KAYIRMACILIK VE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ: TURİZM İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Fatih TAŞPINAR

Doktora Tezi

Danışman: Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

Temmuz, 2023
Afyonkarahisar

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

KAYIRMACILIK VE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ: TURİZM İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Hazırlayan

Fatih TAŞPINAR

Danışman

Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

AFYONKARAHİSAR 2023

ETİK VE BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI

Doktora tezi olarak sunduğum "**Kayırmacılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma**" Adlı çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde bilimsel etik kurallara ve atıf gösterme ilkelerine riayet ettiğimi belirterek aksi bir durumun tespiti hâlinde sorumluluğun tamamen bana ait olduğunu kabul, beyan ve taahhüt ederim.

06/07/2023

İmza

Fatih TAŞPINAR

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ENSTİTÜ ONAYI

Öğrencinin	**Adı- Soyadı**	Fatih TAŞPINAR
	Numarası	070674006
	Anabilim Dalı	İşletme
	Programı	İşletme
	Program Düzeyi	☐Yüksek Lisans ☒Doktora ☐Sanatta Yeterlik
Tezin Başlığı		Kayırmacılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma
Tez Savunma Sınav Tarihi		06.07.2023
Tez Savunma Sınav Saati		15.00

Yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez, Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek ☒oy birliği – ☐oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Elbeyi PELİT
MÜDÜR

Bu tez, Enstitü Müdürlüğünce kontrol edilerek, elektronik imza kullanılarak onaylanmıştır.

ÖZET

KAYIRMACILIK VE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ: TURİZM İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Fatih TAŞPINAR

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Temmuz, 2023

Danışman: Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

Örgütlerde ussal olarak çeşitli iş ve görevler ile bu görevleri yapacak çalışanlar ile çalışanların nitelikleri ve performansı ile onlara sağlanan karşılıklar arasında uyum olması beklenir. Bu uyum temelde adalet ilkesine dayandırılır. Bununla birlikte gerek aile bağları ve gerekse kültürel faktörlerle bu ilkenin dışına çıkılarak gerek işe alma gerekse çalışma esnasında kayırmacılık da olabilir. Kayırmacılığın özellikle adalet algısını olumsuz etkileyebileceği varsayılmaktadır. Bu çalışmanın temel amacı, otel işletmelerindeki kayırmacılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Bu amaçla ilk olarak değişkenler arasındaki kuramsal ilişkinin tespit edilmesi amacıyla yazın incelemesi yapılmıştır. Araştırmanın evrenini Marmara bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri, anket yöntemi ile toplanmış, çalışma 424 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre otel işletmelerinde nepotizm ile örgütsel adalet arasında anlamlı ve negatif düzeyde etkilerinin olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Otel işletmeleri, kayırmacılık, örgütsel adalet, işletme

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN NEPOTISM AND ORGANIZATIONAL JUSTICE: A RESEARCH IN TOURISM ENTERPRISES

Fatih TAŞPINAR

AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

July, 2023

Advisor: Prof. Dr. Belkis ÖZKARA

In organizations, it is expected that there will be a harmony between the various jobs and tasks, the employees who will perform these tasks, and the qualifications and performance of the employees and the wages and rewards provided to them. This harmony is basically based on the principle of justice. However, nepotism may occur during employment and employment by going beyond this principle with family ties and cultural factors. It is assumed that favoritism may adversely affect the perception of justice. The main purpose of this study is to investigate the relationship between nepotism and organizational justice in hotel business. For this purpose, firstly, a literature review was conducted in order to determine the theoretical relationship between the variable: The universe of the research consists of employees of five-star hotel businesses operating in the Marmara region. The data of the research was collected by the questionnaire method, and the study was carried out with the participation of 424 employee: According to the results of the research, it has been determined that there are significant and negative effects between nepotism and organizational justice in hotel businesse:

Keywords: Hotel management, nepotism, organizational justice

ÖN SÖZ

Öncelikle bu uzun akademik yolculuğumda benden hiç ümidini kesmeden herzaman arkamda olan danışmanım Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA' ya şükranlarımı sunarım.

Varlık sebebim annem Nejla TAŞPINAR, babam Ömer Faruk TAŞPINAR'a bu süreçte beni hep destekleyen eşim Melike TAŞPINAR'a teşekkür ederim.

Vakitlerini ve katkılarını bana sunan değerli jüri üyelerimede minnetlerimi sunarım.

Fatih TAŞPINAR
2023, Afyonkarahisar

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ETİK VE BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI ..... **ii**
ENSTİTÜ ONAYI ..... **iii**
ÖZET ..... **iv**
ABSTRACT ..... **v**
ÖNSÖZ ..... **vi**
İÇİNDEKİLER ..... **vii**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **ix**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **x**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE KAYIRMACILIK

1. KAYIRMACILIK KAVRAMI **4**
1.1. KAYIRMACILIĞIN TANIMI 4
1.2. KAYIRMACILIĞIN TÜRLERİ 6
1.1.1. Nepotizm 7
1.1.2. Eş- Dost Kayırmacılığı (Kronizm) 8
1.1.3. Partizanlık-Siyasal Kayırmacılık 9
1.1.4. Patronaj ve Hizmetsiz Memuriyetlik 10
1.1.5. Klientalizm 10
1.1.6. Hizmet Kayırmacılığı (Pork-Barrelling) 11
1.3. KAYIRMACILIĞIN KÜLTÜREL KÖKENLERİ 12
2. ÖRGÜTLERDE KAYIRMACILIK **16**
2.1. KAMU ÖRGÜTLERİNDE KAYIRMACILIK 17
2.2. ÖZEL İŞLETMELERDE KAYIRMACILIK 20
2.3. ÖRGÜTLERDE KAYIRMACILIĞIN NEDENLERİ VE SONUÇLARI 22
2.4. KAYIRMACILIK İÇİN ALINACAK ÖNLEMLER 24
3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLKELERİ VE İŞLEVLERİ AÇISINDAN KAYIRMACILIK **26**
3.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İLKELERİ 27
3.1.1. Yeterlik ilkesi 27
3.1.2. Kariyer ilkesi 28
3.1.3. Eşitlik ilkesi 30
3.1.4. Güvence ilkesi 32
3.1.5. Tarafsızlık ilkesi 33
3.2. İNSAN KAYNAKLARI İŞLEVLERİ AÇISINDAN KAYIRMACILIK 34
3.2.1. İşe Alma ve Yerleştirmede Kayırmacılık 34
3.2.2. Örgütsel İşlemlerde Kayırmacılık 36
3.2.3. Kariyer (Terfi) Kayırmacılığı 37

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET VE KAYIRMACILIK İLİŞKİSİ

1. ADALET KAVRAMI **38**
2. ÖRGÜTSEL ADALETE TEMEL OLUŞTURAN TEORİLER **40**

2.1. DAĞITIM ADALETİ TEORİSİ ... 40
2.2. EŞİTLİK TEORİSİ ... 41
2.3. GÖRECELİ YOKSUNLUK TEORİSİ ... 41
2.4. PROSEDÜRAL ADALET TEORİSİ ... 42
2.5. ADALET TEORİLERİNİN SINIFLANDIRILMASI VE DİĞER ADALET TEORİLERİ 42
2.6. DİĞER ADALET TEORİLERİ ... 45
3. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI ... 47
3.1. ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI ... 49
3.1.1. Dağıtım Adaleti ... 49
3.1.2. Prosedürel Adalet ... 51
3.1.3. Etkileşimsel Adalet ... 54
4. KAYIRMACILIK-ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ ... 55

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KAYIRMACILIK VE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ: TURİZM İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ ... 61
1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE SINIRLILIKLARI ... 61
1.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ ... 62
1.3. VERİLERİN TOPLANMASI ... 63
1.4. ARAŞTIRMANIN TEMEL PROBLEMİ VE HİPOTEZLERİ ... 64
1.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI ... 65
1.6. ANALİZ YÖNTEMLERİ ... 66
2. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE BULGULAR ... 68
2.1. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ ... 71
2.2. KATILIMCILARIN İŞLETMELERDEKİ NEPOTİZM ALGISINA YÖNELİK BULGULARI ... 74
2.3. KATILIMCILARIN İŞLETMELERDEKİ ÖRGÜTSEL ADALET ALGISINA YÖNELİK BULGULARI ... 77
2.4. KATILIMCILARIN NEPOTİZM VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASI ... 80
2.4.1 Katılımcıların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algısına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması ... 80
2.4.2. Katılımcıların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algısına İlişkin Görüşlerinin Yaş Aralığına Göre Karşılaştırılması ... 81
2.4.3. Katılımcıların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Görüşlerinin İşletmedeki Toplam Hizmet Sürelerine Göre Karşılaştırılması ... 82
2.4.4. Katılımcıların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Durumlarına Göre Karşılaştırılması ... 83
2.5. NEPOTİZM VE ÖRGÜTSEL ADALET ALT BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ ... 86
2.6. NEPOTİZMİN ÖRGÜTSEL ADALET ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BULGULAR ... 88

SONUÇ VE TARTIŞMA ... 93
KAYNAKÇA ... 100
EKLER ... 112

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Normallik Testi Sonuçları 66

Tablo 2. Nepotizm Algısına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları 68

Tablo 3. Örgütsel Adalet Algısına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları 70

Tablo 4. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları 71

Tablo 5. Katılımcıların Öğrenim Durumları Değişkenine Göre Dağılımları 71

Tablo 6. Katılımcıların Yaş Grubu Değişkenine Göre Dağılımları 72

Tablo 7. Katılımcıların Mevcut İşletmedeki Görev Süresi Değişkenine Göre Dağılımları 72

Tablo 8. Katılımcıların Çalıştıkları Departmanlara Göre Dağılımları 73

Tablo 9. Katılımcıların Şirket sahibine veya Yöneticiye Yakınlığı ile ilgili Değişkenine Göre Dağılımları 73

Tablo 10. Katılımcıların Çalıştıkları işletmelerin Faaliyet Süresi ile ilgili Değişkenine Göre Dağılımları 74

Tablo 11. Katılımcıların Çalıştıkları işletmelerdeki Toplam Çalışan Sayısı ile ilgili Değişkenine Göre Dağılımları 74

Tablo 12. Nepotizm Ölçeğine İlişkin İstatistikler 75

Tablo 13. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin İstatistikler 78

Tablo 14. Katılımcıların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılarının Cinsiyetlere Göre Karşılaştırılmasına Ait Independent-Samples t-Testi Sonucu 80

Tablo 15. Katılımcıların Kayırmacılık ve Örgütsel Adalet Algılarının Yaş Aralıklarına Göre Karşılaştırılmasına Ait One-Way Anova Testi Sonucu 81

Tablo 16. Katılımcıların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılarının Görev Sürelerine Göre Karşılaştırılmasına Ait One-Way Anova Testi Sonucu 82

Tablo 17. Katılımcıların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılarının Öğrenin durumlarına Göre Karşılaştırılmasına Ait One-Way Anova Testi Sonucu 83

Tablo 18. Katılımcıların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılarının Çalıştıkları Departmanlara Göre Karşılaştırılmasına Ait One-Way Anova Testi Sonucu . 84

Tablo 19. Katılımcıların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılarının Yakınlıklarına Göre Karşılaştırılmasına Ait One-Way Anova Testi Sonucu 85

Tablo 20. Nepotizm ve Örgütsel Adalet Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi 87

Tablo 21. Çoklu Bağlantılılık Analizine İlişkin Veriler 89

Tablo 22. Uç Değer Analizine İlişkin Bulgular 89

Tablo 23. Çoklu Regresyon Analizine İlişkin Veriler 91

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1. Kayırmacılık Türlerinin Sınıflandırılması 6
Şekil 2. Kayırmacılık ve Karşılıklılık İlişkisi 14
Şekil 3. Hofstede'in Kültür Boyutlarına Göre Türkiye'nin Durumu 15
Şekil 4. Kişilerin algıladıkları eşitsizlikler 41
Şekil 5. Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması 43
Şekil 6. Araştırmanın Modeli 65
Şekil 7. Tahminlere Ait Hataların Dağılımı 90
Şekil 8. Eş Varyanslılık Analizi Bulguları 91

GİRİŞ

Otel işletmeleri, turizm sektöründe önemli bir rol oynayan ve ekonomik kalkınmaya katkı sağlayan önemli kurumlardır. Otel işletmelerinin başarısında önemli bir rol oynayan unsurlardan biri de örgütsel adalettir. Örgütsel adalet, işgörenlerin işletmeye olan güveni, bağlılığı, motivasyonu ve memnuniyeti üzerinde etkili olan bir faktördür. İşgörenlerin adalet algısı, çalışma ortamındaki eşitlik, tarafsızlık, objektiflik ve işgörenler arasında haksızlık olmaması gibi unsurlardan etkilenir. İşgörenler, kendilerine adil davranıldığını hissettiklerinde, örgüt için daha fazla çaba sarf etme eğilimindedirler ve işletmelerin performansını olumlu yönde etkilerler.

