktif bir şekilde başka şirketlerde iş arıyorum”, ifadesinde belirlenmiştir. Buna göre çalışanların başka bir şirkette iş bulması halinde işten ayrılma ihtimalleri yüksektir.

Diğer taraftan ortalama değerler birbirine yakın olmasına karşın en düşük ortalama “Çoğu kez işimi bırakmayı düşünüyorum”, ifadesinde görülmüştür. Bu durumda çalışanların sık sık işten ayrılma niyetinde oldukları söylenebilir.

3.6.4. Farklılık Analizleri

Araştırmanın bu bölümünde farklılık analizlerine yer verilmiştir. Öncelikle cinsiyet ve medeni durum değişkenleri iki grulu değişkenler olmasından dolayı farklılık olup olmadığı t-testi ile yaş, eğitim, kıdem ve görev değişkenleri ise ikiden fazla grulu değişkenler olmasından dolayı farklılık olup olmaması anova testi ile analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıda değerlendirilmiştir.

3.6.4.1. Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları

Tablo 11’de cinsiyet değişkenine göre örgütsel kronizm ve boyutları olan iç grup yanlılığı, paternal kronizm ve karşılıklı çıkar alışverişi ile işten ayrılma niyeti değişkenlerinde farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

Tablo 11: Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	Grup İstatistikleri			Levene Testi		t-testi																																																	
		N	Ort.	Std. Sap.	F	p	t	p																																																
Örgütsel Kronizm	Kadın	21	3,57	,758	,266	,607	,940	,349																																																
	Erkek	103	3,41	,731					BOYUTLAR	İç grup yanlılığı	Kadın	21	3,42	,883	,055	,816	,473	,637	Erkek	103	3,33	,800	Paternal kronizm	Kadın	21	3,87	,714	5,472	,021	2,009	,052	Erkek	103	3,51	,899	Karşılıklı çıkar alışverişi	Kadın	21	3,44	,817	,057	,812	,190	,850	Erkek	103	3,41	,700	İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	21	3,51	1,020	,094	,759	,671
BOYUTLAR	İç grup yanlılığı	Kadın	21	3,42	,883	,055	,816	,473			,637																																													
		Erkek	103	3,33	,800					Paternal kronizm		Kadın	21	3,87	,714	5,472	,021	2,009	,052	Erkek	103	3,51	,899	Karşılıklı çıkar alışverişi	Kadın	21	3,44	,817	,057	,812	,190	,850	Erkek	103	3,41	,700	İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	21	3,51	1,020	,094	,759	,671	,503	Erkek	103	3,35	1,003							
	Paternal kronizm	Kadın	21	3,87	,714	5,472	,021	2,009			,052																																													
		Erkek	103	3,51	,899					Karşılıklı çıkar alışverişi		Kadın	21	3,44	,817	,057	,812	,190	,850	Erkek	103	3,41	,700	İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	21	3,51	1,020	,094	,759	,671	,503	Erkek	103	3,35	1,003																				
	Karşılıklı çıkar alışverişi	Kadın	21	3,44	,817	,057	,812	,190			,850																																													
		Erkek	103	3,41	,700				İşten Ayrılma Niyeti	Kadın		21	3,51	1,020	,094	,759	,671	,503	Erkek	103	3,35	1,003																																		
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	21	3,51	1,020	,094	,759	,671	,503																																																
	Erkek	103	3,35	1,003																																																				

Cinsiyet değişkenine göre kadın çalışanların ortalamalarının erkek çalışanlardan yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre kadın çalışanların örgütsel kronizm değişkeninde $\bar{x}=3,57$ ile, iç grup yanlılığı boyutunda $\bar{x}=3,42$ ile, paternal kronizm boyutunda $\bar{x}=3,87$ ile, karşılıklı çıkar alışverişi boyutunda $\bar{x}=3,44$ ile erkek çalışanlara

göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu anlaşılmaktadır. Cinsiyet değişkenine göre farklılık olmadığı incelendiğinde örgütsel kronizm ($p=0,349$), iç grup yanlılığı ($p=0,637$), paternal kronizm ($0,052$), karşılıklı çıkar alışverişi ($p=0,850$) ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinde farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır.

3.6.4.2. Medeni Durum Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları

Tablo 12’de medeni durum değişkenine göre örgütsel kronizm ve boyutları olan iç grup yanlılığı, paternal kronizm ve karşılıklı çıkar alışverişi ile işten ayrılma niyeti değişkenlerinde farklılık olup olmadığına bakılmıştır.

Tablo 12: Medeni Durum Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları

Değişkenler	Medeni Durum	Grup İstatistikleri			Levene Testi		t-testi																																																	
		N	Ort.	Std. Sap.	F	p	t	p																																																
Örgütsel Kronizm	Evli	83	3,56	,665	3,039	,084	2,620	,010																																																
	Bekâr	41	3,20	,816					BOYUTLAR	İç grup yanlılığı	Evli	83	3,43	,748	2,515	,115	1,603	,111	Bekâr	41	3,18	,915	Paternal Kronizm	Evli	83	3,72	,825	,309	,579	2,739	,007	Bekâr	41	3,27	,915	Karşılıklı çıkar alışverişi	Evli	83	3,55	,689	,022	,882	3,152	,002	Bekâr	41	3,13	,701	İşten Ayrılma Niyeti	Evli	83	3,51	,992	,432	,512	2,119
BOYUTLAR	İç grup yanlılığı	Evli	83	3,43	,748	2,515	,115	1,603			,111																																													
		Bekâr	41	3,18	,915					Paternal Kronizm		Evli	83	3,72	,825	,309	,579	2,739	,007	Bekâr	41	3,27	,915	Karşılıklı çıkar alışverişi	Evli	83	3,55	,689	,022	,882	3,152	,002	Bekâr	41	3,13	,701	İşten Ayrılma Niyeti	Evli	83	3,51	,992	,432	,512	2,119	,036	Bekâr	41	3,11	,984							
	Paternal Kronizm	Evli	83	3,72	,825	,309	,579	2,739			,007																																													
		Bekâr	41	3,27	,915				Karşılıklı çıkar alışverişi	Evli		83	3,55	,689	,022	,882	3,152	,002	Bekâr	41	3,13	,701	İşten Ayrılma Niyeti	Evli	83	3,51	,992	,432	,512	2,119	,036	Bekâr	41	3,11	,984																					
Karşılıklı çıkar alışverişi	Evli	83	3,55	,689	,022	,882	3,152	,002																																																
	Bekâr	41	3,13	,701					İşten Ayrılma Niyeti	Evli	83	3,51	,992	,432	,512	2,119	,036	Bekâr	41	3,11	,984																																			
İşten Ayrılma Niyeti	Evli	83	3,51	,992	,432	,512	2,119	,036																																																
	Bekâr	41	3,11	,984																																																				

Yapılan t-testi sonucunda örgütsel kronizm ($p = 0,010$), işten ayrılma niyeti ($p = 0,036$) ve örgütsel kronizmin boyutlarından paternal kronizm ($p = 0,007$) ve karşılıklı çıkar alışverişi ($p = 0,002$) farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılığın nedeni için aritmetik ortalamalar incelendiğinde, paternal kronizm boyutunda en yüksek ($\bar{x} = 3,72$) düzeyde evli olan çalışanlardan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Diğer yandan aritmetik ortalamalar bakımından en düşük ($\bar{x} = 3,11$) düzeyde işten ayrılma niyetinde bekâr çalışanlardan kaynaklandığı saptanmıştır.

3.6.4.3. Yaş Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları

Tablo 13'te yaşdeğişkenine göre örgütsel kronizm ve boyutları olan iç grup yanlılığı, paternal kronizm ve karşılıklı çıkar alışverişi ile işten ayrılma niyeti değişkenlerinde farklılık olup olmadığına bakılmıştır.

Tablo 13: Yaş Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları

Değişkenler	Yaş	Grup İstatistikleri			Anova testi				
		N	Ort.	Std. Sap.	Kareler Top.	Kareler Ort.	F	P	
ÖRGÜTSEL KRONİZMİN BOYUTLARI	Örgütsel Kronizm	21-30	20	3,54	,826	2,264	,755	1,411	,243
		31-40	34	3,61	,714				
		41-50	47	3,36	,699	64,183	,535		
		+51	23	3,24	,736				
	İç Grup Yanlılığı	21-30	20	3,37	1,047	,961	,320	,480	,697
		31-40	34	3,46	,859				
		41-50	47	3,32	,703	80,080	,667		
		+51	23	3,20	,745				
	Paternal Kronizm	21-30	20	3,66	,904	2,099	,700	,905	,441
		31-40	34	3,74	,867				
		41-50	47	3,49	,877	92,732	,773		
		+51	23	3,39	,881				
	Karşılıklı Çıkar Alışverişi	21-30	20	3,65	,615	6,008	2,003	4,189	,007
		31-40	34	3,66	,717				
		41-50	47	3,27	,683	57,373	,478		
		+51	23	3,13	,730				
İşten Ayrılma Niyeti	21-30	20	3,53	1,062	3,473	1,158	1,154	,331	
	31-40	34	3,56	,799					
	41-50	47	3,30	1,194	120,436	1,004			
	+51	23	3,12	,749					

Yapılan ANOVA testi sonucunda örgütsel kronizmin boyutlarından karşılıklı çıkar alışverişinde farklılık ($p = 0,007$) tespit edilmiştir. Aritmetik ortalamaları incelendiğinde, en yüksek ($\bar{x} = 3,74$) paternal kronizm boyutunda 31-40 yaş grubunda

yüksek olduğu bulunmuştur. Diğer yandan en düşük ($\bar{x} = 3,12$) işten ayrılma niyetinde 51 yaş ve üzeri olan işgörenlerin olduğu görülmüştür.

