

# ALGILANAN ÖRGÜTSEL KRONİZMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİK ALGISININ ARACI ROLÜ<sup>1</sup>

**Emre SEZİCİ\***

*\*Dumlupınar Üniversitesi, emre.sezici@dpu.edu.tr*

**Bora YILDIZ\*\***

*\*\*İstanbul Üniversitesi, borayildiz@istanbul.edu.tr*

**Öz:** Çalışmanın amacı, örgütsel kronizmin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini analiz etmek ve bu ilişkide istihdam edilebilirlik algısının aracılık etkisini ortaya çıkarmaktır. Bu bağlamda geliştirilen hipotezler ve araştırma soruları Sakarya’da faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerdeki çalışanlardan anket yoluyla elde edilen verilerle test edilmiştir. Bu çalışmada örgütsel kronizm, Turhan (2016) tarafından; örgütsel bağlılık, Toklu (2016) tarafından ve istihdam edilebilirlik algısı, Seçer (2007) tarafından geliştirilen ölçeklerle ölçülmüştür. Toplam 451 katılımcı, araştırmaya katılmıştır. Bu çalışmada veri elde etmek için tesadüfi olmayan örnekleme yöntemleri arasında bulunan kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiş ve veri analizi için SPSS 21 ve LISREL 8.51 yazılım paketleri kullanılmıştır. Araştırmanın bulguları istihdam edilebilirlik algısının, algılanan örgütsel kronizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisinin varlığına işaret etmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Kronizm, Örgütsel Bağlılık, İstihdam Edilebilirlik Algısı  
**JEL Kodu:** D23, M10

## THE MEDIATING ROLE OF PERCEIVED EMPLOYABILITY ON ORGANIZATIONAL CRONYISM AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT RELATIONSHIP

**Abstract:** The aim of the study is to analyze the effect of organizational cronyism on organizational commitment and to reveal the mediating effect of perceived employability in this relation. Hypothesis and research questions developed in this context tested with the data obtained from small and medium size enterprise in Sakarya. The required data was obtained by surveys. In this study measured the organizational cronyism by a scale developed by Turhan (2016), and organizational commitment by a

---

<sup>1</sup> Bu çalışma, 10-14 Mayıs 2017 tarihleri arasında düzenlenen II. International Conference on Economics Business Management and Social Sciences’da sözlü bildiri olarak sunulmuş olan metnin, büyük ölçüde genişletilmesiyle üretilmiştir.

scale developed by Toklu (2016), and perceived employability by a scale developed by Seçer (2007). Totaly 451 workers have participated in study. Convenience sampling that is among the non-random sampling methods has been preferred to obtain data in this study and SPSS 21 and LISREL 8.51 software packages have been used for data analysis. The findings of the research demonstrate that perceived employability has a partial mediating effect on the relationship between organizational cronyism and organizational commitment.

**Key words:** Organizational Cronyism, Organizational Commitment, Perceived Employability

**JEL Classification:** D23, M10

## 1. GİRİŞ

Büyük ölçekli işletmeler için geçerli olduğu kadar küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ) açısından da temel amaçlardan biri sürdürülebilir rekabet avantajını elde bulundurmaktır. Bu amaca ulaşmada ve elde tutmada birçok faktörün etkili olduğu açıktır. Ancak küçük ve orta ölçekli işletmelerde emek-yoğun yapının varlığı, çalışanlara ayrı bir önem yüklemektedir. Dolayısıyla alanyazındaki birçok araştırmada KOBİ'lerde rekabet avantajı sunan bir unsur olarak insan kaynağının önemine dikkat çekilmektedir (Bamberger, 1983; Chandler ve McEvoy, 2000; Heneman vd., 2000; Naktiyok ve Küçük, 2003; Van den Heuvel vd., 2006; Kaya ve Kaya, 2007; Şahin, 2009; Güleş ve Türkmen, 2010; Örucü vd., 2011; Gronum vd., 2012; Almodóvar vd., 2016; Ogunyomi ve Bruning, 2016; Georgiadis ve Pitelis, 2016). Ancak çalışanların örgüt içindeki sorunlu algı, tutum ve davranışları örgütlerin rekabet güçlerini tehdit etmektedir. Bu sorunlardan biri olarak karşımıza çıkan kayırmacılığın bir türü olan kronizm, özellikle piyasa ekonomisinin işlerlik kazanmaya başladığı kimi kapitalizm türevlerinde gözlemlenebilen bir fenomen olarak karşımıza çıkmaktadır (Özçelik vd., 2006: 110).

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler üzerinde yurt dışında oldukça fazla sayıda örgütsel kronizm üzerine yapılmış araştırma (Hamilton, 1999; Barnett ve Kellermanns, 2006; Bhasin ve Venkataramany, 2010; Belás vd., 2015; Horak, 2017) bulunmasına rağmen ülkemizde birkaç çalışmaya (Karacaoğlu ve Yörük, 2012; Erdem vd., 2013; Cam vd., 2016) rastlanmıştır. Örgütsel kronizm olgusunun KOBİ'lerde varlığı ve örgütsel davranış disiplini içinde ele alınan diğer değişkenlerle arasındaki ilişkisinin yönü ve etkisi kanımızca önem arz etmektedir. Bu bağlamda bu araştırmanın konusu algılanan örgütsel kronizmin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde istihdam edilebilirlik algısının aracılık rolünü ortaya çıkartmak şeklinde belirlenmiştir. Çalışma Türkiye'de KOBİ'lerde ele alınan değişkenlerle ulaşılabilecek bulguları ilk kez ortaya çıkartması bakımından önem arz etmektedir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kapitalizm, bireyi temel alan ve bireyi kimi örgütlenmelerden daha üstün tutan bir anlayışa sahiptir. Bu haliyle kapitalizm, "bireyci" davranışları esas alır ve her türlü iktisadi, sosyal ve siyasi fenomeni bireysel davranış eksenli açıklama gayretine girişir. Ussallık temeline dayanmakta olan kapitalizmde, bireysel amaçların en düşük maliyetle gerçekleştirilmesi öngörülmektedir. Bireyi ulaşmak istediği amacına en düşük maliyetle ve kısa sürede ulaştıran yol, rasyonel yol olarak betimlenmektedir (Özçelik vd., 2006:

108). Genel hatları itibariyle ahlak kurallarının ve kapitalizm doktrinin temel dinamiği olan ussallığın normatif özellikler taşıdığı söylenmektedir. Bir diğer deyişle Demir (2003)'e göre, hem ahlak kuralları ve hem de ussallık bireyin, toplumsal yaşamda neyi yapıp ve/veya yapmaması gerektiği hususunda yargılarda bulunmaktadır. Kimi durumlarda bireyler, rasyonel olan davranış ile ahlaki açıdan doğru olarak kabul edilen davranış arasında kalabilmektedir. Bu kapsamda ahlak kuralları, bireylerin davranışlarını çeşitli sosyal ve psikolojik maliyetlerle belirleyen kurallar olarak tanımlanabilmektedir. Bu yönüyle bireyin toplumsal yapı içindeki varlığı ve bu varlığını devam ettirebilmesi bu kurallara uyum sağlamasına bağlı olarak gelişmektedir. Ancak toplumu oluşturan bireylerin çoğunda aynı davranışlar benimsenmişse, ahlaki kuralların çiğnenmesinin meşrulaştırılması söz konusu olacaktır. Bu meşrulaştırma gayreti çerçevesinde ele alınabilecek kavramlardan birisi de kayırmacılık olarak karşımıza çıkmaktadır (Özçelik vd., 2006: 109).