Ancak, otel işletmelerinde nepotizm olarak adlandırılan bir sorun, örgütsel adaletin sağlanmasını olumsuz yönde etkileyebilir. Nepotizm, akrabalık ilişkileri, arkadaşlık bağları veya kişisel tanıdıkların işe alım süreçlerinde tercih edilmesi anlamına gelir. Bu durum, işgörenler arasında adaletsizlik algısı yaratır ve işgörenlerin motivasyonunu, bağlılığını ve memnuniyetini olumsuz yönde etkileyebilir. Ayrıca, işgörenler arasında çatışmalara, hoşnutsuzluğa ve örgüt içi ilişkilerin bozulmasına neden olabilir. Nepotizm, örgütte güvensizlik ortamının oluşmasına yol açarak örgütsel adaletin zedelenmesine neden olabilir ve dolayısıyla işletmelerin performansını olumsuz etkileyebilir.

Yapılan çalışmalara bakıldığında, kayırmacılık ve türleriyle ilgili çalışmaların işletme alanında yoğunlaştığı görülmektedir (İyiişleroğlu, 2006; Araslı ve Tümer, 2008; Savaş, 2015; Büte ve Tekarslan, 2010; Düz, 2012; Karacağoğlu ve Yörük, 2012; Karataş, 2013). Bu çalışmaların bazıları özel şirketlerde uygulamaya dönük olarak yapılmışken (İyiişleroğlu, 2006; Araslı ve Tümer, 2008; Savaş, 2015; Büte ve Tekarslan, 2010; Düz, 2012; Karacağoğlu ve Yörük, 2012; Karataş, 2013), diğerleri ise kavramsal anlamda teorik çalışmalar olarak yapılmıştır (Bayhan, 2002; Khatri ve Tsang, 2003; Yıldırım M., 2013; Özkanan ve Erdem, 2014). Bu araştırmalar sonucunda kayırmacı tutum ve davranışların adalet ve güven eksikliğine yol açtığı, çalışanların motivasyonunu, bireysel performanslarını ve iş tatminini olumsuz etkilediği belirtilmektedir (Polat, 2012; Günel, 2005; Abdalla, Maghrabi ve Raggad, 1998). Ayrıca, kayırmacılığın iç kontrol sistemlerinin işleyişini engellediği (Araslı ve Tümer, 2008; Büte, 2011; Çelik ve Erdem, 2012; Keleş, Özkan ve Bezirci, 2011; Karataş, 2013), iş görenlerin iş hacmi, eşgüdüm, memnuniyetsizlik, üretim düşüklüğü gibi sorunlara yol açtığı (Abdalla, Maghrabi ve Raggad, 1998; Cremers, 2004; Chegini, 2009; Araslı vd., 2006), güven, bağlılık ve

işbirliği düzeyini düşürdüğü (Cremers, 2004), motivasyonu azalttığı (Chegini, 2009) ve işyerinde dedikodu ve işten ayrılma niyetini tetiklediği (Araslı vd., 2006; Araslı ve Tümer, 2008) ileri sürülmektedir.

Kayırmacılık uygulamaları, insan kaynakları bölümünün bağımsız çalışmasını engelleyerek üstün nitelikli yöneticilerin oluşmasını ve korunmasını engellemekte ve maliyet açısından bakıldığında verimsizlikle birlikte takdir yetkisinin azalmasına ve kayıpların artmasına neden olmaktadır (Prendergast ve Topel, 1996). Bu kayıplar maddi ve manevi açıdan değerlendirilmelidir. İmaj kaybı, güvensizlik, adaletsizlik gibi manevi kayıpların yanı sıra, maddi kayıplar da yaşanmaktadır. Kayırmacılık, insan kaynakları yönetimi uygulamalarında etik dışı bir davranış olduğundan diğer çalışanlar arasında adalet algısını olumsuz yönde etkileyerek sorunlara yol açabilir (Araslı ve diğerleri, 2006). Kronizm ve nepotizm uygulamalarının işletmedeki kayrılmayan çalışanların verimini düşüreceği, motivasyon ve örgütsel adalet algılarını olumsuz etkileyeceği ileri sürülmektedir (Keleş ve diğerleri, 2011; Karacaoğlu ve Yörük, 2012; Büte ve Tekarslan, 2010).

Sonuç olarak, yukarıda sözü edilen çalışmalarda da görüldüğü gibi, kayırmacılığın işletmelerde adalet algısını zayıflattığı, çalışanların motivasyonunu ve performansını etkilediği, verimlilik kaybına neden olduğu ve toplumun genelinde maddi ve manevi kayıplara yol açtığı görülmektedir. Bu nedenle, kayırmacılıkla mücadele etmek ve adaletli bir çalışma ortamı oluşturmak önemlidir.

Bu nedenle, otel işletmelerinde nepotizmin örgütsel adalet üzerindeki etkisini anlamak, bu sorunun ortaya çıkmasına neden olan faktörleri incelemek ve işletmelere yönelik stratejik öneriler sunmak önemlidir. Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinde nepotizmin örgütsel adalet üzerindeki etkisini anlamak ve işletmelere yönelik stratejik öneriler sunmaktır. Bu tez çalışması, otel işletmelerinin sürdürülebilir başarısı için örgütsel adaletin sağlanmasının önemini vurgulamaktadır.

Bu çalışma otel işletmelerinde nepotizm sorununu anlamayı ve örgütsel adaletin sağlanması için işletmelere rehberlik etmeyi hedeflemektedir. Nepotizm, işgörenlerin motivasyonu, bağlılığı ve memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiler yaratırken, bu durum işletmelerin başarısını ve rekabet avantajını olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle, nepotizmin örgütsel adalet üzerindeki etkisini anlamak ve bu sorunu azaltmak için stratejik adımların atılması önemlidir. Bu tez çalışması, otel işletmelerinde nepotizmin

örgütsel adalet üzerindeki etkisini anlamak ve işletmelere yönelik stratejik öneriler sunmak için önemli bir katkı sağlayacaktır. Örgütsel adaletin sağlanması, işletmelerin sürdürülebilir başarısını ve rekabet avantajını artırabilir. Bu çalışma, otel işletmelerine yönelik yönetim stratejilerinin geliştirilmesine ve işgörenlerin motivasyonu, bağlılığı ve memnuniyetini artırmaya yönelik çözümlerin bulunmasına katkıda bulunacaktır.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Her bölümün içeriği aşağıdaki gibidir:

Birinci bölümde, literatür taraması yapılarak otel işletmelerinde kayırmacılık konusu incelenmiştir. Kayırmacılık kavramının tanımı, türleri, kayırmacılığın nedenleri ve sonuçları, kayırmacılığı önlemek için alınacak tedbirler açıklanmış ve önceki çalışmalardan elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

İkinci bölümde ise otel işletmelerinde örgütsel adalet konusu incelenmiştir. Örgütsel adaletin tanımı, örgütsel adalet teorileri ve önemi açıklanmış ve önceki çalışmalardan elde edilen bulgulara değinilmiştir.

Üçüncü bölümde, araştırmanın teorik çerçevesi bağlamında araştırma yöntemi ve veri toplama süreci açıklanmıştır. Araştırma örnekleminin seçimi, veri toplama araçları ve istatistiksel analiz yöntemleri detaylı bir şekilde belirtilerek, işgörenlerin örgütsel adalet algısı ve nepotizmle ilişkisi incelenmiştir.

Bu doktora tezi çalışması, otel işletmelerindeki nepotizmin örgütsel adalet üzerindeki etkisini anlamak ve işletmelerin bu sorunla başa çıkma stratejilerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmektedir. Bu çalışma, akademik alanda literatüre önemli bir katkı sağlayacak, otel işletmelerinin sürdürülebilir başarısı için kritik bir konuya ışık tutacak ve yönetim kararlarına temel teşkil edecek önemli bulgular sunacaktır.

Bu tez çalışması, otel işletmelerinde nepotizmin örgütsel adalet üzerindeki etkisini anlamak ve işletmelere yönelik stratejik öneriler sunmak için önemli bir katkı sağlayacaktır. Örgütsel adaletin sağlanması, işgörenlerin motivasyonunu artırarak işletmelerin başarısını olumlu yönde etkileyebileceği için bu konunun önemi göz ardı edilemez.

Sonuç bölümünde, araştırma sürecinde elde edilen bulguların işletmeler açısından önemi ve sonuçları değerlendirilmiştir. Ayrıca, pratik uygulamalara yönelik öneriler sunularak ileriki araştırmalar için potansiyel çalışma alanları vurgulanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE KAYIRMACILIK

1. KAYIRMACILIK KAVRAMI

Örgütlerde insan ve emek en önemli kaynaklardan birisidir. Bu kaynağın seçimi, işe alınması, performansı, performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesi ve karşılıkların ödenmesi insan kaynakları literatürünün en önemli çalışma alanları arasında yer almaktadır. Örgütlerde akılcı yaklaşım işlerin analizi ve tanımlanması, işlerin gerektirdiği yetenek ve becerilerin belirlenmesi işlemlerinin tüm insan kaynakları uygulamalarının temeline yerleştirir. İşe alma kişiden çok yetenek ve beceri temeline, çalışanların performansı önceden belirlenen performans standartlarına, eğitim ihtiyacı işin gerektirdiği beceriler ile çalışanların becerilerinin karşılaştırılmasına dayandırılır. Tüm bu çalışmalar her bir iş için en uygun kişinin seçilmesini ve bu seçimde liyakatin en önemli kriter olmasını öngörür.

Bununla birlikte insan bir toplumun üyesidir. Toplumun kültürü, gelenekleri ve alışkanlıkları da örgütsel uygulamalar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Kayırmacılık tanıdıklığın getirdiği güven duygusunun profesyonelliğe tercih edilebildiğini gösterir. Bu bölümde kayırmacılık ve örgütsel alandaki yansımaları ele alınacaktır.

Kayırmacılık tarafsızlığı karşıtı olarak taraflı bir eylem olarak nitelendirilebilir. Kayırmacılık kayırmak eyleminin tekrarlayan bir biçimde yapılmasını ifade eder. Türk Dil Kurumu Sözlüğünde kayırmak (1) birini koruyarak başarısını sağlamak, elinden tutmak, himmet etmek; (2) birini, başkalarının veya işin zararı pahasına tutmak; (3) birine haksız yere kolaylıklar sağlamak, iltimas etmek anlamlarına gelmektedir (TDK, 2023). Tanımlardan ilki dışında diğer ikisinde kayırmak biri ya da bir iş pahasına bir tarafı korumayı, kollamayı ve haksız işlemler yapmayı ima etmektedir.