3.6.4.4. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları

Tablo 14'te eğitim durumu değişkenine göre örgütsel kronizm ve boyutları olan iç grup yanlılığı, paternal kronizm ve karşılıklı çıkar alışverişi ile işten ayrılma niyeti değişkenlerinde farklılık olup olmadığına bakılmıştır.

Tablo 14: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları

Değişkenler	Eğitim Durumu	Grup İstatistikleri			Anova testi					
		N	Ort.	Std. Sap.	Kareler Top.	Kareler Ort.	F	P		
ÖRGÜTSEL KRONİZMİN BOYUTLARI	Örgütsel Kronizm	Lise	23	3,50	,982	Gruplar Arası	2,289	1,145	2,159	,120
		Lisans	57	3,55	,680					
		Lisansüstü	44	3,26	,630	Gruplar İçi	64,158	,530		
	İç Grup Yanlılığı	Lise	23	3,33	1,204	Gruplar Arası	1,296	,648	,983	,377
		Lisans	57	3,45	,721					
		Lisansüstü	44	3,22	,660	Gruplar İçi	79,745	,659		
	Paternal Kronizm	Lise	23	3,70	,839	Gruplar Arası	4,096	2,048	2,731	,069
		Lisans	57	3,71	,792					
		Lisansüstü	44	3,32	,840	Gruplar İçi	90,735	,750		
	Karşılıklı Çıkar Alışverişi	Lise	23	3,50	,839	Gruplar Arası	2,368	1,184	2,348	,100
		Lisans	57	3,52	,839					
		Lisansüstü	44	3,23	,638	Gruplar İçi	61,012	,504		
İşten Ayrılma Niyeti	Lise	23	3,46	1,162	Gruplar Arası	2,940	1,470	1,470	,234	
	Lisans	57	3,50	,922						
	Lisansüstü	44	3,17	1,008	Gruplar İçi	120,969	1,000			

Yapılan ANOVA testi sonucunda, eğitim durumu bakımından farklılık tespit edilememiştir. Aritmetik ortalamaları incelendiğinde, örgütsel kronizmin boyutunda paternal kronizmde en yüksek ($\bar{x} = 3,71$) düzeyde lisans eğitim düzeyine sahip olan çalışanların hissettiği bulunmuştur. Lisansüstü eğitim seviyesine sahip olan çalışanların en düşük ($\bar{x} = 3,17$) işten ayrılma niyetinde olduğu saptanmıştır.

3.6.4.5. Kıdem Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları

Tablo 15'te kıdem değişkenine göre örgütsel kronizm ve boyutları olan iç grup yanlılığı, paternal kronizm ve karşılıklı çıkar alışverişi ile işten ayrılma niyeti değişkenlerinde farklılık olup olmadığına bakılmıştır.

Tablo 15: Kıdem Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları

Değişkenler	Kıdem	Grup İstatistikleri			Anova testi				
		N	Ort.	Std. Sap.	Kareler Top.	Kareler Ort.	F	P	
Örgütsel Kronizm	3'ten az	12	3,01	,924	Gruplar Arası	3,463	1,732	3,327	,039
	3-5	37	3,35	,657					
	5'ten fazla	75	3,55	,717	Gruplar İçi	62,984	,521		
İç Grup Yanlılığı	3'ten az	12	2,89	1,138	Gruplar Arası	3,776	1,888	2,957	,056
	3-5	37	3,26	,677					
	5'ten fazla	75	3,46	,793	Gruplar İçi	77,265	,639		
Paternal Kronizm	3'ten az	12	3,03	,953	Gruplar Arası	4,296	2,148	2,871	,061
	3-5	37	3,53	,850					
	5'ten fazla	75	3,67	,858	Gruplar İçi	90,535	,748		
Karşılıklı Çıkar Alışverişi	3'ten az	12	3,15	,779	Gruplar Arası	2,710	1,355	2,702	,071
	3-5	37	3,26	,645					
	5'ten fazla	75	3,53	,726	Gruplar İçi	60,671	,501		
İşten Ayrılma Niyeti	3'ten az	12	2,72	1,221	Gruplar Arası	10,294	5,147	5,482	,005
	3-5	37	3,15	1,023					
	5'ten fazla	75	3,59	,897	Gruplar İçi	113,615	,939		

Yapılan ANOVA testi sonucunda örgütsel kronizm ($p = 0,039$) ve işten ayrılma niyetinde ($p = 0,005$) kıdem açısından farklılık saptanmıştır. Aritmetik ortalamaları incelendiğinde, beş yıldan fazla görev yapmakta olan personelin, paternal kronizm boyutunda en yüksek ($\bar{x} = 3,67$) olduğu tespit edilmiştir. Üç yıldan az kıdeme sahip olan çalışanlarda ise işten ayrılma niyetinin en düşük ($\bar{x} = 2,72$) olduğu bulunmuştur.

3.6.4.6. Görev Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları

Tablo 16'da görev değişkenine göre örgütsel kronizm ve boyutları olan iç grup yanlılığı, paternal kronizm ve karşılıklı çıkar alışverişi ile işten ayrılma niyeti değişkenlerinde farklılık olup olmadığına bakılmıştır.

Tablo 16: Görev Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları

Değişkenler	Görev	Grup İstatistikleri			Anova testi				
		N	Ort.	Std. Sap.	Kareler Top.	Kareler Ort.	F	P	
ÖRGÜTSEL KRONİZMİN BOYUTLARI	Örgütsel Kronizm	Müdür	16	3,35	,735	,704	,352	,648	,525
		Yönetici	63	3,51	,635				
		Sorumlu	45	3,36	,861	65,743	,543		
	İç Grup Yanlılığı	Müdür	16	3,39	,685	,817	,409	,616	,542
		Yönetici	63	3,41	,696				
		Sorumlu	45	3,24	,990	80,224	,663		
	Paternal Kronizm	Müdür	16	3,31	,977	1,599	,800	1,038	,357
		Yönetici	63	3,66	,785				
		Sorumlu	45	3,53	,962	93,232	,771		
	Karşılıklı Çıkar Alışverişi	Müdür	16	3,34	,724	,572	,286	,551	,578
		Yönetici	63	3,48	,672				
		Sorumlu	45	3,34	,782	62,808	,519		
İşten Ayrılma Niyeti	Müdür	16	3,29	1,025	,400	,200	,196	,822	
	Yönetici	63	3,43	,887					
	Sorumlu	45	3,33	1,158	123,509	1,021			

Yapılan ANOVA testi sonucunda, görev bakımından bir farklılık tespit edilememiştir. Aritmetik ortalamalarına göre, yönetici olarak görev yapan çalışanların en yüksek ($\bar{x} = 3,66$) düzeyde paternal kronizm algıladığı saptanmıştır. En düşük ($\bar{x} = 3,24$) ise iç grup yanlılığı boyutunda sorumlu olarak görev yapan çalışanların algıladığı tespit edilmiştir.

3.6.5. Hipotezlerin Test Edilmesi

Bu bölümde oluşturulan hipotezlerin bulguları yorumlanmaktadır. Örgütsel kronizm, iç grup yanlılığı boyutu, paternal kronizm boyutu ve karşılıklı çıkar alışverişi boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında korelasyonlar aşağıda incelenmektedir. Korelasyon katsayısının mutlak değeri olarak, 0.00-0.30 arasında düşük düzeyde, 0.30-0.70 arasında orta düzeyde ve 0.70-1.00 arasında yüksek düzeyde bir ilişkisi olduğu ifade edilmektedir (Büyüköztürk, 2011: 32).

Tablo 17: Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler		Örgütsel Kronizm	Örgütsel Kronizmin Boyutları			İşten Ayrılma Niyeti
			İç Grup Yanlılığı	Paternal Kronizm	Karşılıklı Çıkar Alışverişi	
Örgütsel Kronizm		r p	1			
Örgütsel Kronizmin Boyutları	İç Grup Yanlılığı	r p	,945** ,000	1		
	Paternal Kronizm	r p	,917** ,000	,794** ,000	1	
	Karşılıklı Çıkar Alışverişi	r p	,834** ,000	,717** ,000	,646** ,000	1
İşten Ayrılma Niyeti		r p	,586** ,000	,503** ,000	,591** ,000	,495** ,000
N=124			*İlişki 0,05 derecesinde anlamlıdır. **İlişki 0,01 derecesinde anlamlıdır.			

Örgütsel kronizm ile işten ayrılma niyeti arasında ($r = ,586$; $p = 000$) orta düzeyde, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı korelasyonu bulunmuştur. H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

İç grup yanlılığı boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında ($r = ,503$; $p = ,000$) orta düzeyde, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı korelasyon saptanmıştır. H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

Paternal kronizm boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında ($r = ,591$; $p = ,000$) orta düzeyde, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı korelasyon tespit edilmiştir. H_3 hipotezi kabul edilmiştir.