Bireylerin sahip oldukları bilgi, beceri ve tecrübeleri dikkate almaksızın akrabalık ekseninde ve/veya yakın ilişkiler gözetilmek suretiyle (siyasi görüş, etnik köken... vb.) işe alınması, terfi ya da örgütsel kaynaklardan ayrıcalıklı olarak istifade ettirilmesi anlamına gelen kayırmacılık -favoritizm- (Araslı ve Tümer, 2008: 1239; Asunakutlu, 2010: 41; Turhan, 2014: 300), örgüt içi çalışma barışını ve kişiler arası ilişkileri temelden sarsmaktadır.

Alanyazında, kayırmacılık şemsiye kavramı altında birçok kavramın yer aldığı görülmektedir (Shore, 2005; Araslı ve Tümer, 2008; Aydoğan, 2009; Asunakutlu, 2010; Beresford, 2015). Bu türlerin kayırmacılık davranışının sergilenme motivasyonuna göre farklılaşarak ortaya çıktığı söylenebilir. Dolayısıyla kayırmacılık davranışı akrabaları kapsadığında, "nepotizm"; siyasi ve/veya dini bir yandaşlığa bağlı bir motivasyonla icra edildiğinde "patronaj"; eş-dost ve yakın arkadaşlık ilişkilerini kapsamında ise "kronizm" kavramlarıyla adlandırılmaktadır (Karakaş ve Çak, 2007: 78).

Çalışma yaşamı içinde örgütlerde algılanan örgütsel kronizm kavramı, "yöneticiler tarafından çalışanların performans kriteri ya da resmi prosedürler ile çalışanlar açısından bakılmaksızın belirli kriterlere (kişisel ilişkiler, kişisel bağlılık vb.) dayalı, herhangi bir ayrıcalıklı tercih edilen muamele" (Turan, 2014: 15) olarak tanımlanmıştır. Çalışma yaşamında performansı yüksek bir çalışan, bağlı olduğu ilk kademe yöneticisinin diğer bir çalışanın bireysel performansını değerlendirirken kendisine olan sadakatini ve bireysel ilişkilerini göz önünde bulundurmasına ve bu duruma kıymet veriyor olmasına bağlı olarak ücret artışı ya da terfi gibi kazanımları kaybedebilmektedir (Khatri ve Tsang, 2003: 294). Bu olgu sadece ödüllendirme, terfi, istihdam sürecini değil aynı zamanda çalışanın karar alma süreçlerine katılmasını, iyi çalışma koşullarını ve yöneticiler tarafından daha kolay izne ayrılma taleplerinin kabul edilmesini de kapsamaktadır (Blase ve Blase 2003; 386).

Böylesi koşullar, örgütsel kronizm algısına sahip çalışan açısından hem örgütüne yönelik hem de yaptığı mesleğe yönelik yeterlilik durumunu ve beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığı hususunun Blau (1964)'nın Sosyal Değişim Kuramı'nın varsayımları doğrultusunda sorgulamasına neden olmaktadır. Bu bağlamda Baruch (2001: 544), istihdam edilebilirlik olgusunun, Rousseau (2001: 512) tarafından, bireyin ve örgütün iş ilişkilerindeki yazılı sözlü mesajların anlaşılması, algılanması ve yorumlanmasıyla her iki taraf açısından da sorumluluklarıyla ilgili olarak zihinlerinde

oluşan beklentiler şeklinde tanımlanan “psikolojik sözleşme” kavramının önem kazanmasına bağlı olarak araştırma konusu edildiğini vurgulamaktadır.

Genel olarak istihdam edilebilirlik kavramı, aktif olarak çalışma yaşamında olmayanlar için istihdam edilebilme niteliğinin ne kadar kolay olduğu ile ilgilidir (Bernston ve Marklund, 2007: 280). Ayrıca örgütsel davranış, çalışma psikolojisi, sosyal politika, insan kaynakları yönetimi gibi birçok alan tarafından ele alınmış bir olgudur. Bu yüzden örgüt boyutuna dikkat çeken örgütsel yaklaşım, bireysel özellikleri temel alan bireysel yaklaşımlar ve son olarak çok sayıda çevresel koşulu dikkate alan genel yaklaşımlar biçiminde alanyazında çalışmalara konu olduğu görülmektedir (Seçer, 2007: 115). Bireysel boyut kapsamında ele alınan algılanan istihdam edilebilirlik yaklaşımı ise aktif olarak çalışma yaşamı içinde olanlar için örgütsel değişimlere karşı meslek sahibi olma durumunu koruma ve iş yapabilme kapasitesiyle ayakta kalma olanağı anlamına gelmektedir (Bernston ve Marklund, 2007: 281; Philippaers vd., 2016: 1). Algılanan örgütsel kronizm ile istihdam edilebilirlik algısı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanmamışsa da ilgili araştırma alanlarına bakıldığında Pfeffer (1998) çalışanların, mevcut iş durumundan memnun kalmadıklarında istihdam edilebilir kişilerin örgütten ayrılma ihtimallerinin daha yüksek olduğunu ileri sürmektedir. Örgütün çalışma koşulları ve ortamında bir bozulma ya da durgunlaşma söz konusu olduğunda alanlarında tecrübeli ve etkili donanıma sahip çalışanların örgütten ayrılma ihtimalleri daha yüksek olacaktır. Çalışanın örgütsel kronizm algısının varlığına istinaden, adil olmayan ve etik dışı kanaatlerle değerlendiriliyor ve örgüt imkânlarından layıkıyla istifade edemiyor olması, çalışkan, dürüst ve disiplinli olma gibi değer yargılarının üst yönetimce göz ardı edilmesi, çalışanın daha istenir çalışma koşullarına ulaşması amacıyla hem bireysel donanımını hem de çevresel koşulları gözden geçirmesine zemin hazırlayacaktır. Bu sayede çalışan işini sürdürme ve başka bir örgütte iş bulabilme gayesiyle istihdam edilebilirlik algısının olumlu yönde artacağı düşünülmektedir. Bu varsayım ve açıklamalar doğrultusunda araştırmanın birinci hipotezi, aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

*H<sub>1</sub>: Algılanan örgütsel kronizm, istihdam edilebilirlik algısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.*

Örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgütüne ve amaçlarına aidiyetlik hissetmesi, kendisini söz konusu amaçlar ile özdeşleştirmesi ve bağlı olduğu örgütün bir üyesi olarak devam etme isteğinin derecesi (Robbins ve Judge, 2012: 77) şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arttıkça, örgüt amaçlarını içselleştirmeleri ve örgütle kendilerini özdeşleştirmeleri kolaylaşır, örgüte ilişkin aidiyetliklerini gönüllü olarak sürdürebilir ve üstlenmiş oldukları rolleri etkin olarak yerine getirebilirler (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 4). Çalışanın kendince her ne sebep olursa olsun diğer örgütlerde iş bulma ve sürdürme kabiliyet düzeyini irdeliyor olması, bağlı olduğu örgütüne yönelik aidiyetliğini ve o örgütün amaçlarına ilişkin bağlılığını baskılayan ya da azaltan bir faktör olarak düşünülebilir. Bu varsayım ve açıklamalar doğrultusunda araştırmanın ikinci hipotezi de aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

*H<sub>2</sub>: İstihdam edilebilirlik algısı, örgütsel bağlılık üzerinde negatif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.*