1.1. KAYIRMACILIĞIN TANIMI

Kayırmak eylemi kayıran ve kayrılan olmak üzere iki tarafı arasındaki asimetrik bir ilişkiyi içerir. Kayıran görece daha güçlü ve çeşitli kaynakları dağıtımında karar verme otoritesine sahip bir tarafı temsil ederken kayırılan da kayıranın tanıdığı ve kayırmaya değer gördüğü bir tarafı temsil eder. Bu ilişkide karar vericinin çeşitli seçenekler arasından seçim yaparken bir tarafı uygun olmayan niteliklerine rağmen tercih etmesi söz konusudur. Olumlu anlamda kayırmak korunması gereken bir kişinin ya da işin daha özel olarak ele alınmasını, ona ayrıcalıklı davranılmasını ve daha fazla önem verilmesini

sağlayabilir. Bununla birlikte, kavram daha çok etik dışı ve olumsuz bir durumu ifade edecek nitelikte değerlendirilmektedir.

Kayırmacılık ise daha çok kamu kesiminde karar alma sürecinde ortaya çıkan bir yozlaşma türü olarak ele alınmaktadır. Bu yozlaşma kayırma eyleminde olduğu gibi tarafsızlıktan uzaklaşma, taraf tutma, kayırılan tarafa haksız yere imkân ya da kaynak sağlama şeklinde kendini göstermektedir. Kayırmacılığın etik dışı bir eylem ve yozlaşma olarak nitelendirilmesine yol açan şey, kamu adına kamu kaynaklarını kullanma ve dağıtma otoritesine sahip olan ve tarafsız davranması ve liyakati gözetmesi beklenen yöneticilerin belirli nitelikteki insanların –adamı olanların- lehine tercih yapmasıdır. Sosyo-kültürel ilişkiler dünyasında "adamı olma"ya aracılık eden bağların teması, akrabalıktan mezhepdaşlığa veya tarikatdaşlığa, kirvelikten okul/asker arkadaşlığına, mahalle arkadaşlığından meslektaşlığa kadar çok çeşitlilik göstermektedir (Kurtoğlu, 2012: 148).

Kayırmacılık adam ve hizmet kayırmacılığı olmak üzere iki şekilde sınıflandırılmaktadır. Hizmet kayırmacılığı kamu hizmetlerinin sunulmasında ya da hizmet sunmak için gerekli kaynakların sağlanmasında haksız ve yanlı tercihler yapmaktır. Adam kayırmacılığı ise örgütlerde insan kaynakları yönetimi alanındaki çalışanların seçme, yerleştirme, eğitim ve yetiştirme, kariyer, ödüllendirme gibi uygulamalarda liyakata uygun olmayan, belirli bir kesim lehine yapılan tercihleri yansıtmaktadır. Türkçe'de halen kullanılan Arapça kökenli "iltimas" kavramı "adam kayırmacılık" olarak ifade edilmektedir. Haksız yere ve yasa dışı kayırma, arka çıkma olan bu kavram, halk dilinde "torpil" kelimesi ile ifade edilmektedir (Aktan 1997; Baydar, 2004; Çelik ve Erdem, 2012: 24).

Kayırmacılık, adam kayırma olarak liyakatin karşısında yer alan bir eylemdir. Liyakat "yeterlilik", "ehliyet", "elverişlilik" ve "merit" gibi kavramlarla ifade edilmektedir. Bu kavram (Meritokrasi), ilk defa İngiliz sosyolog ve devlet adamı Michael Young'ın (1958) "Meritokrasinin Yükselişi" adlı eserinde geçmektedir (Young, 2011). Meritokrasi hak etme, ehil olma, layık olma, hak etme anlamındadır. Liyakat ya da yeterlilik bir kişinin belirli bir görevi başarıyla yapabilme gücüdür. Layık kelimesi ise nitelikleri, eylem ve davranışları ile bir şeyi elde etmeye hak kazanma anlamına gelir (Eryılmaz, 2011: 284). Kayırmacılık bir kişi veya grubu diğerlerinden sadece yönetimin o kişi veya gruba yakınlık duyması sebebiyle tercih etmesi olarak karşımıza çıkmaktadır Bu yakınlığın kaynağına göre farklı şekillerde karşımıza çıkan kayırmacılık sonuç

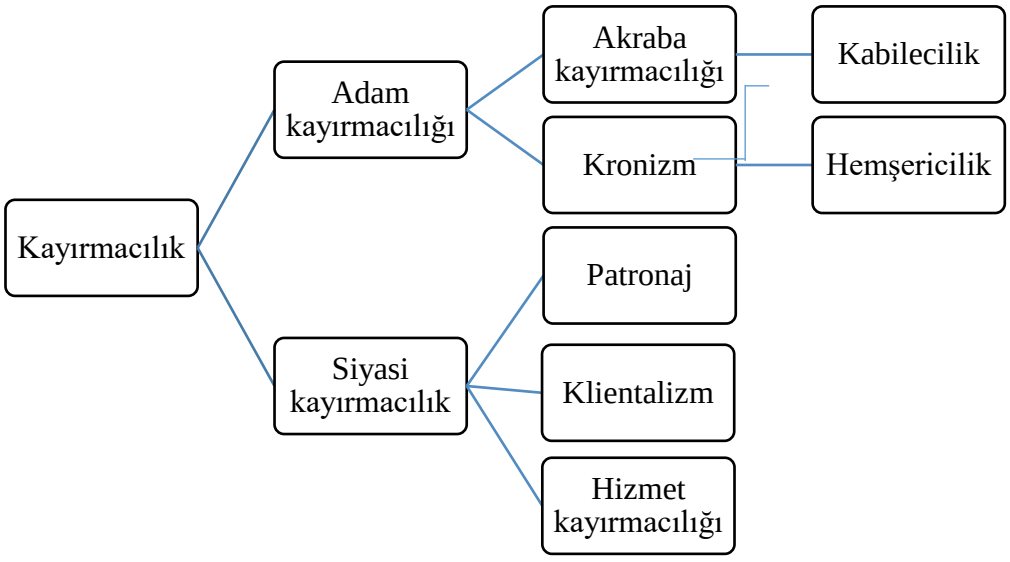
itibariyle adaletsiz bir tercihi ifade etmektedir (Sadozai vd., 2012: 761; Özkanan ve Erdem, 2015: 9). Çalışanları seçme, performans değerlendirme, ödüllendirme kararlarının liyakatin dışında başka kriterlere göre verilmesi, kayırılan kişilerin özellikleri, yakınlık biçimi ve sonuçlarına göre kayırmacılık türlerini oluşturmaktadır.

1.2. KAYIRMACILIĞIN TÜRLERİ

Kayırmacılık çeşitli kaynaklardan beslenmektedir. Kaynakların çeşitliliği kayırmacılığın farklı türlerine de temel oluşturmaktadır. Bununla birlikte tüm kayırmacılık türlerinin temelinde kişilerin yakınlığı ve bu yakınlığı sağlayan özellikler yer almaktadır. Başka deyişle yakınlık derecesine ve türüne göre kayırmacılık değişik türlerde gerçekleşmektedir. Bunlar akraba kayırmacılığı (nepotizm), eş-dost kayırmacılığı (kronizm), siyasi kayırmacılık (partizanlık), hizmet kayırmacılığı, iktidara ve seçmen kesimlerine yönelik kayırmacılık (klientelizm) şeklinde görülebilir (Özkanan ve Erdem, 2014:185).

Sınıflandırmalar çoğu zaman türlerin iç içe geçtiği bir durumdadır. Kayırmacılığın alanı ya da konusu bakımından adam ve hizmet kayırmacılığı ayrımı yapılırken, kayırılanının niteliğine göre de akraba, tanıdık, seçmen kayırmacılığı gibi ayrımlar yapılabilir. Öte yandan kayıranın durumuna göre de siyasi kayırmacılık da ayrı bir kategori olarak ele alınabilir. Özkanan ve Erdem (2014) tarafından yapılan bu tarz bir sınıflandırma Şekil 1'de yer almaktadır.

Şekil 1. Kayırmacılık Türlerinin Sınıflandırılması



Kaynak: Özkanan ve Erdem, 2014: 185

1.1.1. Nepotizm

Kayırmacılık formları arasında, gündelik yaşamda ve literatürde en sık rastlanan kayırmacılık türünün, nepotizm (nepotism) yani akraba/kan bağı kayırmacılığı olduğu söylenebilir. Bu kayırmacılık formu, maddi veya maddi olmayan kaynakların, dağıtım veya paylaşımında, kriter olarak akrabalık/kan bağının belirleyici olmasıdır. Türkçede de karşılığı dayısı olmak olarak çevrilebilecek nepotizm, İngilizce nephew (yeğen) kelimesinden türemiştir ("Nepotizm" kelimesi, Latince'deki "nepos" kelimesinden türetilmiştir ve İtalyanca'da "nepotismo" olarak kullanılmaktadır. Bu kelime, geçmişte özellikle Papaların akrabalarına çıkar sağlamasıyla ilgili olarak kullanılmıştır. Günümüzde ise, bir kişinin bulunduğu mevkii ailesinin veya yakın çevresinin faydasına kullanması durumunda "nepotizm" terimi kullanılmaktadır. (Abdalla vd., 1998, : 555; Ford ve McLaughin, 1985, :57; Garih, 2000, : 79). Akraba nepotizmi, genellikle az gelişmiş toplumlarda görülen bir durumdur. Bu kavram, kişinin akrabalarını işe alması, terfi ettirmesi veya başka avantajlar sağlaması anlamına gelir. Siyasi nepotizm ise, kişinin sadece siyasi bağlantılarına dayanarak işe alınması veya terfi ettirilmesi durumunda kullanılan bir terimdir.

Oxford İngilizce sözlüğüne göre, 17. yüzyıl ortalarından itibaren, eski Fransızca nepotisme, İtalyanca nepotismo olarak söylenegelen nephew ve bundan türetilen nepotizmin kelime kökeni; genellikle evlenme yasağı olan papaların gayrimeşru çocuklarına takılan isim olan nipote ve bunlara tanınan ayrıcalıklara dayanmaktadır (Oxford, “Nepotism”, 2021). Nepotizm konusunda ilginç bir örnek, M.Ö. 4-5. yüzyıllarda yaşamış antik dönem Yunan filozofu Platon’un hayatından verilebilir. Platon (2005, : 13), yeğeni Speusippos’un, ekonomik olarak zor bir durumda olduğunu görmesi üzerine, kendisinden sonra Akademi’nin yöneticisi olarak onu atamıştır. Farklı bakış açılarıyla incelenen nepotizm konusuyla ilgili olarak literatürde, işletmecilik ve örgütsel verimlilik anlamında bu ilişki tipine ilişkin olumlu bazı değerlendirmelerin olduğu ya da bu ilişki türünün sosyo-biyolojik temellerine odaklanan çeşitlilikte çalışmalara da rastlanmaktadır.

"Nepotizm" ve "kronizm" terimleri, dilimizde "adam kayırmacılık" veya "torpil" olarak da kullanılır. Bu kavramlar, genellikle ayrıcalıklı kişilerin yakınlarına veya dostlarına avantaj sağlaması anlamına gelir. "Akraba kayırma" veya "soy seçme", insanlar ve hayvanlar arasında doğal bir içgüdüdür. Ancak "nepotizm" terimi, rasyonel bir davranış olarak kabul edilir. Bu yaklaşımda, kişinin ailesi veya yakın çevresinin

faydasına hareket etmek, toplumda seçilmiş bir davranış olarak görülür. (Abdalla vd., 1994: 60-62; 1998: 555, Bayhan, 2002: 1-13; Özsemerci, 2002; 2003)

Nepotizm, kişinin akrabalarını, yetenek ve nitelikleri gözetmeksizin otoritesi sayesinde istihdam etmesidir. Kayırmacılık ise daha geniş bir kapsama sahiptir ve kişinin akraba dışındaki kişileri de kayırmayı içerir. Nepotizme yönelik genel olumsuz kanaatlere rağmen, Bellow (2003) şirketlerde aile üyelerinin yer almasıyla birlikte daha fazla güven ve sadakat oluştuğunu ve bu durumun şirketlerin başarısına katkı sağladığını belirtmektedir (Karakaş ve Çak, 2007: 78). Nepotizmin pozitif ve negatif etkileri konusundaki tartışmalar devam etmektedir.