Karşılıklı çıkar alışverişi boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında ($r = ,495$; $p = ,000$) orta düzeyde, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı korelasyonu ortaya çıkarılmıştır. H_4 hipotezi kabul edilmiştir.

SONUÇ

Hızlı değişen ve sürekli gelişen iş hayatında örgütsel kronizm ve işten ayrılma niyeti önemli bir konu olmuştur. Örgütsel kronizm, adam kayırma, çıkar ilişkileri ve liyakatten uzak bir yönetim anlayışına sahip olan yöneticilerin personel üzerinde baskı oluşturmaya sebep olarak mutsuz işgörenlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bunun neticesinde ise işten anlayan çalışanın yerine, kayırılan çalışanların yönetimde söz sahibi olması ortaya çıkmaktadır. Uzun vadede yapılan bu hatalar şirketlerin iş göremez ve ağır rekabet şartlarında gerekli karşılığı verememesi nedeniyle yok olmasına ya da zayıflamasına sebep olacaktır. Bu nedenlerden dolayı örgütsel kronizm ve işten ayrılma niyetinin ilişkisini belirlemek için enerji sektöründe faaliyet gösteren bir firmada görev yapmakta olan 124 personel ile bu çalışmanın örnekleme oluşturulmuştur.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda örgütsel kronizm ile işten ayrılma niyeti arasında orta düzeyde, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bolat ve diğerleri (2017:172) yaptıkları çalışmada örgütsel kronizm ve işten ayrılma eğilimi arasında orta, pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon bulmuşlardır. Liyakat sahibi olmayan çalışanlara sahip olan örgütlerde bu kişilerin iş arkadaşlarında yine bu kişilerin hak etmedikleri yerlerde olduklarına dair düşünceler oluşmuştur. Bu yüzden örgütlere olan güven azalmış olup, örgütsel adalet duygusu körelmeye başlamıştır. Bu tutum ve davranışların sonucunda ise işten ayrılma niyeti tetiklenir.

Örgütsel kronizmin boyutları olan iç grup yanlılığı, paternal kronizm ve karşılıklı çıkar alışverişi ile işten ayrılma niyeti arasında orta düzeyde, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı korelasyon saptanmıştır.

Örgütsel kronizm, örgütsel kronizm boyutları ve işten ayrılma niyeti bakımından cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Turhan ve Erol (2018: 878)'un yaptıkları çalışmada cinsiyet ile örgütsel kronizm arasında farklılık bulamamışlardır. Aritmetik ortalamaları incelendiğinde kadın personelin paternal kronizm boyutu en yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Pozitif ayrımcılık nedeniyle kadın çalışanlar daha fazla kollandıkları için paternal kronizmlerinin yüksek çıkması doğaldır. Şirketin toplumsal cinsiyet eşitliği politikası nedeniyle kadınlara farklı bir değer verilmektedir.

Medeni durum açısından örgütsel kronizm, paternal kronizm, karşılıklı çıkar alışverişi ve işten ayrılma niyetinde farklılıklar tespit edilmiştir. Şendoğdu ve diğerleri (2021: 281) medeni durum bakımından işten ayrılma niyetinde farklılık saptamışlardır. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde en yüksek paternal kronizm boyutunun evli personelden kaynaklandığı görülmüştür. Aile kurumunun önemi nedeniyle evli işgörenler iş yaşamında da işlerine daha bağlı, yöneticilerine daha sadık ve yöneticileri tarafından da desteklenen kişilerdir. Bu nedenle paternal kronizm bekarlar çalışanların aksine evli olan çalışanlarda daha yüksektir. Yine aritmetik ortalamaları incelendiğinde bekar işgörenlerin işten ayrılma niyeti en düşük tespit edilmiştir. Çalışma şartlarının ağır oluşu ve stresli bir ortamda çalışmaları nedeniyle evli personel bunu ailelerine yansıtıklarından aile düzenleri de bundan etkilendiği için işten ayrılma niyetleri daha yüksektir.

Yaş değişkeni bakımından karşılıklı çıkar alışverişi boyutunda farklılık saptanmıştır. Aritmetik ortalamalara göre 31-40 gruplarının paternal kronizm boyutunda en yüksek düzeye sahip olduğu bulunmuştur. 51 yaş ve üzeri personelin işten ayrılma niyeti de en düşük çıkmıştır. 31-40 yaş arası personel kariyer ve prestijli bir firmada çalışmaları nedeniyle yöneticilerine çok daha bağlı olup güç ve otoritelerini kabul etmektedirler. Ayrıca en verimli yaşlarında oldukları için yöneticileri tarafından kayılmaktadırlar. 51 yaş ve üzeri personelin ise işten ayrılma niyeti işten ayrıldıklarında çalışacak daha iyi bir işyeri bulamama endişesiyle düşüktür.

Eğitim durumu incelendiğinde örgütsel kronizm, örgütsel kronizm boyutları ve işten ayrılma niyeti bakımından farklılık tespit edilememiştir. Dirgen' ninde (2019: 79), yaptığı çalışmada örgütsel kronizmin eğitim durumu açısından bir farklılığını tespit edememiştir. Aritmetik ortalamaları incelendiğinde paternal kronizm boyutunda en yüksek düzeyde lisans eğitim düzeyine sahip personel olduğu saptanmıştır. Kariyer hedefi bulunan lisans mezunları yöneticilerinin güç ve otoritesine kayıtsız şartsız bağlıdır. Yöneticisinin kendisini koruyup kollayarak daha üst pozisyonlara getireceği düşüncesi buna neden olmaktadır. Bu nedenle paternal kronizmin olması olağandır. Lisansüstü eğitim seviyesine sahip personelde ise işten ayrılma niyeti en düşüktür. İlgili kurum işgörenlerin eğitim seviyesinin yüksek olmasını teşvik etmektedir. Kariyer planlamasında eğitim seviyesi çok önemli bir kıstastır.

Örgütsel kronizm ve işten ayrılma niyetinde kıdem açısından farklılık saptanmıştır. Aydın (2015:146), yaptığı çalışmada kıdem bakımından kayırmacılığın koordinasyon boyutunda farklılık tespit etmiştir. Diğer taraftan Reçica ve Doğan (2021: 114) yaptıkları çalışmada, kıdem bakımından işten ayrılma niyeti arasında farklılık bulmuşlardır. Aritmetik ortalamaları incelendiğinde, beş yıldan fazla görev yapmakta olan personelin, paternal kronizm boyutunda en yüksek olduğu tespit edilmiştir. 3 yıldan az kıdeme sahip olan çalışanlarda ise işten ayrılma niyetinin en düşük olduğu bulunmuştur. 5 yıldan fazla personelde paternal kronizmin yüksek çıkma sebebi kariyerde erken terfiler ve yüksek maaş beklentisinin kendilerine yakın olan yöneticiler tarafından karşılanabilme ihtimalidir. 3 yıldan az çalışan personeldeki işten ayrılma niyetinin düşük olma sebebi ise işe girdikleri firmanın bilinen ve prestijli olması nedeniyle ayrılmayı düşünmemeleridir.

Örgütsel kronizm, örgütsel kronizm boyutları ve işten ayrılma niyetinin görev bakımından farklılığı tespit edilememiştir. Aritmetik ortalamalarına göre, yönetici konumunda görev yapan çalışanların en yüksek düzeyde paternal kronizm algıladığı saptanmıştır. En düşük ise iç grup yanlılığı boyutunda sorumlu konumunda görev yapan çalışanların algıladığı tespit edilmiştir. Yöneticilerde paternal kronizm etkisinin yüksek görülme sebebi bir üst pozisyona geçebilme umuduyla yöneticilerine her anlamda bağlı olmalarıdır. Sorumlular belirli kariyer basamaklarında tıklandıkları için iç grup yanlılığı algıları düşüktür.

Bu çalışmanın sonucunda ilgili kurumun yönetimine ve diğer araştırmacılara bir takım öneriler verilebilir. Analiz sonuçları incelendiğinde genel anlamda kayırmacılığın her alanda olduğu görüşü hâkimdir. Özellikle maaş ve kariyer beklentileri nedeniyle paternal kronizmin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bu uzun vadede şirkete zarar verecek bir durumdur. Bu durumun aksine liyakate önem verilmesi örgüte olumlu yönde katkı sağlayacaktır.