Gerek bilinçli gerekse kast gözetmeksizin bir şekilde gerçekleşen örgütsel kronizm tablosu, her halükarda adil performans prensibini ihlal etmektedir (Khatri ve Tsang, 2003: 290). Daha önceki çalışma bulgularına göre bu durumun örgütlerde bireysel çıktı olarak nitelendirilen örgütsel bağlılık üzerinde de olumsuz yönde bir etkisi olduğu vurgulanmaktadır (Pearce vd., 2000; Khatri ve Tsang, 2003; Büte, 2011a; Turan, 2014). Gerekçe olarak da, bireyin inandığı değerlere ilişkin beklentilere yönelik bireysel adanmışlığı içerebilen ve çalışanın davranışlarına yön verecek etkiye sahip bir güç (Balay, 2000: 9) olarak tanımlanan örgütsel bağlılığın; çalışanlarının çıkarlarını örgütsel güvenilirlik, iş güvencesi ve kariyer gelişimi gibi uygulamalarda gözetmesi ekseninde ne derece algıladığı ile ilgili olması ileri sürülmektedir (Steers, 1977: 55). Bir diğer deyişle, algılanan örgütsel kronizm, beraberinde çalışanda işe olan motivasyonu ve adanmışlığı baltalamakta, işe yönelik bireysel tutumunu negatif yönde etkilemektedir. Bu varsayım ve açıklamalar doğrultusunda araştırmanın üçüncü hipotezi ise aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

*H<sub>3</sub>: Algılanan örgütsel kronizm, örgütsel bağlılık üzerinde negatif ve anlamlı bir etki yapmaktadır.*

Algılanan örgütsel kronizm ile istihdam edilebilirlik algısının, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin olup olmadığını test üzere oluşturulan hipotezlerin doğrulanması neticesinde sonuçlar, ampirik olarak ortaya konulmuş olsa bile çalışmanın temel sorunu çözülememiş olacaktır. Çalışmanın temel sorunsalı algılanan örgütsel kronizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide istihdam edilebilirlik algısının aracılık rolünü ortaya koymaktır. Bu varsayım ve açıklamalar doğrultusunda araştırmanın dördüncü hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

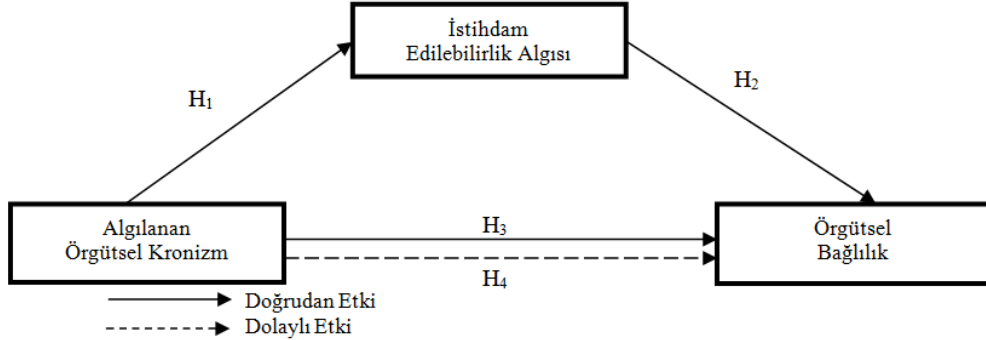
*H<sub>4</sub>: Algılanan örgütsel kronizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide istihdam edilebilirlik algısının aracılık rolü vardır.*

### **3.YÖNTEM**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı, Modeli ve Araştırma Soruları**

Araştırmanın amacı, örgütsel kronizmin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini analiz etmek ve bu ilişkide istihdam edilebilirlik algısının aracılık etkisini ortaya çıkarmaktır. Bu amaç doğrultusunda şu sorulara cevap aranmıştır: (1) Algılanan örgütsel kronizm, istihdam edilebilirlik algısının istatistiksel açıdan anlamlı bir yordayıcısı mıdır? (2) İstihdam edilebilirlik algısı, örgütsel bağlılığın istatistiksel açıdan anlamlı bir yordayıcısı mıdır? (3) Algılanan örgütsel kronizm, örgütsel bağlılığın istatistiksel açıdan anlamlı bir yordayıcısı mıdır? (4) Algılanan örgütsel kronizm ile örgütsel bağlılık arasında istihdam edilebilirlik algısının aracı rolü bulunmakta mıdır?

Şekil 1: Araştırma Modeli



Çalışma kapsamında Blau (1964)'nin Sosyal Değişim Kuramı (Social Exchange Theory)'nin varsayımları çerçevesinde bir model oluşturulmuştur. Bu kurama göre, çalışanlar örgüt tarafından desteklendikleri kanaatine sahip olduklarında örgüte karşı olumlu davranışlar geliştirdikleri varsayılmaktadır. Bir diğer deyişle, çalışanlar ile örgüt arasında açık bir şekilde belirli olmayan ancak var olan izafi beklentilerle ilişkili karşılıklı yükümlülükleri ifade etmektedir (Coyle-Shapiro ve Conway, 2005: 778).

### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Çalışmanın evrenini, Ocak 2016 tarihinde Sakarya'da faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde çalışanlardan oluşturmaktadır. Örnekleme büyüklüğünün hesaplanması aşamasında şu eşitliklerden (Barlett ve diğerleri, 2001: 46) yararlanılmıştır:

$$n_0 = \frac{(t)^2 * (s)^2}{(d)^2} \quad n_0 = \frac{(1.96)^2 * (0.5)^2}{(0.05)^2} = 384.16$$

Eşitliklerdeki N: evren büyüklüğü; t: güven düzeyine karşılık gelen z tablo değeri (1.96 için 0.05; 2.58 için 0.01; 3.28 için 0.001); n: örneklem büyüklüğü; d: kabul sapma toleransını ve s: evren için tahmin edilen standart sapmayı temsil etmektedir.

Evrenin belirsiz olduğu bilgisi ve oransal ifadelerle dayanarak, evreni temsil edecek minimum örneklem büyüklüğü %95 güven aralığına göre 384 olarak hesaplanmıştır. Eksik ve hatalı anketler ayrıldıktan sonra ulaşılan 451 anket, bilimsel yöntemlerle değerlendirilmeye tabi tutulmuştur.

### 3.3. Verilerin Toplanması

Çalışmada kullanılacak veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Ayrıca katılımcıların mevcut koşullar altında bağlı oldukları yönetici ile çalışma periyodunun altı aydan az olmamasına özen gösterilmiş ve altı aydan az bir süredir yöneticisi ile çalışmaya başladığını beyan eden katılımcıların anket formları araştırma kapsamından çıkartılmıştır. Anket formunun katılımcılar tarafından doldurulmaya hazır hale getirilmesinden sonra anketler (600 adet) araştırmacılar tarafından manuel olarak dağıtılmıştır. Anketlerin uygulanması süreci öncesinde ortak yöntem hatasının (Common Method Variance) en aza indirilmesi gayesiyle birtakım noktalara başvurulmuştur. İlk olarak, çalışmada kullanılması planlanan ölçekler, günümüze dek

defalarca geçerliği ve güvenilirliği sınanmış ölçeklerden seçilmiştir. İkinci olarak, katılımcılara ilişkin kimlik bilgilerinin talep edilmeyeceği, verilen yanıtların tamamen gizli tutulacağı ve hiçbir şekilde açıklanmayacağı vurgulanmıştır. Son olarak ankette bağımsız ve aracı değişkenlere ait ifadelerin bağımlı değişkene ait ifadelerden sonra gelecek şekilde yer almasına özen gösterilmiştir. Bu kapsamda oluşturulan anket formu Ocak 2016 ayı itibariyle uygulanmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı %75 olarak hesaplanmıştır.