Nepotizm genellikle şirketlerde yaygın bir uygulama olarak görülmekte olup, çalışanların fikirleri yerine şirketin devamlılığı ön planda tutulmaktadır (Bellow, 2003). Bazı araştırmalar, nepotizmin insanlar arasındaki tanıdıklık hissini artırarak çalışanların kendilerini daha güvende ve rahat hissetmelerine yardımcı olabileceğini belirtmiştir (Özler vd., 2007: 437). Ayrıca, atamaların yakın akrabalara yapılmasının gelecekte yöneticilerin işten ayrılmalarını engelleyebileceği ve bunun avantaj olabileceği düşünülmüştür (Ichniowski, 1988: 106-109; İyiişleroğlu, 2006: 47). Bazı araştırmacılar nepotizmin, yönetimde daha dengeli bir geçişin sağlanmasına katkıda bulunabileceğini savunmaktadır (Abdalla vd., 1998: 555-556; Hutcheson, 2002: 75-76; Garih, 2000: 79-82). Özellikle az gelişmiş ülkelerde, yakın akraba ilişkileri örgüt ortamında etkili olabilmektedir (Berkman, 1983: 26).

1.1.2. Eş- Dost Kayırmacılığı (Kronizm)

Kronizm, istihdamda liyakat yerine eş-dost ilişkilerine göre tercih edilmesi anlamına gelir. Bu terim, nepotizmden farklı değildir. Ancak, kayırılan kişi akraba değil, arkadaştır ve hemşehricilik de bu kapsama dahil edilir. Kronizm terimi, Amerikan Başkanları Roosevelt ve Truman'ın yönetimleri zamanında, yakınlarını haksız bir şekilde üst düzey görevlere getirmelerinin ortaya çıkmasıyla ilk defa 1952 yılında kullanılmıştır. Kronizm, hak ve adalet kavramlarının ihlal edilmesiyle birçok probleme yol açabilir. Kronizmle ilgili yapılan araştırmalarda farklı tanımlar yapılmıştır. Chandler'a (2012: 1) göre, kronizm, arkadaşlara imtiyazlı davranmaktır. Khatri ve Tsang (2003: 289) ise kronizmi, üstlerin bir kadın veya erkek asta, iletişimlerinden ve sadakatinden kaynaklı gösterdiği kayırmacılık biçiminde ifade etmektedirler.

Kültürel ögeler her toplumda farklılık gösterir. Bu farklılıklar, kişilerin davranış ve tutumları üzerinde etkili olabilir. Kültürel değişimler nedeniyle, bir toplumda kronizm olarak algılanan bir davranış başka bir toplumda normal olarak kabul edilebilir. Zamanla, toplumlar arasındaki algı farklılıkları da değişebilir. Ayrıca, önceden kronizm olarak kabul edilen bir davranış daha sonraki dönemlerde kronizm olarak yorumlanmayabilir (Budak, 2019: 435).

Literatürde kronizmin memnuniyet ve sadakat duygusunda azalmaya sebep olduğu ve genellikle olumsuz sonuçlarla sonuçlandığı belirtilmektedir. Kronizm, insan varlığının ilerlemesini ve incelenmesini engelleyen bir durum olabilir. Bazı kişiler, yeteneklerini geliştirmeden üst düzey kariyerlere kronizm yoluyla yerleştirilebilirler. Bu durum, işlerin ve pozisyonların yakın ilişkide olduğu kişilere verilmesi nedeniyle, diğer kişilerin verimli davranışlar sergilemelerini engeller ve potansiyellerini kaybetmelerine neden olabilir. Özellikle kronizm tarafında olan kişiler olumlu sonuçlar elde ederken, diğer kişiler olumsuz sonuçlarla karşılaşabilir. Bu durum, diğer kişilerde huzursuzluk yaratabilir ve çalışanlara, kurumda hakkaniyetin olmadığı bir hissiyatı verebilir (Turhan ve Erol, 2019: 875).

1.1.3. Partizanlık-Siyasal Kayırmacılık

Abdalla ve diğerleri (1994: 63), siyasilerin iktidara geldikten sonra seçmenlerini kayırmalarına "Siyasal Kayırmacılık" adını verdiklerini belirtmektedirler. Bu kavram aşırı partizanlık (zealotry) gibi durumları da kapsamaktadır (Aktan, 2001: 16). Araslı ve arkadaşları (2006: 301) ise siyaset terminolojisinde bu duruma "Siyasal Kollamacılık" (Political Clientelism) ya da "Kollamacı Siyaset" (Clientelistic Politics) denildiğini ifade etmektedirler. İktidarlar, partizanlarına kadro tahsis ederek bu durumu gerçekleştirmektedirler (Aktan, 2001: 16).

Karaca (2021: 32) tarafından yapılan çalışmada, partizanlığı, "siyasi partilerin, devleti yönetme yetkisini elde ettiklerinde, kendilerine oy veren, oy toplayan ve kendilerine üye olan kişilere imtiyazlar tanıyarak birtakım menfaatler sağlanması" olarak tanımlandığı belirtilmektedir. Partizanlık özellikle gelişmekte olan ülkelerde sıkça görülmekte ve kamuya yapılacak istihdamlarda siyasi etkenlerin etkinliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu durum genellikle yetersiz ya da yeteneksiz kişilerin işletme kuruluşlarında görev yapmalarına neden olmaktadır (Karaca, 2021: 32).

Partizanlık, siyasi partilerin iktidara geldikten sonra kendilerine oy veren, oy toplayan ve parti üyesi olan kişilere imtiyazlar tanıyarak birtakım menfaatler sağladığı bir uygulamadır. Bu uygulama, genelde yetersiz ya da yeteneksiz kişilerin kamuya yapılacak istihdamlarda yer almalarına neden olmaktadır. Türkiye'de de diğer ülkeler gibi partizanlık yaygın bir sorundur ve Türk siyasi hayatında siyasi partilerin kurulmasıyla başlamıştır. Siyasi partizanlığın en çok eleştirildiği ve bahsedildiği yıllar 1945-1960 yıllarıdır. (Abdalla vd., 1994: 63; Araslı vd., 2006: 301; Aktan, 2001: 16; Karaca, 2021:32; Safi ve Kurşuncu, 2019: 52)

1.1.4. Patronaj ve Hizmetsiz Memuriyetlik

Siyasi iktidarlar, göreve geldikten sonra mevcut bürokratları görevden alarak kendi yandaşlarını kadrolara yerleştirerek nepotizm ve kronizm yoluyla avantaj sağlama eğilimindedir. Bu uygulama literatürde "Patronaj" veya "Ganimet Sistemi" olarak adlandırılır. Aşırı partizanlık ve aşırı patronajlık ise toplumda yozlaşmanın bir göstergesidir. ABD'de "Ganimet Sistemi" olarak anılan bu uygulamada, memuriyet iktidarın yandaşlarına dağıtılan bir ganimet olarak kabul edilir. Bu durum, 1831 yılında New York Senatörü William C. Marcy'nin senatoda ifade ettiği "Siyasi savaşta yenilenler görevlerinden çekilmelidir; ganimet, savaşı kazananın hakkıdır" şeklindeki sözüyle de açıklanmıştır (Aktan, 2001: 17; Boadi, 2000: 200-202; Güran, 1980: 86).

Bu kayırmacılık biçimi daha çok kamu kesiminde rastlanan, kamu kaynaklarının ve kadrolarının politik yakınlık gözetilerek dağıtılmasını ifade eder. Kadroların dağıtımına yönelik bu uygulama aynı zamanda kamu hizmetlerinin sunulmasındaki kalite göstergelerine de olumsuz olarak yansıyabilir. Politik destek iş yapma ya da hizmet sunma davranışında da hata yapma, savsaklama ya da işe geç gelme-gelmeme gibi davranışları hoşgörü ile karşılamaya yol açabilir.

1.1.5. Klientalizm

Toplumsal ilişkilere dair modelleri tanımlamak için kullanılabilecek en kapsamlı kavramlardan birisi klientalizmdir. Klient Antik Roma döneminde “asillerin himayesindeki alt sınıftaki insanları” ifade etmektedir. Klientalizm de buna göre himaye eden güçlü taraf ile himaye edilen zayıf taraf arasındaki ilişkiyi anlatmak için kullanılmaktadır. Türkçe’de kapsayıcılığı açısından klientalizme en yakın kavram kayırmacılık olmakla birlikte, kayırmacılık bu kavramda var olan hiyerarşik ve asimetrik ilişkiyi yansıtmamaktadır (Özel, 2021: 66).

Güçlü ve zayıf taraf arasındaki bu asimetrik ve hiyerarşik ilişkide himaye edilenlerin bir yerlere ulaşabilmesi ancak güçlü tarafa sığınması ve ona yakın olması ile mümkündür. Antropolog ve sosyologların 1970'lerde kırsal alandaki toplumsal ilişkilerin hiyerarşisini incelemek için kullanmaya başladığı bir kavram olan klientalizm, zamanla siyasal alanda siyasi iktidar ve halk ile patron ve çalışan ilişkisini açıklamak için kullanılmıştır. Klientalizmin günümüzdeki en yaygın rastlanabileceği alan siyasi iktidar ile halk arasındaki ilişkidedir. Politik kurumlar, kendilerini destekleyen vatandaşları kendilerine bağlamak için bazen ödüller verirken, kendilerini desteklemeyen vatandaşlarla ilgilenmeyebilirler ve hatta gözlerini korkutmak gibi süreçlere bile katılabilirler (Yazıcı ve Can, 2020: 237).

Klientalizm farklı kültürlerde farklı formlarda ortaya çıkabilen özel bir mübadele ilişkisi olarak tanımlanabilir. Bu ilişkinin ayırt edici özellikleri ise eşitsiz güç ve statü, maddi ve maddi olmayan çıkarlara dayalı bir karşılıklılık, yasalar ve toplumsal normlara güçlü bir bağı olmayan özel bir ilişki olmasıdır. Bu tarz ilişkiler kurumlaşmış bir demokrasiye, şeffaflığa sahip olmayan yasaların yetersiz ve yasaların uygulamasının zayıf olduğu toplumsal/siyasal sistemlerde daha çok görülebilir (Özel, 2021: 72). Klientalizmin farklı kültürlerde farklı formlarda olması ise güç ve statü kaynaklarının nasıl elde edildiği ve yoğunluklu olarak nerelerde ya da kimlerde toplandığı ile ilgili olabilir. Görece daha eşitlikçi ve güç kaynaklarının (para ve statü gibi) kişilerin eşit fırsatlara dayalı koşullarda elde edildiği toplumlarda daha az görülürken güç mesafesi yüksek, devletin kaynak dağıtımında önemli bir rol oynadığı toplumlarda daha fazla görülebilir.

1.1.6. Hizmet Kayırmacılığı (Pork-Barrelling)

Bu kayırmacılık türü de daha çok kamu yönetimi için geçerlidir. Kamu kaynaklarını kullanarak tüm toplum hizmet sunmak için kurulmuş olan kamu örgütlerinin, özellikle hükümetlerin politik tercihlerinin bir sonucu olarak belirli yerleri ve belirli toplum kesimlerine öncelikli olarak hizmet sunmasını ifade eder. İktidarın seçimlerde iktidarda kalmak için bütçe tahsisatlarını oylarını maksimize edecek şekilde seçim bölgelerine tahsis etmesidir. Bu yozlaşma nedeniyle işletme kaynakları dağıtımında yerleşim bölgeleri ve ihtiyaçlar dikkate alınmaz ve hizmetler siyasal iktidarın kendi seçim bölgelerine yönlendirilir. (Çuhadar, 2017, : 684; Meydan vd., 2015: 7; Nelton, 1998: 3; Aktan, 2001: 20)

Bu kayırmacılık biçimi kamu yönetimindeki istihdam ve çalışma koşulları ile ilgili olmadığı için insan kaynakları yönetimi açısından bu kayırmacılık biçimini değerlendirmek söz konusu değildir. Ancak kamu görevlilerinin kamu kaynaklarının tahsisinde ve hizmetlerin sunumunda kendilerine sağlanan avantajları, benzer şekilde belirli halk kesimlerine yansıtabilirler.