Örgütsel kronizmin yüksek olması örgütsel adalete olan güvenin azalmasına sebep olacaktır. Bu durumda örgüte karşı olan aidiyet düşük olacaktır. Bu durumu engellemek için yönetim personelin fikir, görüş ve eleştirini dikkate alması önerilebilir. Bu çalışma enerji sektöründe hizmet veren firmanın satış biriminin çalışanları üzerinde yapılmış olup, diğer araştırmacıların farklı sektörlerde çalışan işgörenler üzerinde yapması önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Abbott, J., De Cieri, H. and Iverson, R. D. (1998). "Costing Turnover: Implications of Work/Family Conflict at Management Level", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 36 (1), 25-43.
- Abubakar, A. M., Namin, B. H., Harazneh, I., Arasli, H. and Tunç, T. (2017). "Does Gender Moderates the Relationship between Favoritism/Nepotism, Supervisor Incivility, Cynicism and Workplace Withdrawal: A Neural Network and SEM Approach", *Tourism Management Perspectives*, 23, 129-139.
- Acaray, A. (2014). "Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", (Doktora Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Acun, A. (2016). "İş Aile Çatışması ve Turist Rehberlerinin İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi", (Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Aktan, C. C. (2018). "Siyasal Ahlak ve Siyasal Yozlaşma", Bölüm 2, in: C. C. Aktan (Ed.), "Yolsuzlukla Mücadele Stratejileri", Hak-İş Yayınları, Ankara, 75-93.
- Akuffo, I. N. and Kivipold, K. (2019). "Influence of Leaders' Authentic Competences on Nepotism-Favouritism and Cronyism", *Management Research Review*, 43 (4), 369-386.
- Akyüz, B. ve Eşitti, B. (2015). "Hizmet İşletmelerinde Örgütsel Bağlılığın İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Çanakkale Örneğinde Bir Araştırma", *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6 (11), 23-39.
- Aldulaimi, S. H. and Zedan, A. (2012). "Leadership's Individualism Culture Effect on Affective Commitment to Organizational Change in Qatar", *Journal of Modern Marketing Research*, 1 (1), 1-9.
- Alkailani, M., Azzam, I. A. and Athamneh, A. B. (2012). "Replicating Hofstede in Jordan: Ungeneralized, Reevaluating the Jordanian Culture", *International Business Research*, 5 (4), 71-80.
- Allesina, S. (2011). "Measuring Nepotism Through Shared Last Names: The Case of Italian Academia", *PLoS ONE*, 6 (8), 1-6.
- Alwerthan, T. A. (2016). "Investigating Favoritism from a Psychological Lens", *The Journal of Values-Based Leadership*, 9 (2), 1-10.
- Anafarta, N. (2015). "Algılanan Örgütsel Destek ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 26 (79), 112-130.
- Anderson, S., Francois, P. and Kotwal, A. (2015). "Clientelism in Indian Villages", *American Economic Review*, 105 (6), 1780-1816.
- Andrews, T. G., Nimanandh, K., Htun, K. T. and Kantabutra, S. (2019). "Responsible Cronyism in Transition: Understanding Changing Attitudes to Business Corruption in Myanmar", *Asia Pacific Business Review*, 25 (4), 554-570.
- Arı, G. S., Bal, H. ve Bal, E. Ç. (2010). "İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (3), 143-166.

- Argon, T. (2016). “Öğretmen Görüşlerine Göre İlkokullarda Yöneticilerin Kayırmacılık Davranışları”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24 (1), 233-250.
- Aslan, Z. ve Etyemez, S. (2015). “İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hatay’daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7 (3), 482-507.
- Asunakutlu, T. ve Avcı, U (2010). “Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (2), 93-109.
- Aydın, Y. (2015). “Örgütsel Sessizliğin Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ve Öğretmenlerin Öz Yeterlik Algısı İle İlişkisi”, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bağdoğan, S. Y. (2018). “Algılanan Örgütsel Destek, Psikolojik İyi Oluş ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi”, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 20 (3), 1-20.
- Baker, D. S. and Carson, K. D. (2011). “The Two Faces of Uncertainty Avoidance: Attachment and Adaptation”, *Journal of Behavioral and Applied Management*, 12 (2), 128-141.
- Baltacı, A. (2018). “Din Görevlilerinin İş Doyumu, İş Stresi, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler: Çok Örneklemli Bir Çalışma”, *Cumhuriyet İlahiyat Dergisi*, 22 (3), 1509-1536.
- Baltacı, F., Güçlü, C. ve Çeliker, N. (2014). “Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (3), 353-370.
- Barak, M. E. M., Nissly, J. A. and Levin, A. (2001). “Antecedents to Retention and Turnover among Child Welfare, Social Work, and Other Human Service Employees: What Can We Learn from Past Research? A Review and Metanalysis”, *Social Service Review*, 75 (4), 625-661.
- Barnett, A., Yandle, B. and Naufal, G. (2013). “Regulation, Trust, and Cronyism in Middle Eastern Societies: The Simple Economics of “Wasta”, *The Journal of Socio-Economics*, 44, 41-46.
- Basabose, J. (2019). “The Concept of Corruption”, Chapter 2, in: J. Basabose (Eds.), *Anti-corruption Education and Peacebuilding*, Springer, Cham, 13-45.
- Baskerville, R. F. (2003). “Hofstede Never Studied Culture”, *Accounting, Organizations and Society*, 28 (1), 1-14.
- Baş, T., Keskin, N. ve Mert, İ. S. (2010). “Lider Üye Etkileşimi (Lüe) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe’de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi”, *Ege Academic Review*, 10 (3), 1013-1039.
- Başoda, A. (2012). “Kişilik Özelliği Olarak Hizmet Verme Yatkınlığının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi), Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Begley, T. M., Khatri, N. and Tsang, E. W. (2009). “Networks and Cronyism: A Social Exchange Analysis”, *Asia Pacific Journal of Management*, 27 (2), 281-297.

- Behram, N. K. ve Dinç, E. (2014). “Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Kişilerarası Çatışma ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi”, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (2), 115-124.
- Biaggi, C. E. and Barkanian, J. A. (2020). “Culture and Corruption: Plagiarism, Wasta and Bribery In the MENA Region”, *The International Journal of Business Management and Technology*, 4 (6), 126-144.
- Blodgett, J. G., Bakir, A. and Rose, G. M. (2008). “A Test of the Validity of Hofstede's Cultural Framework”, *Journal of Consumer Marketing*, 25 (6), 339-349.
- Bolat, O.İ. , Bolat, T., Seymen, O. ve Katı, Y. (2017). “Otellerde Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı) Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Kariyer Düzleşmesinin Aracılık Etkisi”, *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(3), 157-180.
- Bolat, O. İ., Bolat, T., Seymen, O. ve Katı, Y. (2017). “Otellerde Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı) ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Kariyer Düzleşmesinin Aracılık Etkisi”, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6 (3), 157-180.
- Bothma, C. F. and Roodt, G. (2013). “The Validation of the Turnover Intention Scale”, *SA Journal of Human Resource Management*, 11 (1), 1-12.
- Bozkurt, H. Ö. ve Özkoç, A. G. (2019). “Çalışanlarda Öznel İyi Olma Halinin Algılanan İstihdam Edilebilirlik ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7 (1), 265-285.
- Böler, A. (2020). “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Çalışanların İşe Adanmışlığı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sektörü Üzerine Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Brewer, P. and Venaik, S. (2011). “Individualism–Collectivism in Hofstede and GLOBE”, *Journal of International Business Studies*, 42 (3), 436-445.
- Bruyneel, L., Lesaffre, E., Meuleman, B. and Sermeus, W. (2019). “Power Distance and Physician–Nurse Collegial Relations Across 14 European Countries: National Culture is not Merely a Nuisance Factor in International Comparative Research”, *Journal of Nursing Scholarship*, 51 (6), 708-716.
- Bulutlar, F. ve Öz, E. Ü. (2010). “Kurumdan Ayrılma Niyetini Etkileyen Unsurlar: İşe Bağlılık ve Kurumla Özdeşleşme”, *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 12 (2), 75-88.
- Burt, C. D., Chmiel, N. and Hayes, P. (2009). “Implications of Turnover and Trust for Safety Attitudes and Behaviour in Work Teams”, *Safety Science*, 47 (7), 1002-1006.
- Büte, M. (2011). “Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri İle İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (1), 383-404.
- Büyükbeşe, T. ve Gökaslan, M. O. (2018). “İşe Gömülmüslük, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Alan Çalışması”, *Mukaddime*, 9 (2), 135-154.
- Büyükyılmaz, O. ve Çakmak, A. F. (2014). “İlişkisel ve İşlemsel Psikolojik Sözleşmede Algılanan İhlalin İşten Ayrılma Niyeti ve Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi”, *Ege Akademik Bakış*, 14 (4), 583-596.