### 3.4. Kullanılan Ölçüm Araçları

Tüm ölçeklerde yer alan maddeler anket formunda 1 ile 5 arasında puanlanan (5: Kesinlikle Katılıyorum, 1: Kesinlikle Katılmıyorum) Likert ölçeği ile değerlendirilmiştir. Varimax Rotasyon Yöntemi ve Temel Bileşenler Analizi kullanılarak gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizi (AFA), en uygun faktör yapısına ulaşılan tek tekrarlanmış, faktör taban yükü değeri 0.60 olarak belirlenmiştir. Araştırma kapsamındaki tüm değişkenlere ilişkin Bartlett normal dağılım testinin sonucu anlamlı çıkmıştır ( $p < 0.001$ ). Bu değerlere göre ulaşılan örneklem grubunun yeterli ve verilerin normal dağılım özelliğine sahip olmasından dolayı faktör analizinin yapılmasının uygun olduğuna kanaat getirilmiştir.

*Algılanan Örgütsel Kronizmi* ölçmek üzere Asunakutlu ve Avcı (2010) tarafından geliştirilmiş “Örgütsel Nepotizm” anketi ölçeğinin ifadelerini temel alarak “Örgütsel Kronizm”e uyarlayan Turhan (2016)’nın “Örgütsel Kronizm Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek toplamda “Kurumun kaynaklarını daha rahat kullanabilmem için yöneticinin/patronun dostu veya arkadaşı olmam gerekir”, “Kurumda bir çalışanın işten çıkarılmaması ya da ceza almaması için yöneticinin/müdürün dostu ya da arkadaşı olması gerekir” şeklinde sorular içeren on üç maddeden oluşmaktadır. Ölçekten elde edilen yüksek toplam puan, çalışanlar arasında örgütsel kronizm algısının yüksek olduğuna işaret etmektedir. Ölçeğin alfa güvenilirlik katsayısının .87 olduğu saptanmıştır. Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) değeri .965 olarak bulunmuştur. Ölçek AFA sonuçlarına göre tek boyutludur. Ölçeğin açıklayabildiği toplam varyans %75.07’dir. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile elde edilen değerleri ( $\Delta\chi^2/sd = 3.85$ ; GFI= .93; NFI= .97; CFI= .97; RMSEA= .080; RMR= .01) on üç maddeli, tek boyutlu yapıyı doğrulamaktadır.

*İstihdam Edilebilirlik Algısını* ölçmek üzere Seçer (2007) tarafından geliştirilmiş “İstihdam Edilebilirlik Algı Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek toplamda “Gelecekteki kariyer fırsatlarımın kontrolüm altında olduğunu düşünüyorum”, “İstihdam edilebilirliğimi aktif olarak geliştirmeye çalışıyorum” şeklinde sorular içeren altı maddeden oluşmaktadır. Ölçekten elde edilen yüksek toplam puan, istihdam edilebilirlik algısının yüksek olduğuna işaret etmektedir. Ölçeğin alfa güvenilirlik katsayısının .82 olduğu saptanmıştır. Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) değeri .907 olarak bulunmuştur. Ölçek AFA sonuçlarına göre tek boyutludur. Ölçeğin açıklayabildiği toplam varyans %69.25’dir. Ölçeğin DFA ile elde edilen değerleri ( $\Delta\chi^2/sd = 2.34$ ; GFI= .98; NFI= .98; CFI= .98; RMSEA= .069; RMR= .01) altı maddeli, tek boyutlu yapıyı doğrulamaktadır.

*Örgütsel Bağlılığı* ölçmek üzere Hartline ve Ferrell (1996), Netemeyer vd. (1997) ve Babin ve Boles (1998) tarafından geliştirilmiş, Toklu (2016) tarafından uyarlanmış “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek toplamda “Bu kuruma karşı güçlü bir bağlılık duyuyorum”, “Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum” biçiminde sorular içeren dört maddeden oluşmaktadır. Ölçekten elde edilen yüksek toplam puan, örgütsel bağlılığın yüksek olduğuna işaret etmektedir. Ölçeğin alfa güvenilirlik katsayısının .81 olduğu saptanmıştır. Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) değeri .764 olarak bulunmuştur. Ölçek AFA sonuçlarına göre tek boyutludur. Ölçeğin açıklayabildiği toplam varyans %65.12’dir. Ölçeğin DFA ile elde edilen değerleri ( $\Delta\chi^2/sd= 2.47$ ; GFI= .98; NFI= .98; CFI= .98; RMSEA= .078; RMR= .01) dört maddeli, tek boyutlu yapıyı doğrulamaktadır.

### 3.5. Analiz ve Bulgular

Çalışmada verilerin değerlendirilmesi SPSS 21.0 ve LISREL 8.51 paket programları kullanılmıştır. Araştırmada mevcut durumun analizini gerçekleştirmeye yönelik yapılacak betimleyici analizin yanında değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek için hipotez testlerinden yararlanılmıştır. Ayrıca açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleriyle birlikte yapısal eşitlik modellemesi (YEM) gerçekleştirilmiştir. Son olarak da ortaya çıkan dolaylı (indirekt) etkinin istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek için Sobel testi kullanılmıştır.

### 3.6. Ortak Yöntem Varyans Analizi

Veri toplama süreci öncesinde kendi kendini değerlendirme yönteminin kullanılması ile ilişkili olarak bir dizi işlemsel çarelerle önlem alınmaya girilse de tüm değişkenlere ait verilerin aynı kaynaktan ve tek bir seferde elde edilmiş olması ortak yöntem varyans olasılığının varlığını akıllara getirebilir. Bu kapsamda bahsi geçen sapmanın varlığını test etmek için yeterli olmayan ancak gerekli olduğu vurgulanan (Özyılmaz ve Eser, 2013: 505) Harman (1967)’in tek faktör testi uygulanmıştır. Dolayısıyla toplam 23 ifadeye döngüsüz rotasyon uygulandığında açıklayıcı faktör analizinde tüm faktörleri tek ve genel bir faktörün açıkladığı varyans % 47.02’dir. Analiz sonucunda özdeğeri 1’den büyük toplam üç faktör varyansın 72.70’ini açıklamakta ve birinci faktörün açıkladığı varyans miktarı %42.68’dir. Buna göre bu araştırmada ortak yöntem varyansı sorunsalının olmadığı söylenebilir.

### 3.7. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları

Örneklem grubunun demografik özelliklerine göre; katılımcıların %41.9’u kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların çalıştıkları sektör bakımından, %12.2’si bilgi ve iletişim, %14.19’u kültür, sanat, eğlence, dinlenme ve spor, %15.52’si tarım, ormancılık ve balıkçılık, %18.4’ü ulaştırma ve depolama, % 19.51’i konaklama ve yiyecek hizmetleri ve son olarak % 20.18’i imalat sektöründe aktif olarak çalışmaktadır.

**Tablo 1:** Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler, Korelasyon Katsayıları

	Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3
1	Algılanan Örgütsel Kronizm	1.99	.48	1		
2	İstihdam Edilebilirlik Algısı	2.92	.45	.265**	1	
3	Örgütsel Bağlılık	3.98	.43	-.334**	-.421**	1

\*\*p<.01



Çalışmanın değişkenlerine ait tanımlayıcı istatistikleri ve korelasyon katsayıları Tablo 1’de verilmiştir. Pearson korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, örgütsel bağlılık ile algılanan örgütsel kronizm ( $r=-.334$ ;  $p<.01$ ), istihdam edilebilirlik algısı ( $r=-.421$ ;  $p<.01$ ) arasında negatif yönlü ve anlamlı bir korelasyon olduğu; ancak algılanan örgütsel kronizm ile istihdam edilebilirlik algısı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir korelasyon olduğu ( $r=.265$ ;  $p<.01$ ) saptanmıştır.