1.3. KAYIRMACILIĞIN KÜLTÜREL KÖKENLERİ

Kayırmacılık bir insan ilişkileri ağı içinde insanların karar verme süreçlerinde diğerlerini ve bu diğerleri içinde tanıdık ve kendine yakın gördüklerini dikkate alma düzeylerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan bir davranış biçimidir. Bu nedenle her ülkede ve toplumda rastlanabilen evrensel bir olgudur. Kayırmacılığın evrensel olarak herhangi bir toplumda devam etmesinin bir nedeni, avantajlarının olmasıdır. Bu çelişkili gibi görünse de literatürde sosyal sermaye ve sosyal ağlar hakkındaki araştırmalar sosyal olarak birbirine bağlı bireylerin oluştuğu ağların bir kaynak oluşturduğunu göstermektedir. Aynı şekilde bazı araştırmalar ticari işletmelerde de akademisyenlerden oluşan sosyal ağların entelektüel sermaye, dinamik performans, büyüme ve temsil maliyetlerinin azalması gibi avantajlar sağladığını göstermiştir (Hudson ve Claasen, 2017: 97). Sosyal ağların bu avantajları hemen her toplumda kayırmacılığın belirli derecelerde sürmesine neden olabilmektedir.

Bununla birlikte, bazı ülkelerde ya da toplumlarda daha az ya da bazılarında daha fazla olabilir. 1960'lardan itibaren literatürde yaygın bir şekilde ele alınan kayırmacılık, siyaset bilimciler tarafından ideal bir uygarlık tipi olarak alınan ve toplumların gelişmişliğini değerlendirmek için ölçü olarak kullanılan batılı modern demokratik toplumlar ile az gelişmiş ya da gelişmekte olan toplumların karşılaştırılması şeklinde olmuştur. Bu çalışmalardaki yaygın görüş, kayırmacılığın modern öncesi döneme ait bir toplumsal ilişki biçimi olması, kayırmacılığın modern toplumdaki biçimine dönüşmesi ya da azalması şeklinde bir yol izlemesidir (Özel, 2021: 68). Bu bakış açısı tüm ülkelerin az gelişmişlikten gelişmişliğe doğru yöneldikçe aynı değerler etrafında şekilleneceklerini varsayan doğrusal bir gelişme çizgisine dayanmaktadır.

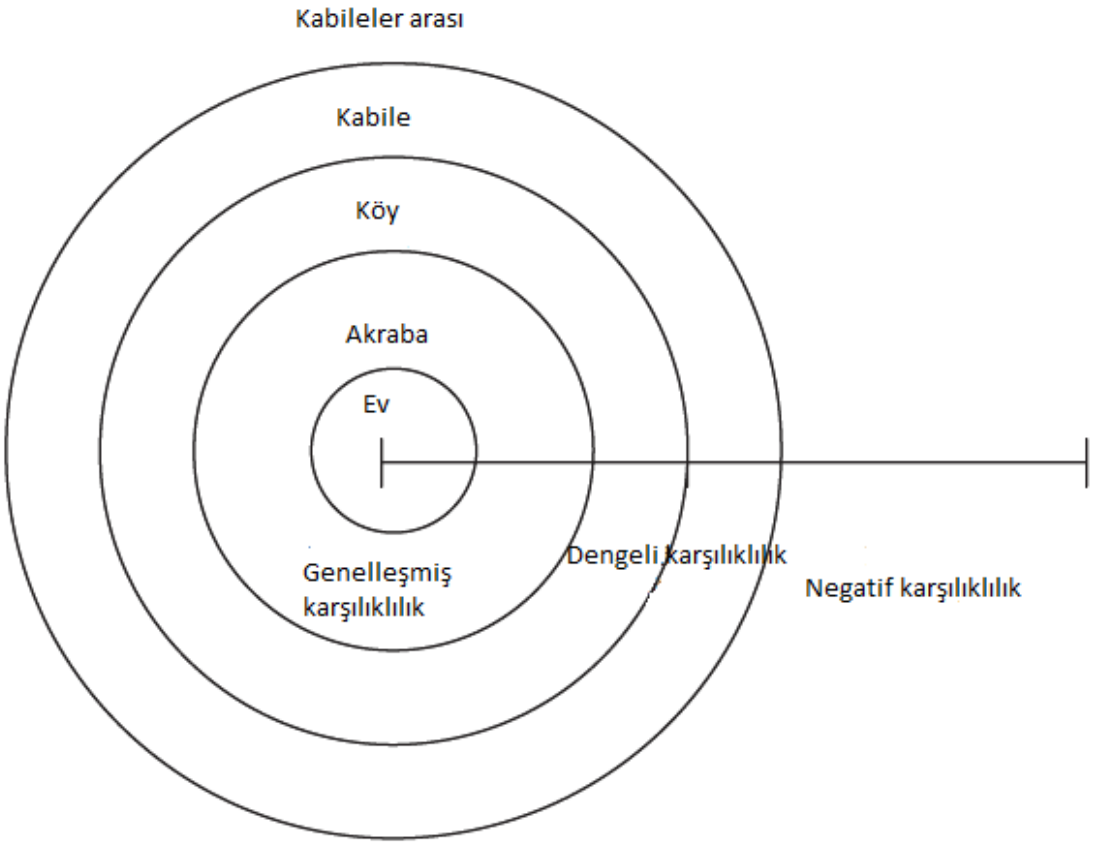
Ancak kayırmacılık bakımından ülkeler arasındaki farkı belirleyen etken sadece modern ya da daha az modern olma değil, aynı zamanda ülkelerin kültürlerindeki farklılıklardır. Kültür, sadece bir grubu diğerinden ayıran paylaşılan değerler ve normlar olarak değil, aynı zamanda sosyo-ekonomik olarak tanımlanmış toplum tiplerini

şekillendiren değerlerler ve normlar olarak da görülür (Kragh, 2012: 248). Başka deyişle toplumların sosyo-ekonomik durumu ile kültürleri arasında bir bağlantı olduğu ileri sürülebilir. Akademik literatürde kayırmacılıkla ilgili çalışmaların çoğunluğunu sosyo-ekonomik olarak gelişmekte olan ya da az gelişmiş ülke ya da toplumlarda yapılan araştırmalar oluşturmaktadır. Örneğin, Çin, İtalya, Türkiye, Meksika, Kıbrıs, Ortadoğu ülkeleri, Latin Amerika ülkeleri ve Sovyetler Birliği'nden ayrılan ülkeler bunlar arasında sayılmaktadır (Hudson ve Claasen, 2017: 96). Öte yandan, ülkeler arasındaki farkı belirleyen etkenler bu toplumların kültürel olarak bireyci ve toplulukçu olmalarına bağlanabilir. Bireyciliğin yaygın olduğu toplumlarda kayırmacı davranışlar bireyin kendisini daha çok öne çıkarmasına yönelik iken topluluğun daha yaygın olduğu toplumlarda ise kan bağı ve hemşeriliği öne çıkarmaya yöneliktir (Dirlik ve Duman, 2022: 384). Toplulukçu toplumlarda karar vericilerin aileden olma ve aynı çevrede yaşamaktan ve aynı ortamlarda bulunmaktan kaynaklanan benzerlikleri daha çok dikkate almaları kayırmacılığın daha yaygın olmasına yol açmaktadır.

Kragh (2012: 250) bunu sosyal mesafe ve karşılıklılık kavramlarıyla ilişkilendirmektedir. Örgütlerdeki kayırmacı davranışları yönlendiren ortak ahlaki yönelimi analiz etmek için, antropolojiye başvurmak gerektiğini ileri sürmektedir. Durkheim'ın toplumsal dayanışma ve Mauss'un hediye alışverişi teorisine göre toplumsal dayanışma yakın grup içi ilişkilerden uzak grup dışı ilişkilere uzanan bir süreklilik içinde bireylerin konumuna göre değişmektedir. Buna göre sosyal mesafe arttıkça, yakın grup içi ilişkileri karakterize eden çıkar gözetmeyen, karşılıklı yardımlaşma daha faydacı hale gelir. Daha uzak akrabalar ve komşular arasında daha benmerkezci bir tutum uygun kabul edilir ve belirli bir ölçüde kişisel çıkarlara dayalı karşılıklı beklentileriler üzerine sosyal alışveriş yapılır. Belirli durumlarda hane halkının ve yakın akrabaların birbirlerine yardım etmelerini ve kişisel çıkar gözetmeden aile bireylerine katkıda bulunmaları beklenirken daha uzak akrabalar ve komşular arasındaki ilişkiler 'bir şey için bir şey' gibi bir dengeli karşılıklılığa dayanır. Sosyal mesafenin en yüksek olduğu "yabancı" grupların üyelerinin arasındaki ilişkiler ise "hiçbir şey için bir şey" gibi bir negatif karşılıklılığa dayanır. Bu, belirli bir grubun üyeleri ile yabancı grubun üyeleri arasında ahlaki bağlılık ve dayanışmanın yokluğunu yansıtır. Hediye verme ve karşılıklı yardımlaşma tutumları yakın sosyal ilişkilerin tipik özelliğiyse, hırsızlık, güvensizlik ve düşmanlık da yabancılarla ilişkileri karakterize eder. Yabancılara karşı her iki tarafın da fırsatçı

davranışlarını sınırlayan ahlaki bağları yoktur. Sosyal ilişkilerin sosyal mesafeye göre değişiklik gösterdiği gözlemi, özellikle Türkiye'de çok yaygındır.

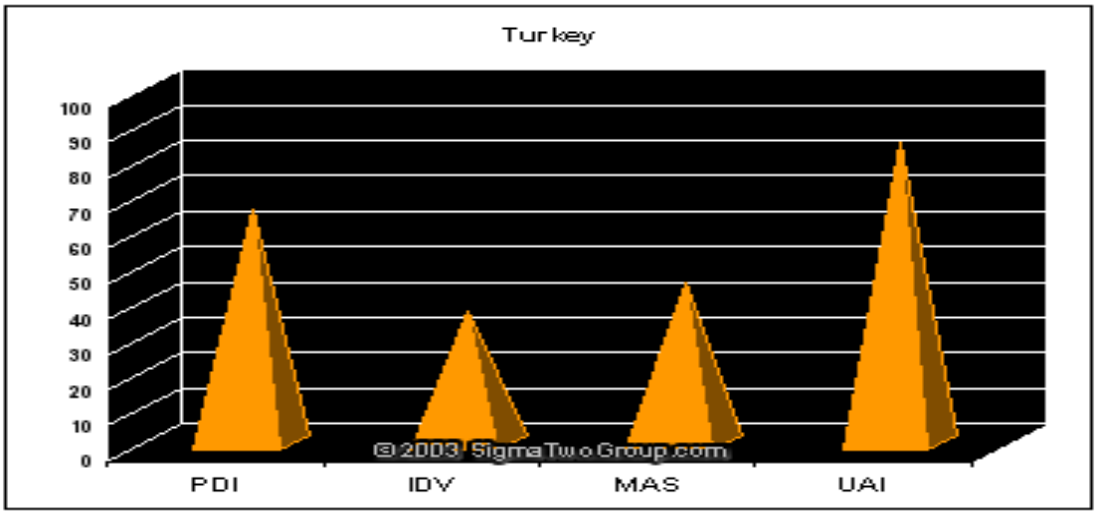
Şekil 2. Kayırmacılık ve Karşılıklılık İlişkisi