- Chen, C. C., Gaspar, J. P., Friedman, R., Newburry, W., Nippa, M. C., Xin, K. and Parente, R. (2017). "Paradoxical Relationships between Cultural Norms of Particularism and Attitudes toward Relational Favoritism: A Cultural Reflectivity Perspective", *Journal of Business Ethics*, 145 (1), 63-79.
- Chen, C. C., Peng, M. W. and Saporito, P. A. (2002). "Individualism, Collectivism, and Opportunism: A Cultural Perspective on Transaction Cost Economics", *Journal of Management*, 28 (4), 567-583.
- Chon, Y. and Kim, Y. Y. (2020). "Reasons for Turnover Intention among Direct Care Workers in Korea's Long-Term Care Insurance" *Healthcare*, 8 (4), 1-11.
- Coco, G. and Lagravinese, R. (2014). "Cronyism and Education Performance", *Economic Modelling*, 38, 443-450.
- Cohen, A. (2006). "The Relationship between Multiple Commitments and Organizational Citizenship Behavior in Arab and Jewish Culture", *Journal of Vocational Behavior*, 69 (1), 105-118.
- Cohen, G., Blake, R. S. and Goodman, D. (2016). "Does Turnover Intention Matter? Evaluating the Usefulness of Turnover Intention Rate as a Predictor of Actual Turnover Rate", *Review of Public Personnel Administration*, 36 (3), 240-263.
- Costigan, R. D., Insinga, R. C., Berman, J. J., Kranas, G. and Kureshov, V. A. (2011). "Revisiting the Relationship of Supervisor Trust and CEO Trust to Turnover Intentions: A Three-Country Comparative Study", *Journal of World Business*, 46 (1), 74-83.
- Çankaya, M. (2020a). "Sağlık Çalışanlarında Algılanan Örgütsel Destek ve Psikolojik İyi Oluşun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi", *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 7 (8), 79-98.
- Çankaya, M. (2020b). "Hastane Çalışanlarındaki İş Stresinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi", *BMIJ*, 8 (1), 121-143.
- Çelik, M. ve Çıra, A. (2013). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü", *Ege Akademik Bakış*, 13 (1), 11-20.
- Çelik, M. ve Yıldız, B. (2018). "Hemşirelerde Mesleki Bağlılık, Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Kamu Sektörü ve Özel Sektör Karşılaştırması", *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (2), 47-75.
- Çetinkaya, F. F., Şener, E. ve Korkmaz, F. (2017). "Aile İşletmeleri ve Kayırmacılık: Nitel Bir Araştırma", *PESA Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (4), 119-133.
- Dang, J., Liu, L., Zhang, Q. and Li, C. (2019). "Leaving an Attacked Group: Authoritative Criticism Decreases Ingroup Favoritism", *Journal of Pacific Rim Psychology*, 13, 1-9.
- Davis, J. H. and Ruhe, J. A. (2003). "Perceptions of Country Corruption: Antecedents and Outcomes", *Journal of Business Ethics*, 43 (4), 275-288.
- Deffenbacher, D. M., Park, B., Judd, C. M. and Correll, J. (2009). "Category Boundaries Can Be Accentuated without Increasing Intergroup Bias", *Group Processes & Intergroup Relations*, 12 (2), 175-193.

- Demir, Ö. ve Sezgin, E. E. (2014). “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Sürdürülebilirlik: TRB1 Bölgesinde Yapılan Bir Araştırma”, *Electronic Turkish Studies*, 9 (5), 707-725.
- Demirci, B. ve Seçilmiş, C. (2017). “Restoran işletmelerinde rol stresi ve Lider-Üye Etkileşiminin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 31 (3), 228-238.
- Demirci, U. (2019). “İş Doyumu İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine İstihdam Şekillerinin Etkisi”, *Journal of International Social Research*, 12 (62), 1246-1258.
- Demirel, E. T. (2019). İşten Ayrılma Niyeti”, Bölüm, in: E. Kaygın ve G. Kosa (Ed.), *Olumsuz Boyutlarıyla Örgütsel Davranış*, Eğitim Kitabevi, Konya, 117-127.
- De Mooij, M. and Hofstede, G. (2010). “The Hofstede Model: Applications to Global Branding and Advertising Strategy and Research”, *International Journal of Advertising*, 29 (1), 85-110.
- Deffenbacher, D. M., Park, B., Judd, C. M. and Correll, J. (2009). “Category Boundaries Can Be Accentuated without Increasing Intergroup Bias”, *Group Processes & Intergroup Relations*, 12 (2), 175-193.
- Dirgen, N. (2019). “Örgütsel Nepotizm Ve Psikolojik Sahiplenme Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- Duman, K. A. (2020). “Etkileşimci Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü”, İstanbul.
- Efferson, C., Lalive, R. and Fehr, E. (2008). “The Coevolution of Cultural Groups and Ingroup Favoritism”, *Science*, 321 (5897), 1844-1849.
- Egbue, N. G. (2006). “Africa: Cultural Dimensions of Corruption and Possibilities for Change”, *Journal of Social Sciences*, 12 (2), 83-91.
- Elbaz, A. M., Haddoud, M. Y. and Shehawy, Y. M. (2018). “Nepotism, Employees’ Competencies and Firm Performance in the Tourism Sector: A Dual Multivariate and Qualitative Comparative Analysis Approach”, *Tourism Management*, 67, 3-16.
- Erdem, B., Çeribaş, S. ve Karataş, A. (2013). “Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Kronizm (Eş Dost Kayırmacılığı) Algıları: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Bir, İki ve Üç Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (1), 51-69.
- Erdirençelebi, M. ve Filizöz, B. (2016). “Mobbingin Etik İklim ve Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 35, 127-139.
- Eroğlu, A., Topçu, M. K. ve Basım, H. N. (2018). “Bireysel Yenilikçi Davranışların Çalışma Arkadaşları İle Çatışma Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”, *Business and Economics Research Journal*, 9 (1), 123-136.

- Erol, Y. ve Savaş, E. B. (2020). “Kronizmin İş Tatminine Etkisi: Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü”, *Business & Management Studies: An International Journal*, 8 (2), 1944-1971.
- Ertaş, Ç. (2018). “Yiyecek-İçecek İşletmeleri Çalışanlarının Kültürel Değerleri: Şırnak’ta Bir Araştırma”, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6 (1), 266-279.
- Faiz, E. (2019). “Aşırı İş Yükü ve Tükenmişlik Sendromunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Satış Personelleri Üzerinde Bir Araştırma”, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 10 (1), 26-38.
- Farahmand, N. (2013), “*Impact of Nepotism on Turnover Intention and Service Recovery Performance; The Case of Private Hospitals in TRNC*”, Eastern Mediterranean University, Institute of Graduate Studies and Research, Gazimağusa, North Cyprus.
- Favaretto, R. M., Dihl, L., Barreto, R. and Musse, S. R. (2016). “Using Group Behaviors to Detect Hofstede Cultural Dimensions”, *2016 IEEE International Conference on Image Processing (ICIP)*, 2936-2940.
- Firfiray, S., Cruz, C., Neacsu, I. and Gomez-Mejia, L. R. (2018). “Is Nepotism So Bad for Family Firms? A Socioemotional Wealth Approach”, *Human Resource Management Review*, 28 (1), 83-97.
- Ford, M., Gillan, M. and Thein, H. H. (2016). “From Cronyism to Oligarchy? Privatisation and Business Elites in Myanmar”, *Journal of Contemporary Asia*, 46 (1), 18-41.
- Fu, I. (2015). “Favoritism: Ethical Dilemmas Viewed Through Multiple Paradigms”, *The Journal of Values-Based Leadership*, 8 (1), 1-7.
- Fu, P. P., Kennedy, J., Tata, J., Yukl, G., Bond, M. H., Peng, T. K., ... and Cheosakul, A. (2004). “The Impact of Societal Cultural Values and Individual Social Beliefs on the Perceived Effectiveness of Managerial Influence Strategies: A Meso Approach”, *Journal of International Business Studies*, 35 (4), 284-305.
- Geldenhuys, D. J. and Seymour, M. A. (2018). “The Impact of Team Dialogue Sessions on Employee Engagement in an Information and Communication Technology Company”, *SA Journal of Human Resource Management*, 16 (1), 1-11.
- Gonzalez-Trejo, E. S. (2007). “Corruption and Culture: A Relationship Comparison Between 1996 and 2004”, *Central Business Review*, 26 (1-2), 23-28.
- Güllüce, A. Ç., Kaygın, E., Zengin, Y., Sağbaş, M. ve Karabal, C. (2019). “Stratejik Liderlik Anlayışının Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi: İstanbul İli Örneği”, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5 (7), 30-47.
- Han, D., Lalwani, A. K. and Duhachek, A. (2017). “Power Distance Belief, Power, and Charitable Giving”, *Journal of Consumer Research*, 44 (1), 182-195.
- Harman, W. S., Lee, T. W., Mitchell, T. R., Felps, W. and Owens, B. P. (2007). “The Psychology of Voluntary Employee Turnover”, *Current Directions in Psychological Science*, 16 (1), 51-54.

- Hausknecht, J. P. and Trevor, C. O. (2011). "Collective Turnover at the Group, Unit, and Organizational Levels: Evidence, Issues, and Implications", *Journal of Management*, 37 (1), 352-388.
- Hausknecht, J. P., Trevor, C. O. and Howard, M. J. (2009). "Unit-Level Voluntary Turnover Rates and Customer Service Quality: Implications of Group Cohesiveness, Newcomer Concentration, and Size", *Journal of Applied Psychology*, 94 (4), 1068-1075.
- Hilgers, T. (2011). "Clientelism and Conceptual Stretching: Differentiating Among Concepts and Among Analytical Levels", *Theory and Society*, 40 (5), 567-588.
- Hofstede, G. (1983). "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", *Journal of International Business Studies*, 14 (2), 75-89.
- Hofstede, G. (2011). "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context", *Online Readings in Psychology and Culture*, 2 (1), 1-26.
- Hofstede, G. and Bond, M. H. (1984). "Hofstede's Culture Dimensions: An Independent Validation Using Rokeach's Value Survey", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15 (4), 417-433.
- Holcombe, R. G. and Castillo, A. M. (2013). "*Liberalism and Cronyism: Two Rival Political and Economic Systems*", 1. Baski, Mercatus Center at George Mason University, Virginia.
- Hong, C. (2011). "Is Cronyism Always Negative? A Model of Organizational Appointment Based on Structure of Guanxi", *2011 International Conference on Management Science & Engineering 18th Annual Conference Proceedings*, 532-537.
- Hotho, J., Minbaeva, D., Muratbekova-Touron, M. and Rabbiosi, L. (2018). "Coping with Favoritism in Recruitment and Selection: A Communal Perspective", *Journal of Business Ethics*, 165, 659-679.
- Hudson, S. and Claasen, C. (2017). Nepotism and Cronyism as a Cultural Phenomenon", Chapter 5, in: M. S. Ablander and S. Hudson (Eds.), *The Handbook of Business and Corruption: Cross-Sectoral Experiences*, Emerald, 95-118.
- Husted, B. W. (1999). "Wealth, Culture, and Corruption", *Journal of International Business Studies*, 30 (2), 339-359.
- Hwang, J., Lee, J. J., Park, S., Chang, H. and Kim, S. S. (2014). "The Impact of Occupational Stress on Employee's Turnover Intention in the Luxury Hotel Segment", *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 15 (1), 60-77.
- Hwang, Y. and Lee, K. C. (2012). "Investigating the Moderating Role of Uncertainty Avoidance Cultural Values on Multidimensional Online Trust", *Information & Management*, 49 (3-4), 171-176.
- Iacoviello, V., Berent, J., Frederic, N. S. and Pereira, A. (2017). "The Impact of Ingroup Favoritism on Self-Esteem: A Normative Perspective. *Journal of Experimental Social Psychology*, 71, 31-41.