### 3.8. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Yapısal eşitlik modellemesine geçilmeden önce araştırmada tasarlanan model kapsamında Maksimum Benzerlik Tahmini kullanılarak DFA ile ölçüm modeli (ÖM) oluşturulmuştur. Faktörler ile değişkenler arasında yüksek bir korelasyon olup olmadığına bakılmıştır. Maksimum Benzerlik Tahmini (Maximum Likelihood Estimation) ve Kovaryans matrisi kullanılarak gerçekleştirilen DFA neticesinde gözlenen değişkenlere ilişkin parametre tahmin değerlerinin tümü istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif 0.50 değerinden büyüktür. DFA ile ulaşılan değerler alanyazında genel kabul görmüş uyum istatistik referans değerleriyle (Şimşek, 2007: 14) karşılaştırıldığında en uygun faktör yapısına ulaşıldığı görülmektedir.

### 3.9. Modelin Test Edilmesi Yapısal Eşitlik Modellemesi

Araştırmada ölçüm modelinin oluşturulmasından sonra algılanan örgütsel kronizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide istihdam edilebilirlik algısının aracı rolünü test etmek amacıyla Baron ve Kenny (1986: 1176)’nin ileri sürdüğü dört temel kritere dayalı yapısal eşitlik modellemesi analizlerine geçilmiştir. Analizlere ilişkin bulgular Tablo 2 ve Şekil 2’de sunulmuştur.

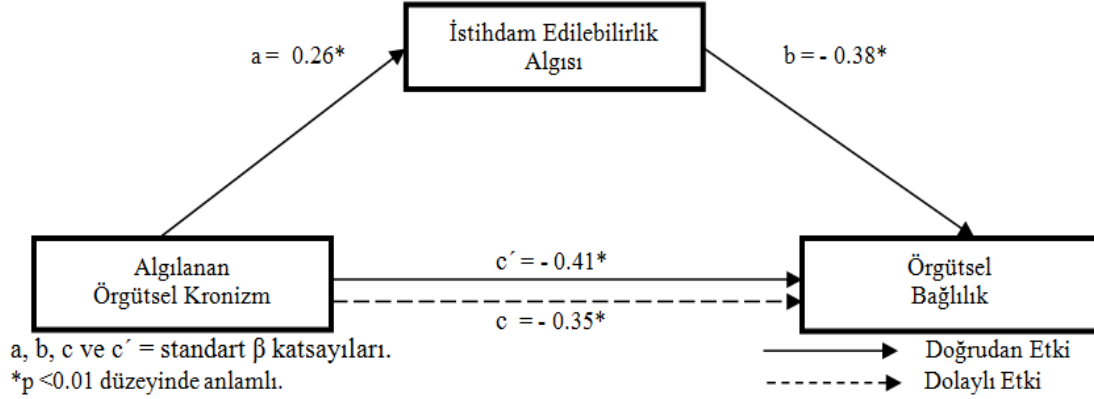
**Tablo 2:** Analizlere İlişkin Uyum İyiliği İstatistikleri

Uyum Ölçümleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Ulaşılan Ölçüm Değerleri				
			Ö.M.	YEM 1	YEM 2	YEM 3	YEM 4
$\chi^2$	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$	$2df \leq \chi^2 \leq 3df$	513.60	298.46	288.23	307.78	689.82
p değeri	$0.001 \leq p \leq 0.01$	$0.01 \leq p \leq 0.05$	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001
$\chi^2/df$	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 \leq \chi^2/df \leq 3$	1.822	1.642	2.489	2.492	2.024
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	0.053	0.045	0.067	0.068	0.059
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 1.00$	0.058	0.045	0.068	0.079	0.066
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$	0.95	0.95	0.94	0.96	0.93
NNFI	$0.97 \leq NFI \leq 1.00$	$0.95 \leq NFI \leq 0.97$	0.96	0.97	0.96	0.97	0.96
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$	$0.95 \leq CFI \leq 0.97$	0.98	0.98	0.97	0.97	0.97
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	0.92	0.91	0.91	0.90	0.90
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$	0.91	0.90	0.91	0.90	0.90

Algılanan örgütsel kronizm ile istihdam edilebilirlik algısı arasındaki ( $a= 0.26$ ;  $p=.00$ ), istihdam edilebilirlik algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ( $b= -0.38$ ;  $p=.00$ ) ve algılanan örgütsel kronizm ile örgütsel bağlılık arasındaki regresyon katsayıları ( $c' = -0.41$ ;  $p=.00$ ) istatistiksel olarak anlamlıdır. Dolayısıyla  $H_1$ ,  $H_2$  ve  $H_3$  hipotezleri desteklenmiştir. Algılanan örgütsel kronizmin, örgütsel bağlılık üzerindeki istihdam edilebilirlik aracılığıyla hesaplanan dolaylı etkisi ile dördüncü modelde elde edilen katsayının (-0.41) azaldığı (-0.35) görülmektedir ( $p<0.01$ ). Buna göre örneklem kapsamında algılanan örgütsel kronizmin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi istihdam edilebilirlik algısı aracılığıyla da gerçekleşmektedir. Bu nedenle elde edilen bulgular, kısmi aracılık

etkisini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla  $H_4$  hipotezi de desteklenmiştir. Araştırma modelinin genel olarak örgütsel bağlılığı açıklama oranı ise %34 olarak bulunmuştur.

**Şekil 2:** Araştırma Modelinin Değişkenleri Arasındaki Regresyon Katsayıları



Saptanan aracılık etkisinin istatistiki olarak anlamlılığının doğrulanması Sobel (1982: 299) testi aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. İstihdam edilebilirlik algısının kısmi aracılık etkisinin anlamlı olduğu doğrulanmıştır ( $Z=-3.90$ ; Std. Hata=0.014;  $p<0.01$ ).

#### 4. SONUÇ

Çalışma Sakarya'da; bilgi ve iletişim (3 adet), kültür, sanat, eğlence, dinlence ve spor (4 adet), tarım, ormancılık ve balıkçılık (4 adet), ulaştırma ve depolama (4 adet), konaklama ve yiyecek hizmetleri (4 adet) ve imalat (3 adet) sektöründe faaliyet gösteren toplamda 22 KOBİ'de aktif olarak çalışan 451 katılımcının gönüllülük esasına dayalı olarak algılanan örgütsel kronizm ile örgütsel bağlılık arasındaki regresyon ilişkisinde istihdam edilebilirlik algısının aracılık etkisi incelenmiştir. Çalışmanın kuramsal alt yapısı Blau (1964) tarafından geliştirilen Sosyal Değişim Kuramı (Social Exchange Theory)'na dayanmaktadır. Bu kurama göre, insan fiziki ve sosyal çevreleriyle karşılıklı bir etkileşim içindedir. İnsanın sosyal bir varlık olarak nitelendirilmesinin ölçüsü de bu etkileşimlerin toplamıyla nitelendirilmektedir. Çevre ile sürdürülen etkileşimlerin varlığı ise nedensellik kapsamında sebep-sonuç ilişkisi ile açıklanabilmektedir (Arkonaç, 2001: 35).