Kaynak: Kragh, 2012: 250

Kültürel açıdan kayırmacılığı etkileyebilecek bir başka ölçüt toplulukçu ve bireycilik ile birlikte güç mesafesinin varlığıdır. Güç mesafesi yüksek, belirsizlik karşısındaki toleransı az olan ve toplulukçu dinamikler sergileyen kültürlerde kayırmacı davranışlar belirsizlikle mücadelede bir araç olarak öne çıkarken, aynı zamanda korumacı yaklaşımında göstergesini temsil etmektedir (Sargut, 2001: 185). Türkiye Hofstede (1980) kültür kategorilerine göre toplulukçuluk yüksek, güç mesafesi yüksek, dişillik yüksek ve belirsizlik toleransı düşük ya da belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan grupta yer almaktadır (Eroğlu ve Pıçak, 2011: 150)

Şekil 3. Hofstede'in Kültür Boyutlarına Göre Türkiye'nin Durumu



PDI: Güç Mesafesi **IDV:** Bireycilik **MAS:** Erillik **UAI:** Belirsizlikten Kaçınma

Kaynak: www.geert-hofstede.com/hofstede_turkey.html

Güç aralığının yüksek olduğu ülkelerdeki insanlar bir hiyerarşik yapı içinde olduklarını benimserler. Otoritenin baskın olduğu bu ülkelerde merkeziyetçi bir yönetim tarzı vardır. Çalışanlar üst yönetimin kurallarına sıkı sıkıya bağlıdırlar, kararlara katılmazlar ve verilen emirleri sorgusuzca yerine getirirler (Eroğlu, 2020: 90). Toplumda egemen olan bu güç ilişkileri, kayırmacılığın yaygınlaşmasına yol açabilir. Güçlü olanlar, yakınlarını ve kendilerine tabi olacak insanları kayırma yoluyla etrafına toplayıp güçlerini artırırken kendilerini kayıracak önemli konumlarda yakınları olmayanlar ise dezavantajlı konuma düşerler. Örneğin, bazı toplumlarda, aile bireyleri ve yakın arkadaşlar, yüksek mevkilerdeki kişiler tarafından kayrılırken, diğerleri ise iş bulmakta zorlanabilir. Toplulukçuluğun yaygın olduğu toplumlarda kayırmacılık genellikle aile, klan veya etnik gruplar arasında görülür. Bu toplumlarda, akraba ve arkadaşlık bağları çok önemlidir ve bu bağlar, kayırmacılık yoluyla avantaj elde etmek için kullanılır. Ayrıca, bu tür toplumlarda, kişisel bağlar, çıkarların ve başarıların ölçüsü olarak kabul edilir.

Kayırmacılığın kökenleri Kragh (2012) tarafından da belirtildiği gibi modern öncesi, geleneksel sosyal ilişkilerin olduğu dönemlerde daha yaygın olarak görülür. Örneğin, Şerif Mardin'e göre (1994: 219–238) Osmanlı'da sermaye ve mülkiyet ekonomik başarının değil daha çok toplumsal statünün sonucudur. Bu mülkiyet yasal olarak korunmamıştır ve otoritenin kararına bağlıdır. Bunun anlamı, otorite gerekli gördüğünde sahip olunan mallara el konulabileceğidir. 19. Yüzyılda Osmanlı,

memurların mallarına el konulması uygulamasından vazgeçmiştir. Memur haneleri patrimonyal özellikler taşıdığından bu hanelerde bir sermaye birikimi olmamıştır. Bu hanelerde, hanenin memurun kişisel hizmetkârlarının kaynağı olması biçimindeki bu eski Osmanlı âdeti, değişerek devam etmiş ve türevsel nitelikte sosyal ve siyasal işlevleri bulunan ve selamlık çevresinde aylaklık eden gereksiz kişilerin beslenmesi bir yük haline gelmişti. Geniş ailenin kendisi kalabalıktı ve tıpkı bu ailenin başındaki kişinin kendi payını devletin sağladığı avantajlardan elde etmesi gibi, geniş ailede bu kişiden yararlanıyordu. Ailelerde sermaye birikimi, kısmen Türk toplumunun 19. yüzyıldaki bu özelliği yüzünden engellenmişti. (Mardin, 1994: 219).

Ziya Gökalp, 20. yüzyılın başında Türklerin göründüğü iki mesleğin memur sınıfı ile çiftçiler olduğunu belirtir. Osmanlıdaki tüccar sınıfı ne kadar önemli bir geçmişe (orta çağlar) sahip olsa da zamanla silinmiş ve "esnaflaşmaya" (Ülgener, 2006: 33) maruz kalmıştır. Esnaf ve zanaatkarların bağlı bulundukları loncalar işlevlerini kaybetmiş ve yok olmuştur. Türkiye'de son yüzyılda ekonomik, sosyal ve siyasi hayatta önemli değişimlerin varlığını kabul edilmelidir. (Özler vd. 2005: 449). Toplumda insanların hayatlarını kazanabilecekleri alanların darlığı nedeniyle tüm dikkatin devlette görev almaya ve kamu kaynaklarından yararlanmaya yönelmesi, insanların bu kaynaklar için mücadele etmesi ile kayırmacılığın yaygınlığı arasında bir bağlantı olduğunu düşündürmektedir.

Bu mücadele kayırmacılığın geleneksel toplumun modernleşmesi, toplulukçuluğun ve güç mesafesinin azalarak daha bireyci ve eşitlikçi bir topluma dönüşme sürecinde yavaş bir şekilde biçim değiştirebileceğini işaret edebilir (İyiişleroğlu, 2006: 41).

2. ÖRGÜTLERDE KAYIRMACILIK

Kayırmacılığın gerçekleşebilmesi için ister kamu ister özel birtakım kaynakların dağıtılabileceği (iş, pozisyon, para, hizmet vb.) örgütlenmelerin olması gerekir. Bireysel düzeydeki kayırmacılık kendi sahip olduğu kaynakları kendine yakın olanlarla paylaşmayı kapsar ki bunlar hayırseverlik kapsamında değerlendirilebilir. Kayırmacılığın yol açabileceği sonuçlar açısından kamu kurumları ile özel işletmeler arasındaki farkı belirleyen şey de bu temele dayanır. İnsanları kendi sahip oldukları kaynakları istedikleri gibi kullanabilirler ve istediklerine verebilirler. Bu tercihlerin doğurabileceği sonuçlar da kişinin kendisine aittir. Ancak aynı şey kamu kurumları için geçerli değildir. Tüm

topluma ait olan kaynakları tahsis etmekle görevli olan siyasi erk ve onun tayin ettiği yöneticilerin hem adaleti gözetmek hem de kamu kaynaklarının ehil, yeterli ve layık kişiler tarafından kullanılarak kamu hizmetlerinin etkin bir biçimde sunulması açısından önemli görülmektedir. Bu nedenle kamu örgütlerinde kayırmacılık olumsuz anlamda yolsuzluk ile ilişkilendirilirken özel işletmelerde doğal bir durum olarak nitelendirilmektedir.

2.1. KAMU ÖRGÜTLERİNDE KAYIRMACILIK

Kamu yönetimi kamusal alandaki faaliyetler ile bu faaliyetleri yürüten örgütü ifade eder. Dar anlamda sadece yürütme alanındaki örgütleri ve faaliyetleri kapsarken geniş anlamda bunlara ilave olarak yasama ve yargı alanındaki örgütleri ve faaliyetleri de kapsar (Aydın, 2004: 9). Birçok ülkede kamu yönetiminin yeterince etkin ve verimli biçimde işlemediği üzerinde mutabık olduğu bir konudur. Yönetim bilimindeki gelişmeler tarihsel olarak kamu yönetimi alanında da karşılaşılan sorunları çözmek, kamu yönetiminin daha etkin ve verimli olmasını sağlamak için kullanılagelmiştir. Bu sorunlardan birisi de kayırmacılık ve yolsuzluk sorunudur. Kayırmacılık açısından kamu yönetimi geniş anlamda tüm kamu örgütlerini ve onların faaliyet alanlarını kapsayacak şekilde ele alınabilir. Kamu örgütlerinde kayırmacılık kamu otoritesi, kamu kurumları ve bu kurumları yöneticilerinin karar ve tercihleri açısından ele alınır. Bu tercihler istihdam açısından liyakat ve hizmet açısından da ihtiyaç ve kamu yararı ilkeleri dışında olduğu takdirde kayırmacılıktan söz edilir.

Kamu hizmetlerinin çok geniş bir alana yayılması nedeniyle kamu yönetiminin örgütlenmesi bürokrasi ilkelerine uygundur. Bilinen zamanların örgütlenme şekilleri arasında varlığını korumayı başarmış ve rakipsiz hale gelmiş örgütlenme şekli bürokrasidir. Günümüz dünyasında yönetiminde bürokrasi olmayan bir devlet yoktur. Weber'e göre bürokrasi, gelenek ya da karizmanın tersine, bir rasyonel kurallar dayanan, 'ideal tür'de bir düzendir. Bürokrasi, güç ilişkilerinin kurumlaştığı bütün durumlarda genel bir eğilim "ideal tip" olarak kullanılmaya müsait bir yapıdır (Aydın, 2012: 53).

Bürokrasi ideal bir tip olarak rasyonel karar veren ve davranan insan modeline dayanır. Rasyonel davranan insan her toplumda bilimsel olarak her bir işi yapmanın en iyi tek bir yolu olabileceği için her zaman en iyi tek yolu (rasyonel karar verme) seçebilecektir. Buna göre liyakate ve ihtiyaçlara dayalı en iyi yolların seçilmesi, gayri şahsilik ve yasal otoritenin kullanımı ilkelerinin uygulanacağı varsayımıyla kültürel

farklılıkların etkilerini de yok sayar. Dolayısıyla ideal tip bürokrasinin tüm toplumlarda en iyi sonuçları üretecek şekilde işleyeceği varsayıldığı için kayırmacılık da olamayacaktır.

Bununla birlikte ideal modeller gerçek hayatın dinamizminde beklenen sonuçları üretemezler. Bürokrasinin geliştiği ve günümüze kadar geldiği zaman içinde bürokraside birtakım yozlaşmalar meydana gelmiş, yasalar tarafından suç sayılan durumlar ortaya çıkmıştır. Bürokraside islenen suçların tanımları ve yaptırımları ülkeden ülkeye farklılık gösterse de çoğu zaman aynı nedenlerden dolayı düzenlemeler yapılmaktadır. Genel olarak kuralcılık ve sorumluluktan kaçma, yönetimde siyasallaşma, kayırmacılık, aracılar yoluyla işlemleri yürütme, yolsuzluk, rüşvet ve zimmet gibi işlevsel sorunlar bürokrasi içinde ortaya çıkmaktadır Çakır, 2014: 19).

Kamu bürokrasisinin geleneksel hastalıklarından ve en hayati sorunlarından biri olan yolsuzluğun nedenlerinden birisi olan kayırmacılık, anlam olarak "memurluğu işe girişte ve yükselişte siyasal kayırmanın ve memuriyet kadrolarının bir ganimet gibi yandaşlar arasında dağıtılması, siyasi ödüllendirmenin ve partizan kadroları oluşturmanın yolu" olarak bilinmektedir. Kayırmacılık sadece siyasal eğilim bakımından değil aynı zamanda hemşericilik, aynı kulübün üyesi olmak, aynı okuldan mezun olmak gibi nedenlere de dayanabilmektedir (Yıldırım, 2013: 358).

Kamu kurumlarındaki kayırmacılık yalnızca işe eleman seçiminde karşılaşılan bir durum değildir, aynı zamanda yükselme-terfi durumlarında da kayırmacılığa rastlanmaktadır. Terfi herhangi bir yönetim konumunda olmayan çalışanların yönetici konumuna getirilmesidir. Bu hiyerarşinin alt kademesindeki yönetim konumlarından başlayarak üst düzey yönetim konumlarına kadar çeşitli konumları kapsar.