- Im, H. and Chen, C. (2020). "Cultural Dimensions as Correlates of Favoritism and the Mediating Role of Trust", *Cross Cultural & Strategic Management*, 27 (3), 417-445.
- Jaskiewicz, P., Uhlenbruck, K., Balkin, D. B. and Reay, T. (2013). "Is Nepotism Good or Bad? Types of Nepotism and Implications for Knowledge Management", *Family Business Review*, 26 (2), 121-139.
- Javed, M., Khan, M. A., Yasir, M., Aamir, S. and Ahmed, K. (2014). "Effect of Role Conflict, Work Life Balance and Job Stress on Turnover Intention: Evidence from Pakistan", *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 4 (3), 125-133.
- Ji, Y., Zhou, E., Li, C. and Yan, Y. (2015). "Power Distance Orientation and Employee Help Seeking: Trust in Supervisor as a Mediator", *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43 (6), 1043-1054.
- Jones, R. G. and Stout, T. (2015). "Policing Nepotism and Cronyism without Losing the Value of Social Connection", *Industrial and Organizational Psychology*, 8 (1), 1-12.
- Joo, B. K. B. and Park, S. (2010). "Career Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention", *Leadership & Organization Development Journal*, 31 (6), 482-500.
- Kahraman, Ü. (2020). "Okul Müdürlerinin Kayırmacılık Davranışları", *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6 (3), 90-106.
- Kahveci, G., Gülay, S. S. ve Bahadır, E. (2019). "Ortaöğretim Öğretmenlerin Kayırmacılık Algıları ile Psikolojik Sermaye Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 50, 167-197.
- Kanten, P. (2014). "İşyeri Nezaketsizliğinin Sosyal Kaytarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü", *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (1), 11-26.
- Kaptanoğlu, R. Ö. (2020). "İşten Ayrılma Niyeti ve Toksik Liderliğin Etkisi", *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 161-173.
- Karavardar, G. (2015). "Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11 (26), 139-150.
- Kartal, M. (2019). "İş Hayatındaki Kronizm Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarına ve Kurum İtibarına Etkisi", (Yüksek Lisans Tezi), Bandırma Onyedil Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bandırma.
- Kavasoğlu, İ., Özer, U. ve Yenel, İ. F. (2016). "Sporda Favoritizm: Mücadele Sporları Üzerine Bir İnceleme", *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 14 (2), 199-211.
- Kaya, B. (2012). "Algılanan Örgütsel Destek Düzeyinin Ve Çalışanların Kariyer Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", (Yüksek Lisans Tezi), Antalya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

- Kendir, H., Arslan, E. ve Bozkurt, H. Ö. (2018). “Devam Bağlılığı, Presenteeism ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10 (4), 1029-1046.
- Kerse, G. and Babadağ M. (2018). “I’m Out If Nepotism Is In: The Relationship Between Nepotism, Job Standardization and Turnover Intention”, *Ege Academic Review*, 18(4), 631-644.
- Kervancı, F. (2013). “Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Khatri, N. and Tsang, E. W. (2003). “Antecedents and Consequences of Cronyism in Organizations”, *Journal of Business Ethics*, 43 (4), 289-303.
- Khatri, N., Tsang, E. W. and Begley, T. M. (2006). Cronyism: A Cross-Cultural Analysis”, *Journal of International Business Studies*, 37 (1), 61-75.
- Khatri, N. (2016). “Definitions of Cronyism, Corruption, and Crony Capitalism”, Chapter 1, in: N. Khatri and A. K. Ojha (Eds.), *Crony Capitalism in India*, Palgrave Macmillan, 3-7.
- Khatri, N., Wen, C. Y., Fuei, L. W. and Geok, T. A. (2008). “Cronyism: Antecedents and Consequences”, *Retrieved February*, 10, 1-46.
- Khattak, S. A. and Bashir, S. (2018). “Evaluation of Union Commitment in Public Sector Organizations of Pakistan: A Time Lagged Study”, *Abasyn University Journal of Social Sciences*, 11 (1), 131-149.
- Kim, D. J. (2008). “Self-Perception-Based Versus Transference-Based Trust Determinants in Computer-Mediated Transactions: A Cross-Cultural Comparison Study”, *Journal of Management Information Systems*, 24 (4), 13-45.
- Kim, J. (2015). “What Increases Public Employees’ Turnover Intention?”, *Public Personnel Management*, 44 (4), 496-519.
- Kim, Y. and Kim, S. Y. (2010). “The Influence of Cultural Values on Perceptions of Corporate Social Responsibility: Application of Hofstede’s Dimensions to Korean Public Relations Practitioners”, *Journal of Business Ethics*, 91 (4), 485-500.
- Kitapçı, H., Kaynak, R. ve Ökten, S. S. (2013). “Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu Ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma”, *International Review of Economics and Management*, 1 (1), 49-73.
- Koçak, D. ve Yücel, İ. (2018). “Algılanan Örgütsel Destek İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Duygusal Bağlılığın Aracı Etkisinin İncelenmesi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32 (3), 683-704.
- Koziuk, V., Dluhopolskyi, O., Farion, A. and Dluhopolska, T. (2018). “Crony Sectors as a Barrier to Economic Well-Being and Ecologization (Case of Ukraine)”, *Economics & Sociology*, 11 (3), 113-132.
- Köksal, O. (2011). “Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (15), 101-122.
- Kurnaz, A. (2019). “Mutfak Departmanında Kronizmin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Marmaris Örneği”, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(3): 453-470.

- Lee, C. C., Huang, S. H. and Zhao, C. Y. (2012). "A Study on Factors Affecting Turnover Intention of Hotel Employees", *Asian Economic and Financial Review*, 2 (7), 866.
- Lee, Y. H. and Chelladurai, P. (2018). "Emotional Intelligence, Emotional Labor, Coach Burnout, Job Satisfaction, and Turnover Intention in Sport Leadership", *European Sport Management Quarterly*, 18 (4), 393-412.
- Leung, T. K. P. and Barnes, B. R. (2020). Ethical Cronyism: An Insider Approach for Building Guanxi and Leveraging Business Performance in China", *Asia Pacific Business Review*, 26 (2), 124-148.
- Leung, T. K. P., Heung, V. C. and Wong, Y. H. (2008). "Cronyism: One Possible Consequence of Guanxi for an Insider: How to Obtain and Maintain It?", *European Journal of Marketing*, 42 (1/2), 23-34.
- Li, X. (2017). "Cronyism and Military Corruption in the Post-Deng Xiaoping Era: Rethinking the Party-Commands-The-Gun Model", *Journal of Contemporary China*, 26 (107), 696-710.
- Lian, H., Ferris, D. L. and Brown, D. J. (2012). "Does Power Distance Exacerbate or Mitigate the Effects of Abusive Supervision? It Depends on the Outcome", *Journal of Applied Psychology*, 97 (1), 107-123.
- Liu, C., Eubanks, D. L. and Chater, N. (2015). "The Weakness of Strong Ties: Sampling Bias, Social Ties, and Nepotism in Family Business Succession", *The Leadership Quarterly*, 26 (3), 419-435.
- Liu, S. and Onwuegbuzie, A. J. (2012). "Chinese Teachers' Work Stress and Their Turnover Intention", *International Journal of Educational Research*, 53, 160-170.
- Marcus, J. and Le, H. (2013). "Interactive Effects of Levels of Individualism-Collectivism on Cooperation: A Meta- Analysis", *Journal of Organizational Behavior*, 34 (6), 813-834.
- Matusitz, J. and Musambira, G. (2013). "Power Distance, Uncertainty Avoidance, and Technology: Analyzing Hofstede's Dimensions and Human Development Indicators", *Journal of Technology in Human Services*, 31 (1), 42-60.
- Merkin R.S. (2018). "Individualism-Collectivism Applied to Direct Versus Indirect Facework", Chapter 5, in: R. S. Merkin (eds.), *Saving Face in Business*, Palgrave Macmillan, New York, 119-136.
- Michailova, S. and Hutchings, K. (2006). "National Cultural Influences on Knowledge Sharing: A Comparison of China and Russia", *Journal of Management Studies*, 43 (3), 383-405.
- Mittal, R. and Elias, S. M. (2016). "Social Power and Leadership in Cross-Cultural Context", *Journal of Management Development*, 35 (1), 58-74.
- Mobley, W. H. (1977). "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover". *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Mughal, Y. H. (2020). "A Holistic Model of Organizational Cynicism, Cronyism and Ingratiation", *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 9 (1), 1-12.