Mevcut etkileşimin sürdürülmeye değer olup olmadığının belirleyicisi ise tarafların beklenti-edinim karşılaştırmalarına bağlı olarak şekillenmektedir. İnsandan insana beklenti düzeyleri farklı olabileceğinden, tarafların gerek ortak gerekse alternatif etkileşimler için farklı değerlendirmelere sahip olmaları muhtemel bir gerçeklik olarak kabul edilmektedir (Sabatelli, 1988: 217). Dolayısıyla etkileşim kapsamında elde edilen edinimler yüksek olsa da daha iyi bir alternatifin varlığına yönelik hâkim kanaat, mevcut etkileşimin sonlandırılmasında rol oynayabilmektedir. Kurama göre insanlar

arasındaki etkileşimler, edinimlerin mümkün mertebe artırılması ekseninde şekillenmekte (Taylor vd., 1997: 258), sürdürülmektedir (Crisp ve Turner, 2014: 365).

Çalışmada elde edilen sonuçları şu şekilde özetlemek mümkündür:

i. Algılanan örgütsel kronizmin, istihdam edilebilirlik algısı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi saptanmıştır. Buna göre bir insan, varoluşuyla birlikte yüz yüze geldiği sorunlara özgüven içinde ve gerçekçi bir biçimde yaklaşabiliyorsa, başarı gibi yenilgiyi de yaşamın doğal bir parçası olarak kabul etme anlayışı içinde olacaktır. Kendisinin ve diğer insanların ortak özelliklerine, amaçlarına uygun düşünce ve değer yargıları geliştirmiş olduğundan suçluluk duyguları yaşamaktan uzaktır. Dış dünyadan gelen zorlamalar ve iç dünyasındaki çaresizlik duyguları ile birlikte daha yapıcı çabalara yönelecek ve sağduyusu sayesinde bulunduğu çözümler başkalarının çıkarlarına karşıt düşmeyecektir (Gençtan, 2014: 82). Böylesi bir insan, çalıştığı örgütte diğer(ler)ine nispeten sahip olması gereken imkân ve kabiliyet düzeyinin altında bir iş yaşam kalitesine sahip olduğu algısına sahip olduğundan, yeni bir örgütte mesleğini icra edebilme potansiyelini gözden geçirmek ve gelişimine ilişkin çabalarda bulunmak durumunda kalacaktır. Çünkü istihdam edilebilirlik, bir çalışanın çalkantılı iş yaşamında ya da kötüleşen iş koşullarıyla baş edebilmesinde önemli bir fenomendir. Alanyazında algılanan örgütsel kronizm ile istihdam edilebilirlik algısı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanmamışsa da ilgili araştırma alanlarına bakıldığında elde edilen bu bulgu, yazındaki diğer çalışmaların bulgularıyla da desteklenmektedir (Bknz: Berntson ve Marklund, 2007; Arnold ve Staffelbach, 2012; De Cuyper vd., 2014).

ii. İstihdam edilebilirlik algısının, örgütsel bağlılık üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi saptanmıştır. Buna göre istihdam edilebilirlik algısının varlığı, çalışanın menfaatleri söz konusu olduğunda örgüte yönelik bağlılığının daha zayıf olmasını sağlayacaktır. Çünkü moderniteye bağlı olarak ortaya çıkan ve insanın eskisine nazaran çok daha fazla sayıda insanla, çok daha kısa süreli ve yüzeysel ilişkiler kurma eğilimi aynı zamanda hem birey açısından hem de örgüt açısından ömür boyu istihdamın geçersiz bir hale gelmesine neden olmuştur. Geleneksel istihdam anlayışında, çalışanın bir işletmede işe başlaması ve iş yaşamı boyunca da bu örgütte devam etmesi söz konusuysen, günümüzde bu anlayışın ötesinde birey ve örgüt odaklı değişimlerin de varlığıyla ciddi düzeyde farklılaşmanın olduğu gözlemlenmektedir. Kadim değerlerden ziyade materyal hedeflerin biçimselleştirdiği bu yeni iş ilişki örüntüsü, örgütleri düşük maliyetli çalışan edinmeye, çalışanları ise iş örgütlerine karşı özde aidiyetten yoksun, sözde bağlılıklar geliştirmelerine ortam hazırlamaktadır. Günümüzde sözü edilen bu türlü gelişmelerin benzerlerini, kariyer literatüründe de görmek mümkündür. Yeni kariyer yapıları genel olarak tek bir örgüte bağlılığın ortadan kalktığını ve kariyer sorumluluğunun çalışan bireyde olduğunu ileri sürmektedir. Özel sektör olarak tabir edilen örgütler çalışan için ömür boyu istihdam durumunu garanti edememekte ve daha önceden üstlendikleri riskleri çalışanlar üzerinden gidermeye çalışmaktadırlar. Bu sayede örgütler, küçülme, yeniden yapılandırma vb. uygulamalara yönelmekte ve çalışanlar açısından da bu durum işlerini kaybetme korkusu olarak yaşanmaktadır. Elde edilen bu bulgu; yazındaki diğer çalışmaların bulgularıyla da desteklenmektedir (Bknz: Sverke vd., 2002; Açıkgoz vd., 2016; Marescaux vd., 2016).

iii. Algılanan örgütsel kronizmin, örgütsel bağlılık üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi saptanmıştır. Buna göre örgütsel kronizm algısına sahip çalışan yaptığı

katkı ile aldığı karşılık arasında bir eşitsizliğin olduğunu düşünmeye başlar ve adil olmayan bir örgütte çalıştığına kanaat getirir. Psikolojik sözleşmenin ihlaline bağlı olarak gelişen güven eksikliği beraberinde örgütsel bağlılığın da olumsuz olarak etkilenmesine neden olur. Elde edilen bu bulgu; yazındaki diğer çalışmaların bulgularıyla da desteklenmektedir (Bknz: Khatri ve Tsang, 2003; Büte, 2009; Büte 2011b; Turhan, 2014).

iv. Algılanan örgütsel kronizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide istihdam edilebilirlik algısının kısmi aracılık rolü saptanmıştır. Buna göre, örgütsel kronizm algısına sahip çalışanın örgütsel bağlılık üzerindeki olumsuz etkisi, istihdam edilebilirlik algısı aracılığıyla da gerçekleşmektedir. Başka bir deyişle çalışanın örgütsel kronizm algısına bağlı olarak örgütsel bağlılığının etkilenmesi için istihdam edilebilirlik algısına gerek yoktur. Ancak çalışanın algılanan örgütsel kronizm ile birlikte istihdam edilebilirlik algısına sahip olması, örgütsel bağlılık üzerinde nispeten daha fazla olumsuz bir etki yaratmaktadır.

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmanın da sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle, elde edilen bulguların sınırlılığı nedeniyle küçük bir örneklem üzerinde çalışılmıştır. Bu nedenle ortaya çıkan bulgular üzerinden kapsamlı genellemeler yapmak doğru değildir. İkinci olarak çalışma kapsamında elde edilen bulgular, kişinin kendi kendisini değerlendirmesine dayanan (self rating) ölçme araçlarının kullanılması belirli değerlendirme ve objektiflik sorunlarının ortaya çıkmasına ve çeşitli tartışmalara neden olsa da, kuramsal çerçevede oluşturulan yapıyı desteklemektedir. Araştırma sonuçlarının genellenebilmesi için konunun gelecek dönemlerde örneklem hacmi genişletilerek ve/veya farklı sektörlerde yapılacak çalışmalarla daha kapsamlı incelenmesi ya da iş güvencesizliği, mesleki tükenmişlik sendromu, psikolojik kontrat ihlali, ödüllendirme sistemi, yabancılaşma, liderlik tarzları, örgüt kültürü ve iklimi, kurumsallaşma gibi konularla birlikte ele alınabileceği önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

Açıkgöz, Y., Sümer, H. C., Sümer, N. (2016), “Do Employees Leave Just Because They Can? Examining the Perceived Employability–Turnover Intentions Relationship”, **The Journal of Psychology**, 150(5), 666-683.