Ülkeden ülkeye değişmekle birlikte görevde yükselmelerde kariyer sistemi olarak ifade edilen çoğunlukla kurum içinde yapılan objektif değerlendirmelerin etkili olduğu söylenebilir. Bazı ülkelerde en üst düzey kamu görevleri dışındaki görevler siyasal tercihlerin dışında tutulmaktadır. Kayırmacılığın genel olarak yaygın olduğu ülkelerde ve ülkemizde de kamu personel sisteminde liyakat ilkesi tam anlamıyla gerçekleştirilemediğinden yerini görevde yükselmede "kayırmacılık" olgusuna bırakmaktadır. Liyakat ilkesinin sağlıklı bir şekilde uygulanamamasının da çeşitli nedenleri vardır. Birincisi, ülkemizde devlet memurluğunun ekonomik ve sosyal yönleriyle çok çekici olmaması nedeniyle nitelikli ve yetişmiş meslek elemanlarının

kamu yönetiminde çalışmaya istekli olmaması; ikincisi de personelin hem göreve alınırken hem de terfi ve yer değiştirmelerde tarafsız değerlendirme yapılmaması ve sınavların sağlıklı bir şekilde yürütülememesidir (Ak ve Sezer, 2018: 741). Tarafsız değerlendirmelerin ve sağlıklı seçim süreçlerinin olmaması siyasi baskıların seçme sürecinde olduğu kadar terfi sürecinde de etkili olmasıdır.

Bunlara ilave olarak gündelik sosyal hayatta oldukça sık görülen bir başka kayırmacılık türü de nüfuz sahibi kişilere karşı kamu görevlilerinin ayrıcalıklı işlemlerde bulunmasıdır. Bu kayırma türünde kamu görevlisi kendi isteğiyle ya da nüfuz sahibi kişilerin talebiyle ayrıcalıklı işlem yapabilmektedir. İşe almada, terfide ve hizmet sunmada adam kayırmacılığı denebilecek bu uygulamalar yanında siyasal partilerin iktidara geldikten sonra kendilerini desteklemiş olan seçmenlere çeşitli şekillerde ayrıcalıklı işlem yaparak haksız yere menfaat sağlamaları da söz konusudur (siyasal kayırmacılık, partizanlık ve patronaj). Partizanlık veya siyasi yandaşlık olarak da ifade edilen bu uygulama biçiminde iktidarı ele geçiren siyasi partiler kendilerini desteklemiş olan yandaşlarını veya parti üyelerini kamu kurum ve kuruluşlarında istihdam etmek istemektedirler. Patronaj ise "özellikle kamu kurumlarında çalışan üst düzey bürokratların seçimler sonrasında seçimleri kazanan parti veya partiler tarafından görevden alınarak yerlerine siyasal yandaşlık, nepotizm ve kronizm gibi faktörler esas alınarak yapılan atamaların yaygınlık kazanmasıdır" (Eryılmaz, 1992: 81; Çınar, 1997: 18) Bu yetki ve güç kamu kurum ve kuruluşlarının siyasal iktidar tarafından "arpalık" olarak kullanılmasına yol açmakta ve hizmetsiz memuriyet diye tabir edilen sorunu gündeme getirmektedir (Çınar, 1997: 18). Bu siyasi erk açısından daha çok siyasal kayırmacılık ve bu kapsamda partizanlık ve hizmet kayırmacılığı şeklinde kendini gösterirken kamu bürokrasisindeki yöneticiler akraba, eş dost ve hemşeri kayırmacılığı yapabilirler.

Türkiye'de ülkemizde kamu yönetiminde kayırmacılık büyük bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. TÜSİAD'ın gerçekleştirdiği iki ayrı araştırma da bu sorunun varlığını ortaya koymuştur. Türk bürokrasisinde kayırmacılık iki biçimde kendini göstermektedir: işe alımda yeterlilik yerine tanıdık, akraba, arkadaş, hemşeri, siyasi yakınlık unsurlarının öne çıkması ve hizmetlerin dağıtımında ihtiyaç yerine oy veya partizan yakınlık gibi kriterlerin dikkate alınması. Bürokrasinin özerkliğini yitirmesi, siyasi istikrarsızlıklar ve keyfi uygulamaların artması da kayırmacılığı daha da artırmıştır. Bu konuya dikkat çekmek, özellikle özel sektörde de yaygınlaşan bu sorunu ele almak amacıyla araştırmalar yapmak önemlidir (Çiftçi, 1983; TÜSİAD, 1995; Ülker, 1995).

2.2. ÖZEL İŞLETMELERDE KAYIRMACILIK

Özel işletmeler büyüklüklerine göre sahipleri tarafından ya da profesyonel yöneticiler tarafından yönetilirler. Kâr amacı ile kuruldukları ve faaliyetlerini kar/kazanç merkezinde yürüttükleri için gerek insan kaynaklarını gerekse diğer maddi kaynakları en uygun maliyetle sağlamak ve bu kaynakları en yüksek verimlilik sağlayacak şekilde kullanmak durumundadırlar. Bu nedenle özel işletmelerin her bir faaliyet alanında yetkin insan kaynağını istihdam edeceği varsayılır. Ancak özel işletmeler özellikle yaşam sürelerinin başlangıç evrelerinde kazanmaktan çok hayatta kalma, verimlilik ve karlılıktan çok fedakârlık yapmaya ve güven içinde olmaya önem verirler. Bu nedenle yaşam sürelerinin bu evrelerinde aile üyeleri, tanıdıklık ve güvenilir kişilerin referansı işgücü istihdamında daha baskın olur.

Geleneksel toplumlarda aile bir üretim birimidir, aile üyeleri de bu üretim birimindeki faaliyetleri yürüten kişilerdir. Bir zanaatkarın aile üyeleriyle birlikte çalışabilir ya da tarımsal üretimde özellikle emek yoğun işlerde temel işgücü aile üyeleri olabilir. Bununla birlikte, modern toplumda üretimde ağırlığın insan emeğinden makineye geçmesi, ihtiyaçların çeşitlenmesi ve yeni endüstriyel üretim alanlarının ortaya çıkması sonucu aile ve üretim birbirinden ayrılmıştır. Bu gelişmelerle birlikte ortaya çıkan endüstriyel işletmelerde bilimsel ilkeler ışığında iş bölümü uzmanlaşma yeni bir uzman işgücü sınıfını ortaya çıkarmıştır. İşletmelerde çalışanların ve yöneticilerin profesyonelleşmesi çerçevesinde belirli bir faaliyet alanında uzmanlaşmış işgücünü bulma, yetiştirme, performansını ölçme, ödüllendirme gibi çeşitli uygulamaları geliştirilmiştir. İşletmeler nitelikli çalışanları elde tutmak için çalışanları için uygun çalışma koşullarını oluşturmak durumunda (Diefendorf, 1987: 661).

Modern endüstriyel toplumun en önemli gücünü endüstriyel işletmeler oluşturmaktadır. Endüstriyel işletmelerin yaygınlaşması bireyin geleneklerden ve doğaüstü bağlardan koparılması, tamamen akılcı/ussal saiklerle hareket etmesine bağlıdır. Öte yandan ilk endüstrileşen ülkelerde Protestan ahlakının da etkisiyle görece daha bireyci, bireyi merkeze alan bir kültür gelişmiştir. Protestanlıkta herkes tanrı önünde yalnızdır ve bu durum yakınlara karşı bağlılık duygusunu zayıflatır (Torun, 2002; Bozkurt, 2000: 37). Akılcı olma ve bireysel davranma geleneksel toplumun ücretsiz aile işçiliği yerine ücretli işgücünün doğuşunu sağlamıştır. Sarıbay (2006) Protestanlık ve

kapitalizm arasındaki ilişkinin tek yönlü olmadığını, Protestanlık kapitalizmi doğururken kapitalizmin de Protestanlığı dönüştürdüğü ileri sürmektedir (Özler vd., 2005: 439).

Aile işletmesi, mülkiyetin ve yönetimin bir aile ünitesi içerisinde yoğunlaştırılmasıdır (Sirmon vd., 2003: 339). Çünkü aile işletmesi, ailenin mal varlığını korumak, geleceğe miras bırakmak ve onlara iş olanağı yaratmak için kurulur (Pooley, 2005). Ailenin adı namı, serveti ve çocuklarının geleceği için önemlidir. Aile üyelerinden birinin işletmenin başında bulunması ve en az iki kuşak ailenin yönetimde bulunması durumunda bir aile işletmesinden söz edilebilir (Karpuzoğlu, 2001: 119). Thomas Kuhn'a göre aile yalnızca sosyal bir kurum değil, aynı zamanda bir arada olmakla ilgili çıkarları olan bir birimdir. Aile hayatının deneyimleri içinde duygu ve maddiyat birbirinden ayrılmadan birlikte şekillenir (Diefendorf, 1987: 661). İşletmelerin devamı için açısından üyeleri arasında bağlılık önemlidir. Aile değerleri ve inançları örgütteki işlerin yapılma şeklini, ilişkileri, yöntemleri, örgüt kültürünü etkiler (ASO, 2005: 5–7). Görüldüğü gibi, modern toplumda aile bir üretim birimi olmaktan uzaklaşsa da aile üyeleri tarafından kurulan ve yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aliye üyeleri tarafından doldurulan işletmeler olmaya devam etmektedirler.

İşletmelerde mülkiyet ve yönetimin birlikte aynı kişide olması nedeniyle patronların bireysel ahlak, değer, inançlar yönetimde etkili olmaktadır (Karpuzoğlu, 2001: 26). Patronların toplumsal ilişki ağları işletmeden ayrıştırılamamaktadır. (İyiişleroğlu, 2006: 45) İşletmelerde patronun aynı zamanda yönetici olması ekonominin rasyonelliğine yaklaştırmaktadır (Spence vd., 2000). İşletmede patronların istekleri, sermaye sahipliğinden kaynaklanan yasal yetkileri nedeniyle sınırlandırılmamaktadır. Patron işletmesini hem üretim hem de tüketim birimi olarak işletebilir. Bireyin toplumda etkin bir varlık sürdürebilmesi, tükettiğinden çok üretmesine bağlıdır. Bireyin doğası ile ailenin doğası aynı olmayabilir. Çoğu zaman aile amaç, işletme araç olmaktadır. (Özler vd.2005: 441).

Sosyal sermayenin yapısal, bilişsel ve ilişkisel olmak üzere üç boyutu vardır. Yapısal boyutunu, sosyal ağların, bilişsel boyutunu paylaşılan dil ve olarak ilişkisel boyutunu da güven oluşturur. Bu boyutların ikisi de aile birimi paydaşları ile bağlantıları içerisinde yer almaktadır (Sirmon vd., 2003: 342). İşletme içi ve entelektüel sermayenin oluşturulması öğrenme, tedarikçilerle ilişkiler, ürün geliştirme ve girişimcilik konularında sosyal sermayenin etkisi belirli olur (Adler vd., 2002). Kaynaklardan

faydalanabilme arzusu, işletmeleri ekonomik akılcılığın dışına sürükler. Sosyal ve ekonomik alan arasındaki fark kayırmacılığı ortaya çıkartır. Girişimci birey risk alırken, aileyi ve çevresini de hesaba katarak ve tek başına sorumluluk almaktan çok aile üyelerini de kararlara katarak kendine düşen sorumluluğu azaltabileceğini düşünür. Başarısızlıklarda tek başına suçlanmaktan kaçınır. (Özler vd.2005: 445).