- Nam, T. (2018). "Examining the Anti-Corruption Effect of e-government and the Moderating Effect of National Culture: A Cross-Country Study", *Government Information Quarterly*, 35 (2), 273-282.
- Noordin, F. and Jusoff, K. (2010). "Individualism- Collectivism and Job Satisfaction between Malaysia and Australia", *International Journal of Educational Management*, 24 (2), 159-174.
- Öktem, Ş., Kızıltan, B. ve Öztoprak, M. (2016). "Örgütsel Güven İle Örgüt İkliminin Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8 (4), 162-186.
- Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S. (2013). "Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama." *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (23), 335-358.
- Özcan, E. D., Vardarlıer, P., Karabay, M. E., Konakay, G. ve Çetin, C. (2012). "Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü", *Öneri Dergisi*, 10 (37), 1-13.
- Özer, N. ve Çağlayan, Z. A. (2016). "Öğretmenlerin Müdürlerine Duydukları Güven ve Kronizm Algıları Arasındaki İlişki", *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 3 (5), 16-27.
- Özkanan, A. ve Erdem, R. (2014). "Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar: Kavramsal Bir Çerçeve", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20 (2), 179-206.
- Padgett, M. Y., Padgett, R. J. and Morris, K. A. (2015). "Perceptions of Nepotism Beneficiaries: The Hidden Price of Using a Family Connection to Obtain a Job", *Journal of Business and Psychology*, 30 (2), 283-298.
- Parboteeah, K. P., Cullen, J. B., Victor, B. and Sakano, T. (2005). "National Culture and Ethical Climates: A Comparison of US and Japanese Accounting Firms", *MIR: Management International Review*, 45 (4), 459-481.
- Pearce, J. L. (2015). "Cronyism and Nepotism are Bad for Everyone: The Research Evidence", *Industrial and Organizational Psychology*, 8 (1), 41-44.
- Pelayo-Maciel, J., Ortiz-Barrera, M. A. and Gonzalez-Alvarado, T. E. (2017). "Impact of Cronyism in Mexican Multinationals", Chapter 3, in: J. Sanchez Gutierrez and T. E. Gonzalez Alvarado (Eds.), *Technology Innovation, Finance and CRM: Repercussions on Competitiveness*, Universidad de Guadalajara, 53-71.
- Polat, R. (2013). 'Ortaöğretim Kurumlarında Kronizm Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi' Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Polat, S. ve Kazak, E. (2014). "Okul Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum ve Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20 (1), 71-92.
- Polat, S. ve Uğurlu, C. T. (2009). "İlköğretim Müfettişlerinin Örgütsel Bağlılık, Mesleki Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişki", *e-Journal of New World Sciences Academy Education Sciences*, 4 (3), 1150-1159.
- Qu, W. G. and Yang, Z. (2015). "The Effect of Uncertainty Avoidance and Social Trust on Supply Chain Collaboration", *Journal of Business Research*, 68 (5), 911-918.

- Quintal, V. A., Lee, J. A. and Soutar, G. N. (2010). "Tourists' Information Search: The Differential Impact of Risk and Uncertainty Avoidance", *International Journal of Tourism Research*, 12 (4), 321-333.
- Ramirez, A. and Tadesse, S. (2009). "Corporate Cash Holdings, Uncertainty Avoidance, and the Multinationality of Firms", *International Business Review*, 18 (4), 387-403.
- Reçica L. F. ve Doğan A. (2021). "Türk ve Kosovalı Çalışanların Örgütsel Güven, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Açısından Karşılaştırılması: Otel Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 103-124.
- Riaz, A. (2018). "Impact of Ethical Leadership on Organizational Cronyism Through Mediating Role of Ethical Culture and Moderating Role of Leader Member Exchange", *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 12 (3), 831-850.
- Robinson, J. A. and Verdier, T. (2013). "The Political Economy of Clientelism", *The Scandinavian Journal of Economics*, 115 (2), 260-291.
- Rodrigo Zarazaga, S. J. (2014). "Brokers Beyond Clientelism: A New Perspective Through the Argentine Case", *Latin American Politics and Society*, 56 (3), 23-45.
- Rosenbaum, M. S. and Walsh, G. (2012). "Service Nepotism in the Marketplace", *British Journal of Management*, 23 (2), 241-256.
- Ruiz, B. and Garcia, J. A. (2019). "Modelling Customer-Based Bank Reputation: The Moderating Role of Uncertainty Avoidance", *International Journal of Bank Marketing*, 37 (1), 340-361.
- Saad, G., Cleveland, M. and Ho, L. (2015). "Individualism–Collectivism and the Quantity Versus Quality Dimensions of Individual and Group Creative Performance", *Journal of Business Research*, 68 (3), 578-586.
- Sabry, M. I. (2017). "Taming Cronyism!: The Role of Public Private Dialogues", *International Journal of Social Economics*, 44 (12), 1622-1638.
- Sabry, M. I. (2018). "Fostering Innovation Under Institutional Deficiencies: Formal State–Business Consultation or Cronyism?", *Economia Politica*, 36 (1), 79-110.
- Sabry, M. I. (2019). "Cronyism as an Outcome of Institutional Settings: The Case of Pre-2011 Egypt", *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40 (1/2), 58-78.
- Safina, D. (2015). "Favouritism and Nepotism in an Organization: Causes and Effects", *Procedia Economics and Finance*, 23, 630-634.
- Saleem, M. A., Yaseen, A. and Zahra, S. (2018). "Predictors of Organizational Commitment in Public Sector Hospitals of Pakistan-A Moderated Mediation Study", *Journal of Health Management*, 20 (2), 206-225.
- Saltık, Z. (2016). "Stresin İşgören Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", (Yüksek Lisans Tezi), Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.

- Saylı H. ve Kızıldağ, D. (2007). “Yönetmelik Etik ve Yönetmelik Etiğın Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (1), 231-251.
- Seyrek, İ. H. ve İnal, O. (2017). “İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkili Faktörler: Bilgi Teknolojisi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi*, 1 (1), 43-62.
- Sezici, E. ve Yıldız, H. (2017). “Algılanan Örgütsel Kronizmin İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmemenin Aracı Rolü”, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 38-55
- Shaheen, S. and Bari, M. W. (2019). Organizational Cronyism as an Antecedent of Ingratiation: Mediating Role of Relational Psychological Contract”, *Frontiers in Psychology*, 10, 1-27.
- Shaheen, S., Bashir, S. and Khan, A. K. (2017). “Examining Organizational Cronyism as an Antecedent of Workplace Deviance in Public Sector Organizations”, *Public Personnel Management*, 46 (3), 308-323.
- Shaheen, S., Zulfiqar, S., Saleem, S. and Shehazadi, G. (2020). “Does Organizational Cronyism Lead to Lower Employee Performance? Examining the Mediating Role of Employee Engagement and Moderating Role of Islamic Work Ethics”, *Frontiers in Psychology*, 11, 1-14.
- Sığrı, Ü. ve Topcu, M. K. (2012). “Barış Gücü Operasyonlarında Kullanılan Kültürlerarası Bütünleştirme Yöntemlerinin Kültürel Boyutlar Bağlamında İncelenmesi: Unıfil Örneği”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 67 (1), 205-235.
- Sidani, Y. M. and Thornberry, J. (2013). “Nepotism in the Arab World: An Institutional Theory Perspective”, *Business Ethics Quarterly*, 23 (1), 69-96.
- Smith, D. R. and Ayers, D. F. (2006). “Culturally Responsive Pedagogy and Online Learning: Implications for the Globalized Community College”, *Community College Journal of Research and Practice*, 30 (5-6), 401-415.
- Sökmen, A. ve Mete, E. S. (2016). “Bezdirenin İş Performansı, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Ankara’da Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (3), 271-295.
- Sökmen, A. ve Şimşek, T. (2017). “Örgütsel Bağlılık, Örgütle Özdeşleşme, Stres ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (3), 606-620.
- Sun, R. and Wang, W. (2017). “Transformational Leadership, Employee Turnover Intention, and Actual Voluntary Turnover in Public Organizations”, *Public Management Review*, 19 (8), 1124-1141.
- Şahin, F. (2011). “Lider-Üye Etkileşimi İle İşten ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi”, *Ege Akademik Bakış*, 11 (2), 277-288.
- Şantaş, F., Şantaş, G., Özer, Ö. ve Güleç, M. B. (2018). “Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Kronizm ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13 (3), 37-54.