Almodóvar, P., Verbeke, A. ve Rodríguez-Ruiz, Ó. (2016), “The Internationalization of Small and Medium-Sized Family Enterprises: The Role of Human Asset Quality”. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 23(2), 162-174.

Araslı, H. ve Tümer, M. (2008), “Nepotism, Favoritism and Cronyism: A Study of Their Effects on Job Stress and Job Satisfaction in the Banking Industry of North Cyprus”, **Social Behavior and Personality**, 36(9), 1237-1250.

Arkonaç, S. A. (2001), **Sosyal Psikoloji**, Alfa Yayınları, İstanbul.

Arnold, A. ve Staffelbach, B. (2012), “Perceived Post-Restructuring Job Insecurity: The Impact of Employees' Trust in One's Employer and Perceived Employability”, **German Journal of Human Resource Management**, 26(4), 307-330.

Asunakutlu, T. (2010), “Kayırmacılığın Temelleri: Benzerlik ve Benzemezlik”, Ed.: Ramazan Erdem, İçinde: **Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık**, İstanbul Beta Yayıncılık, 41-60.

Aydoğan, I. (2009), “Favoritizm in the Turkish Educational System: Nepotism, Cronyism and Patronage”, **Online Submission**, 4(1).

Babin, B. J., Boles, J. S., (1998), “Employee Behavior in a Service Environment: A Model and Test of Potential Differences between Men and Women”, **Journal of Marketing**, 62 (2), 77-91.

Balay, R. (2000), **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayıncılık.

Bamberger, I. (1983), “Value Systems, Strategies and The Performance of Small and Medium-Sized Firms”, **European Small Business Journal**, 1(4), 25-39.

Barlett, J.E., Körtlik, J. W. ve Higgings, C.C. (2001), “Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research”, **Information Technology, Learning and Performance Journal**, 19(1): 43-50.

Barnett, T. ve Kellermanns, F. W. (2006), “Are We Family and Are We Treated as Family? Nonfamily Employees' Perceptions of Justice in the Family Firm”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 30(6), 837-854.

Baron, R. ve Kenny, D. (1986), “The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 51 (6), 1173-1182.

Baruch, Y. (2001), “Employability: A Substitute for Loyalty?”, **Human Resource Development International**, 4(4), 543-566.

Belás, J., Demjan, V., Habánik, J., Hudáková, M. ve Sipko, J. (2015), “The business environment of small and medium-sized enterprises in selected regions of the Czech Republic and Slovakia”, **E+M Ekonomie a Management**, (1), 95-110.

Beresford, A. (2015), “Power, Patronage, and Gatekeeper Politics in South Africa”, **African Affairs**, 114(455), 226-248.

- Berntson, E. ve Marklund, S. (2007), “The Relationship between Perceived Employability and Subsequent Health”, **Work and Stress**, 21(3), 279-292.
- Bhasin, B. B. ve Venkataramany, S. (2010), “Globalization of entrepreneurship: Policy considerations for SME development in Indonesia”, **The International Business & Economics Research Journal**, 9(4), 95-103.
- Blase, J. ve Blase, J. (2003), “The Phenomenology of Principal Mistreatment: Teachers’ Perspectives”, **Journal of Educational Administration**, 41(4), 367–422.
- Blau, P. M. (1964), **Exchange and Power in Social Life**, New York: Wiley.
- Büte, M. (2009), “Aile İşletmelerinde Nepotizm: Trabzon İlinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma”. **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, 21-23 Mayıs 2009, (737–741), Eskişehir.
- Büte, M. (2011a), “The Effects of Nepotism and Favoritism on Employee Behaviors and Human Resource Management Practices: A Research on Turkish Public Banks”, **Amme İdaresi Dergisi**, 44(1), 135-153.
- Büte, M. (2011b), “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.
- Cam, S., Cam, S., Palaz, S. ve Palaz, S. (2016), “Challenges and Opportunities of Globalisation for an Independent Small Manufacturer: A Case Study in Turkey’s Shipyards”, **Journal of Organizational Ethnography**, 5(3), 258-275.
- Chandler, G. N. ve McEvoy, G. M. (2000), “Human Resource Management, TQM, and Firm Performance in Small and Medium-Size Enterprises”, **Entrepreneurship: Theory and Practice**, 25(1), 43-43.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M. ve Conway, N. (2005), “Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support”, **Journal of Applied Psychology**, 90(4), 774-781.
- Crisp, R. J. ve Turner, R. N. (2014), **Essential Social Psychology**, 3rd Ed., Sage Publications.
- De Cuyper, N., Sulea, C., Philippaers, K., Fischmann, G., Iliescu, D. ve De Witte, H. (2014), “Perceived Employability and Performance: Moderation by Felt Job Insecurity”, **Personnel Review**, 43(4), 536-552.
- Demir, Ö. (2003), **İktisat ve Ahlak**, Liberte Yayınları, Ankara.
- 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.
- Gençtan, E. (2014), **İnsan Olmak**, Metis Yayınları, İstanbul.
- Georgiadis, A. ve Pitelis, C. N. (2016), “The Impact of Employees' and Managers' Training on the Performance of Small- and Medium- Sized Enterprises: Evidence from a Randomized Natural Experiment in the UK Service Sector”, **British Journal of Industrial Relations**, 54(2), 409-421.

Gronum, S. ve Verreynne, M-L. ve Kastle, T. (2012), "The Role of Networks in Small and Medium-Sized Enterprise Innovation and Firm Performance", **Journal of Small Business Management**, 50(2), 257-282.

Güleş, H. K. ve Türkmen, M. (2010), "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Üretim Stratejileri", **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, 3(2), 35-47.

Hamilton, G. (1999), "Asian Business Networks in Transition: Or, What Alan Greenspan Does Not Know about the Asian Business Crisis", **The Politics of the Asian Economic Crisis**, 45-61.

Harman, H. (1967), **Modern Factor Analysis**, University of Chicago Press, Chicago I.L.

Hartline, M., Ferrell, O. C., (1996), "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation", **Journal of Marketing**, 60, 52-71.

Heneman, R. L., Tansky, J. W. ve Camp, S. M. (2000), "Human Resource Management Practices in Small and Medium-Sized Enterprises: Unanswered Questions and Future Research Perspectives", **Entrepreneurship: Theory and Practice**, 25(1), 11-11.

Horak, S. (2017), "The Informal Dimension of Human Resource Management in Korea: Yongo, Recruiting Practices and Career Progression". **The International Journal of Human Resource Management**, 28(10), 1409-1432.

Karacaoğlu, K. ve Yörük, D. (2012), "Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması", **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 14(3), 43-64.

Karakaş, M. ve Çak, M. (2007), "Yolsuzlukla Mücadelede Uluslar arası Kuruluşların Rolü", **Maliye Dergisi**, 153, 74-101.

Kaya, A. ve Kaya, Y. (2007), "Küçük ve orta Boy İşletme Yöneticilerinin Stres Kaynaklarını Tespit Etmeye Yönelik Kayseri İlinde Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 23 (2), 41-62.

Khatri, N. ve Tsang, W. K. (2003), "Antecedents and Consequences of Cronyism in Organizations", **Journal of Business Ethics**, 43, 289-303.

Marescaux, E., Forrier, A., De Cuyper, N, De Winne, S. (2016) "Self- and Supervisor-Perceived Employability and Commitment: The Role of Developing Leadership", **Academy of Management Annual Meeting Proceedings**, 2016(1), 1-1.

Naktiyok, A. ve Küçük, O. (2003), "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler'de (KOBİ) Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri", **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, S:21, 43-65.

Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O. ve McMurrian, R. (1997), "An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context", **Journal of Marketing**, 61 (3), 85-98.

Ogunyomi, P. ve Bruning, N. S. (2016), "Human Resource Management and Organizational Performance of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Nigeria", **The International Journal of Human Resource Management**, 27(6), 612-634.

Örücü, E., Kılıç, R. ve Savaş, A. (2011), "Kobi'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 12(1), 58-73.

- Özçelik, Ö., Yaşar, E. ve Önder, H. (2006), “Kapitalizm Ahlakı ve Kronizm”, Ed. Aydın S., İçinde: *Yolsuzluk –nedenleri, etkileri, çözüm yolları-*, Turhan Kitabevi, Ankara, 87-120.
- Özyılmaz, A. ve Eser, S. (2013), “Ortak metod varyansı nedir? Nasıl kontrol edilebilir?”, **21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 500-508.
- Pearce, J. L., Branyiczki, I. ve Bigley, G. A. (2000), “Insufficient Bureaucracy: Trust and Commitment in Particularistic Organizations”, **Organization Science**, 11(2), 148-162.
- Pfeffer, J. (1998). “The Human Equation: Building Profits by Putting People First”. Boston, MA: Harvard Business School.
- Philippaers, K., Cuyper, N. D., Forrier, A., Elst, T. V. ve De Witte, H. (2016), “Perceived Employability in Relation to Job Performance: A Cross-lagged Study Accounting for a Negative Path via Reduced Commitment”, **Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology**, 1(1) 2, 1-15.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012), **Örgütsel Davranış**, 14. Basımdan Çeviri, Çev. Ed.: İnci Erdem, Nobel, İstanbul.
- Rouesseau, D. M. (2001), “Schema, Promise and Mutuality: The Building Blocks of the Psychological Contract”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 74, 511-541.
- Sabatelli, R. M. (1988), “Exploring Relationship Satisfaction: A Social Exchange Perspective on the Interdependence between Theory, Research and Practice”, **Family Relations**, 37( 2), 217-222.
- Seçer, B. (2007), **Kariyer Sermayesi ve İstihdam Edilebilirliğin İş Güvencesizliği Üzerindeki Etkisi**, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri ABD, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Shore, C. (2005), “Culture and Corruption in the EU: Reflections on Fraud, Nepotism, and Cronyism in the European Commission”, **Corruption. Anthropological Perspectives**, 131-155.
- Sobel, M.E. (1982), “Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models”, **Sociological Methodology**, 13, 290-312.
- Steers, R. M. (1977), “Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment”, **Administrative Science Quarterly**, 22, 46–56.
- Sverke, M., Hellgren, J. ve Näswall, K. (2002), “No Security: A Meta-Analysis and Review of Job Insecurity and its Consequences”, **Journal of Occupational Health Psychology**, 7(3), 242-264.
- Şahin, A. (2009), “Mersin’de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinin Ölçülmesi” **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 10(2), 259-271.
- Şimşek, Ö. F. (2007), **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları**, Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- Taylor, S. E., Letitia, A. P. ve David O. S. (1997), **Social Psychology**, Prentice Hall Inc.



Toklu, A. T. (2016), **Çalışanlarda İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık, İşe Yabancılaşma ve İş Performansına Olan Etkisinin İncelenmesi**, Gebze Teknik Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Turan, A. (2014), “Does the Perception of Organizational Cronyism Leads to Career Satisfaction or Frustration with Work? The Mitigating Role of Organizational Commitment”, **Research in Applied Economics**, 7(3), 14-30.

Turhan, M. (2014), “Organizational Cronyism: A Scale Development and Validation from the Perspective of Teachers, **Journal of Business Ethics**, 123(2), 295-308.

Turhan, R. (2016), **Nepotizm, Kronizm ve Patronaj Eğilimlerinin Kurumsallaşma Algısı Bağlamında Analizi**, Ege Üniversitesi SBE İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon ABD, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Van den Heuvel, J., Van Gils, A. ve Voordeckers, W. (2006), “Board Roles in Small and Medium- Sized Family Businesses: Performance and Importance”, **Corporate Governance: An International Review**, 14(5), 467-485.

Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009), “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 1(1), 3-16.

### **Extended Abstract**

The study was conducted with 451 participants working in 22 SMEs operating in Sakarya / Turkey. The purpose of the study was to investigate the mediating effect of employability perceptions on the relationship between perceived organizational cynicism and organizational commitment. The theoretical sub-structure of the study is based on the Social Exchange Theory developed by Blau (1964). According to this theory, human beings are in a mutual interaction with their physical and social environments. The measure of human being as a social entity is also characterized by the sum of these interactions. It is possible to summarize the results obtained in the study as follows:

Positive and significant effect was detected on perceived organizational cynicism and perceived employability. According to this, if a person is able to approach confrontational problems in a confident and realistic manner, he will be in the understanding of accepting defeat as success as a natural part of life. Since he has developed judgments and values appropriate to his own and other people's common characteristics, his feelings of guilt are far from life. The challenges that come from the outside world and the desperate feelings of the inner world will lead to a more constructive struggle, and the solutions they find through common sense will not oppose the interests of others (Gençtan, 2014: 82). Such a person has the perception that his or her organization has a quality of work life that is below the level of capability and possibility that others should have relatively. This will also require that a new organization be made aware of its potential to perform its occupation and make efforts in its development. The concept of employability is an important phenomenon that an employee can cope with turbulent working life or worsening working conditions. Although there has been no study of the relationship between perceived organizational cynicism and employability perceptions in the literature, this finding is supported by the findings of other studies in the literature (Berntson and Marklund, 2007; Arnold and Staffelbach, 2012; De Cuyper et al., 2014) .

Negative and significant effect of employability perception on organizational commitment was determined. Accordingly, the presence of employability perceptions will ensure that the loyalty to the employer is weaker in the interests of the employee. This new business relationship pattern, which is materialized by far-reaching material targets from the values of the ancient, is creating an environment in which organizations acquire low-cost employees while their employees are devoid of essential affiliation to business organizations. Organizations such as downsizing, restructuring, etc. and in terms of employees, this situation are a fear of losing their jobs. This finding is supported by the findings of other studies in the literature (Sverke vd., 2002; Açıköz vd., 2016; Marescaux vd., 2016).

The perceived organizational cynicism has a negative and significant effect on organizational commitment. According to this, the employee who has the sense of organizational cynicism thinks that there is an inequality between the contribution he makes and the response he receives. It makes you think that you work in an unfair organization. Lack of trust, which develops due to the violation of the psychological contract, causes the organizational commitment to be adversely affected. This finding is supported by the findings of other studies in the literature (Khatri ve Tsang, 2003; Büte, 2009; Büte 2011b; Turhan, 2014).

The findings of the research demonstrate that perceived employability has a partial mediating effect on the relationship between organizational cynicism and organizational commitment. According to this, the negative effect of the employee who has the sense of organizational cynicism on organizational commitment is realized through the sense of employability. In other words, there is no need for employability perception in order to influence organizational commitment depending on the perception of the employee's organizational cynicism.

As with all research, this research has limitations. Secondly, the use of self-rating measuring instruments supports the development of the problems of specific evaluation and objectivity and the construction of the theoretical frame, although it is caused by various debates.