- Şen, C. (2019). “Çok Kültürlü İş Ortamlarında Entegrasyon Mekanizmaları: Uluslararası Barış Güçleri Üzerine Nitel Bir Araştırma”, *Journal of Defense Sciences/Savunma Bilimleri Dergisi*, 18 (1), 1-26.
- Şendoğdu, A. A., Yazgan A. E. ve Ak Karadağ Ö. (2021). “İş Stresi ve Pozitif Psikolojik Sermayenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 39, 263-290.
- Takase, M., Maude, P. and Manias, E. (2005). “Nurses’ Job Dissatisfaction and Turnover Intention: Methodological Myths and an Alternative Approach”, *Nursing & Health Sciences*, 7 (3), 209-217.
- Tanrıverdi, H., Koçaslan, G. ve Taştan, N. O. (2018). “Psikolojik Şiddet Algısı, Tükenmişlik Sendromu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 113-131.
- Teixeira da Silva, J. A., Katavic, V., Dobranszki, J., Al-Khatib, A. and Bornemann-Cimenti, H. (2019). “Establishing Rules for Ethicists and Ethics Organizations in Academic Publishing to Avoid Conflicts of Interest, Favoritism, Cronyism and Nepotism. *Kome: An International Journal of Pure Communication Inquiry*, 7 (1), 110-125.
- Tett, R. P. and Meyer, J. P. (1993). “Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta- Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46 (2), 259-293.
- Tolukan, E., Şahin, M. Y. ve Koç, M. (2016). “Cimnastik Antrenörlerinin Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi”, *Electronic Turkish Studies*, 11 (8), 377- 398.
- Turhan, M. (2014). “Organizational Cronyism: A Scale Development and Validation from the Perspective of Teachers”, *Journal of Business Ethics*, 123(2), 295–308.
- Turan, M. (2020). “*Spor Bilimleri Fakültelerinde Görev Yapan Akademik Personelin Nepotizm ve Kronizm Düzeylerinin İncelenmesi*”, (Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Kış Sporları ve Spor Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Turhan, M. ve Erol, Y. C. (2019). “Öğretmen Görüşlerine Göre Eğitim Örgütlerinde Kronizm, Sessizlik ve Sinizm Arasındaki İlişki”. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(4), 874-876.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). “Örgütsel Özdeşleşme ve Kontrol Algılamalarının, Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansına Etkileri”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (3), 163-181.
- Uludağ, G. (2019). “Örgütsel Bağlılık İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23 (4), 2043-2056.
- Uygur, A. ve Çağatay, A. (2015). “Nepotism in Impact Employee Performance Evaluation Form with Family Business”, *International Journal of Management Sciences*, 5 (2), 136-146.
- Vinton, K. L. (1998). “Nepotism: An Interdisciplinary Model”, *Family Business Review*, 11 (4), 297-303.

- Vitolla, F., Raimo, N., Rubino, M. and Garzoni, A. (2019). "The Impact of National Culture on Integrated Reporting Quality. A Stakeholder Theory Approach", *Business Strategy and the Environment*, 28 (8), 1558-1571.
- Vveinhardt, J. and Sroka, W. (2020). Nepotism and Favouritism in Polish and Lithuanian Organizations: The Context of Organisational Microclimate", *Sustainability*, 12 (4), 1-23.
- Wang, W., Mao, J., Wu, W. and Liu, J. (2012). "Abusive Supervision and Workplace Deviance: The Mediating Role of Interactional Justice and the Moderating Role of Power Distance", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50 (1), 43-60.
- Wated, G. and Sanchez, J. I. (2014). "Managerial Tolerance of Nepotism: The Effects of Individualism–Collectivism in a Latin American Context", *Journal of Business Ethics*, 130 (1), 45-57.
- Weeks, K. P., Weeks, M. and Long, N. (2017). "Generational Perceptions at Work: In-Group Favoritism and Out-Group Stereotypes", *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 36 (1), 33-53.
- Weitz- Shapiro, R. (2012). "What Wins Votes: Why Some Politicians Opt Out of Clientelism", *American Journal of Political Science*, 56 (3), 568-583.
- Wen, T., Zhang, Y., Wang, X. and Tang, G. (2018). "Factors Influencing Turnover Intention among Primary Care Doctors: A Cross-Sectional Study in Chongqing, China", *Human Resources for Health*, 16 (1), 1-11.
- Werland, T. (2018). "Individualism-Collectivism and Bias Against Outgroup Members A Literature Review", *The UTSA Journal of Undergraduate Research & Scholarly Work*, 4, 1-31.
- Wu, M. (2006). "Hofstede's Cultural Dimensions 30 Years Later: A Study of Taiwan and the United States", *Intercultural Communication Studies*, 15 (1), 33-42.
- Yalçınsoy, A. ve Işık, M. (2018). "Toksik Liderlik İle Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Yönelik Bir Araştırma", *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17 (3), 1016-1025.
- Yang, Y. and Hu, B. (2009). "The Antecedents of Organizational Cronyism", *2009 International Conference on Management and Service Science*, 1-4.
- Yazıcı, M. ve Can, S. (2020). "Etik Problem Olarak Kurumlarda Örgütsel Kayırmacılık", *Academic Review of Humanities and Social Sciences*, 3 (2), 212-244.
- Yeganeh, H. (2014). Culture and corruption. *International Journal of Development Issues*, 13 (1), 2-24.
- Yıldırım, M. H., Erul, E. E. ve Kelebek, P. (2014). "Tükenmişlik İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (1), 34-44.
- Yıldız, G. (2017). "Kayırmacılık Olgusunun Türk Kamu Yönetimine Yansımaları", *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (2), 62-76.
- Yılmaz, B. (2018). "Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyetine Etkileri Üzerine Bir Araştırma: Elektrik Sektöründe Bir Uygulama" İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Yin-Fah, B. C., Foon, Y. S., Chee-Leong, L. and Osman, S. (2010). "An Exploratory Study on Turnover Intention among Private Sector Employees", *International Journal of Business and Management*, 5 (8), 57-64.
- Yücekaya, P., Rençber Ö. F. ve Topçu U. C. (2016). "İşgörenlerin Nepotizm Algısı ve İş Memnuniyetinin, İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma", *Eurasian Business & Economics Journal*, S2, 330-339.
- Zhang, Y. and Begley, T. M. (2011). "Power Distance and Its Moderating Impact on Empowerment and Team Participation", *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (17), 3601-3617.
- Zhang, Y., Winterich, K. P. and Mittal, V. (2010). "Power Distance Belief and Impulsive Buying", *Journal of Marketing Research*, 47 (5), 945-954.
- Zudenkova, G. (2015). "Political Cronyism", *Social Choice and Welfare*, 44 (3), 473-492.

EKLER

Ek-1: Anket Formu**ÖRGÜTSEL KRONİZM VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Sayın Katılımcı;

Bu anket, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon programında yüksek lisans çalışması olarak “Örgütsel Kronizm ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki” başlıklı çalışma kapsamında hazırlanmıştır. Anketimizde size en uygun yargıyı, objektif esaslarla işaretlemeniz, sözü edilen çalışmaya önemli katkılar sağlayacaktır.

Verilen cevaplar sadece bilimsel amaçlı kullanılacak ve kesinlikle üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Yardımlarınız ve katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

1. Cinsiyetiniz Kadın Erkek
2. Yaşınız 21-30 31-40 41-50 51 ve Üzeri
3. Medeni Haliniz Evli Bekâr
4. Eğitim Durumunuz Lise Lisans Yüksek Lisans Doktora
5. Çalışma Süreniz 2 Yıldan Az 3-5 Yıl 6 Yıl ve Üzeri
6. Konunuz Müdür Yönetici Sorumlu

		İşten Ayrılma Niyeti				
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.	Çoğu kez mevcut işimi bırakmayı düşünüyorum.					
2.	Aktif bir şekilde başka şirketlerde iş arıyorum.					
3.	İşimden muhtemelen yakın bir zamanda ayrılacağım.					
Örgütsel Kronizm						
1.	Yöneticimiz, kişisel yakınlığı olan çalışanlara karşı daha toleranslı davranır.					
2.	Kurumumuzda, çalışanlar ödüllendirilirken yöneticiyle kişisel ilişkilerinden ziyade performansları dikkate alınır.					
3.	Yöneticimiz, çatışmaları çözerken kendisine yakın gördüğü çalışanlardan yana tavır alır.					
4.	Kurumumuzda, finansal veya kariyer olarak katkı sağlayacak etkinliklere yöneticiyle kişisel ilişkileri iyi olan çalışanlar gönderilir.					
5.	Kurumumuzda, kararlar alınırken yöneticiyle yakın ilişkileri olan çalışanların görüşleri daha fazla dikkate alınır.					
6.	Kurumumuzda, yöneticimizle ilişkileri iyi olan çalışanların hataları görmezden gelinir.					
7.	Kurumumuzda, yöneticimize koşulsuz sadakat gösterenlerin çıkarları daha fazla gözetilir.					
8.	Yöneticimiz, verdiği kararları eleştirmeyenleri ödüllendirir.					
9.	Kurumumuzda, personel değerlendirmede yöneticiye sadakat en önemli kriterdir.					
10.	Yöneticim, kendisine sadakat gösteren astların hatalarını görmezden gelir.					
11.	Yöneticimiz, kurumumuza bağlılık gösterenlerden çok kendisine sadık olanları ödüllendirir.					
12.	Kurumumuzda, yönetici-çalışan ilişkileri kişisel çıkarlardan çok kurumun çıkarlarına dayalıdır.					
13.	Çalışanlar bir konuda yöneticimizi desteklediğinde, karşılığında ödül beklerler.					
14.	Yöneticimiz, kendi çıkarlarına uygun davranışlar sergileyen çalışanları ödüllendirir.					
15.	Yöneticimiz, çalışanlarla ilgili karar verirken kurumun çıkarlarından çok kendi çıkarlarını düşünür.					