2.3. ÖRGÜTLERDE KAYIRMACILIĞIN NEDENLERİ VE SONUÇLARI

Kamu ve özel işletmeler açısından kayırmacılığı incelerken belirtildiği gibi, örgütlerde kayırmacılığın kaynağı sosyal ağların gücünde aranabilir. Kültürel faktörler sosyal ağların gücünü artırabilir ya da azaltabilir. Örneğin, modern endüstriyel toplumlarda kentleşme ve yoğun küresel göçler nedeniyle görece daha bireyci değerler egemenken geç sanayileşen, geleneklerin ve inançların insan davranışları üzerindeki etkisinin güçlü olduğu toplumlarda bu ağlar daha güçlü olabilir. Türk toplumunda dini değerler öncelikle ailenin korunmasını ve desteklenmesini önerdiği için kayırmacılık çok doğal karşılanır (Özler vd., 2005: 23; Mutlu (2000: 383). Benzer şekilde geleneklerin de etkisiyle çevreden gelen baskılar nedeniyle aile şirketlerinde kayırmacılık uygulamaları daha sık görülür. Tüm aile üyelerinin aynı çatı altında çalışmalarından dolayı aile bağlarının kopmayacağı, ilişkilerin daha iyi olacağı inancı vardır (Ciulla, 2005: 155).

Patron ve aile işletmelerinde kayırmacılığın yukarıda toplumsal nedenleri yanında işletme içinde kurumsallaşma eksikliği de önemli bir neden olarak gösterilebilir. İş analizleri ve iş tanımlarının yapılması, işe personel seçmek gerekli özellikler (bilgi, beceri, yetenek vb) ve performans standartları ile kariyer planlarının belirsiz olması kayırmacılığa zemin hazırlar (Nelton,1998: 3). Benzer bir durum performans ve ödenecek karşılıklar için geçerlidir. Aile üyelerinin benzer işler için daha yüksek ücret almaları da iş, performans ve karşılıklarla ilgili dengenin kurulamamasına neden olur (Bellow,2003: 23). Aile üyelerinin işletmede başarısız gözükmesi aileyi olumsuz tanıtabileceğinden performans ölçmede kayırmacılık görülür. Aile üyelerine karşı güven duyulurken diğer çalışanlara karşı güvensizlik de kayırmacılığın nedenleri arasında gösterilebilir (Özler vd., 2005: 13).

Kayırmacılığın nedenleri kamu kesimi açısından da benzerdir. Kamu kurumları yasalara göre kurulurlar ve işlerler. Yapılan tüm işlerin yasa, yönetmelik, tüzük gibi çeşitli kurallara uygun olarak yapılması beklenir. Ayrıca kamu kurumlarının yöneticileri

yanında çeşitli denetim kurumlarının dış denetimi de söz konusudur. Bu açıdan özel işletmelere göre daha kurumsallaşmışlardır. Bununla birlikte, kuralların değiştirilmesi, esnetilmesi, yorumlanması ya da boşlukların kullanılması nedeniyle kayırmacılık varlığını sürdürebilir.

Kayırmacılık hem örgütler hem de toplum açısından olumlu-olumsuz sonuçlara yol açar. Olumsuz sonuçlar işletmeler açısından iş için yeterli bilgi ve beceriye sahip olmayan yöneticiler ve çalışanlar yanlış kararlar alabilirler ve düşük performansa sahip olabilirler. Bu durum karlılığı ve verimliliği olumsuz etkileyerek işletmenin kalıcılığını ya da sürdürülebilirliğini düşürür (İyiişleroğlu, 2006: 41). Aile bireyleri yetenek ve bilgiden çok girişimciye yakınlığına ve ilişki düzeyine göre işe alınır. Bazen bu durum aile üyesine istihdam sağlamak için iş oluşturmaya neden olabilir. Aile üyelerinin önceliği aileden olmayan yetenekli ve uzman çalışanların kaybına ya da moral bozukluğuna ve düşük performansa yol açabilir. Düşük performans bir işten çıkarma nedeni olmazken sosyal ağların etkisiyle hoşgörüyle karşılanabilir (Karpuzoğlu, 2001: 27; Bellow, 2003).

Ford ve Mclaughin'e göre (1985: 59) işletmelerin başarılı olmasında en önemli etkenlerden birisi nitelikli yöneticilerinin ve çalışanlarının olmasıdır. Bununla birlikte kayırmacılık ihtiyaç duyulmayan bir aile üyesinin işe alınması ve nitelikli bir çalışanın işten çıkarılmasına ya da ayrılmasına yol açabilir (Conway, 2004: 133; İyiişleroğlu, 2006: 43). Kayırmacılık kayrılan çalışanlar için iyi olabilir fakat diğerleri için adaletsiz uygulamaların etkisi olumsuz olabilir. Kurumdaki deneyimli çalışanların motivasyonu kayırmacı terfi ve atamalarla kırılır. Kendilerini önemsiz hisseden çalışanlar önemli hissedecekleri yeni kurumları aramaya başlar

Kayırılan çalışanlar işletmedeki kurallara uyma konusunda da daha esnektirler. Keyfi olarak işe geç gelme ya da gelmeme hem performans açısından hem de performansı birbirine bağlı işlerin aksamasına neden olur (Ichniowski, 1988: 107; Ford ve Mclaughin, 1985: 59) Performansı gözetmeyen kayırmacı ödemeler ise maliyet fayda dengesini bozarak işletmenin kaynaklarına zarar verir (Hutcheson, 2002: 75). Bu denge kayırılan çalışanlara işletmeye kazandırdıklarından daha fazla imkanlar (konforlu çalışma ortamı, modern teknoloji, otomobil vb.) sağlanmasıyla da bozulur. (İyiişleroğlu, 2006: 46).

Kayırmacılık işletmeler açısından çalışanların işe tutkunluğu, örgüte bağlılığı, güvenilir olması gibi bazı avantajlar da sağlayabilir. Kayırılan çalışanların, özellikle de

aile üyelerinin işe uygun yetenek ve becerileri varsa diğer çalışanlara göre örgüte bağlılıkları olumlu bir etki yaratır. Aile üyesi olmayan çalışanların örgüte bağlılıkları görece daha zayıftır. Daha iyi ücret ve çalışma koşulları ve kariyer fırsatları sunan başka işletmelere geçmeleri ya da başarılı iseler başka işletmeler tarafından tran:er edilmeleri olasıdır. (İyiişleroğlu, 2006: 48, Ichniowski, 1988: 107).

İşletmenin ilk zamanlarında daha fazla çalışma ihtiyacı olabilir. Herhangi bir karşılığa dayanmadan uzun süreler çalışma gerekebilir. Kayrılan çalışanların işe tutkunluğu daha yüksek olabilir. Bu durum daha çok aile üyeleri için geçerlidir (Hutcheson, 2002: 77). Aynı şekilde güvenilir çalışanlara ihtiyaç kayırmacılığı artırır. Güvenebilecek birini bulmak zordur. Kayrılan beceriksiz, başarısız ama güvenilir olabilir. Tanıdık insanlarla aynı ortamda çalışma daha yüksek bir motivasyon sağlayabilir. İyiişleroğlu, 2006: 49). Çalışanlar işletmeye kendilerini ait hissederse, başka deyişle örgütsel bağlılıkları varsa bu da önemli bir avantajdır.

Nihai olarak kamu kurumları için kayırmacılık politika, ahlak etrafında yoğunlaşırken özel işletmeler açısından toplumsal ağların baskınlığı ile etkililik ve verimliliğin görmezden gelinmesi etrafında yoğunlaşmaktadır. Olumsuz sonuçlar her iki kesimde de düşük verimlilik, düşük performans, işletmelerin uzun ömürlü olmaması ve kamu kesimi açısından toplumsal kaynakların kötü kullanımı ve adaletin zedelenmesi olabilir. Olumlu sonuçlar ise daha çok aile işletmeleri için tanıdıklıktan kaynaklanan güven, aile üyesi olmaktan kaynaklanan işe sarılma ve bağlılıktır. Ancak bu olumlu sonuçlar işe ilişkin bilgi, beceri ve yeteneklerin önemli bir uzmanlık alanı ile ilgili olmaması ya da yapılan işlerin önemli bir uzmanlık gerektirmemesi halinde söz konusudur.

2.4. KAYIRMACILIK İÇİN ALINACAK ÖNLEMLER

Kayırmacılığın olumsuz sonuçlarından kaçınmak için alınacak önlemlerden en temel olanı kamu kurumları ve büyük işletmeler için kurumsal yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesi, aile işletmeleri için kurumsallaşmadır. Kurumsal yönetim çeşitli kamu kesimleri ilişkili olan büyük şirketlerin bu kesimlerle etkileşimlerini her iki tarafın da çıkarlarını gözetecek şekilde yönetmesini ifade eder (Doğan, 2018: 86). Dar anlamda şirket yönetimi ile hissedarlar ve paydaşlar arasındaki ilişkileri düzenleyen kuralları ve tüm ilişkili kesimlere karşı şirket yönetiminin sorumluluklarını ortaya koymayı

amaçlayan bir yönetim düşüncesini ifade eder. Geniş anlamda iyi yönetim ya da iyi yönetişim (good governance) için gerekli olan tüm biçimsel ve biçimsel olmayan kurallar bütünü olarak tanımlanabilir (Aktan, 2013: 153). Geniş olarak kurumsal yönetim bir işletmenin etkilediği tüm alanlarda, toplumun ve ilişkili olduğu kesimlerin yararını gözetecek (sosyal sorumluluk) stratejiler izlemesi ve tüm faaliyetlerinde açık ve hesap verebilir olmasıdır.

Şirketler için kurumsal yönetim kamu yönetiminde de yeni kamu yönetimi olarak karşılık bulmuştur. Yeni kamu yönetimi 1970'lerden başlayarak bir dizi ekonomik, sosyal teknolojik ve siyasal gelişmelerin etkisiyle ortaya çıkmıştır. Ekonomik açıdan refah devleti uygulamalarının bir sonucu olarak kamu hizmetlerinin çeşitlenmesi, hizmet maliyetlerinin yükselmesi, ekonomik krizler, bütçe açıkları gibi yönetim problemleri artmıştır. Sosyal açıdan eğitim düzeyinin yükselmesi, insan hakları ve demokrasi taleplerinin artması, kötü yönetimler nedeniyle kamu yönetimine güvenin azalması gibi durumlar ortaya çıkmıştır. Teknolojik açıdan bilişim teknolojilerinin gelişmesi bilginin yayılma hızının artması ve bilgiye erişebilirliğin kolaylaşmasına yol açmıştır (Lamba, 2014: 136; Bilgiç, 2003: 28-32; Kurt ve Uğurlu, 2007: 83-84; Haktankaçmaz, 2009: 32-51).

1980'li yıllarda işletmecilik alanında yükselen yeni yönetim anlayışları (toplam kalite yönetimi şemsiyesi altında toplanabilen öğrenme, değişim mühendisliği, şebeke örgütler, personel güçlendirme gibi) 1990'lı yıllarda kamu yönetiminde de dönüşüme yol açmıştır. Bu dönüşümler katı, hiyerarşik ve bürokratik kamu yönetiminin esnek, piyasa tabanlı kamu yönetimine dönüştürülmesi sürecini başlatmıştır. Yeni Kamu Yönetimi anlayışının temelinde kamu kurumlarının özel bir işletme gibi yönetilmesi (kamu işletmeciliği) ile kurumsal yönetim düşüncesi bulunmaktadır. Kamu kurumları da özel işletmeler gibi düşük maliyet, yüksek kalite ve akılcı yönetim anlayışına göre yönetilmelidirler (Çevikbaş, 2012: 15 içinde: Özer, 2002: 4).

Yeni kamu yönetimi anlayışı geleneksel yönetime göre piyasaya daha yönelimli daha az bürokratik ve esnek, ademi merkeziyetçi, girişimci ve yenilikçi olmayı desteklemektedir Aynı zamanda daha şeffaf, daha hesap verebilir, daha sorumlu bir anlayışı önermektedir (Ömürgönülşen, 2003: 17). Özellikle kamu yönetiminde liyakate uygun davranma ve kayırmacılıkla mücadele etik ilkeleri benimsemiş ve şeffaf bir yönetim anlayışının hâkim kılınmasıyla mümkündür. Yeni kamu yönetimi anlayışı,

etkililik ve verimlilik, açıklık ve hesap verebilirlik gibi ilkelerle kayırmacılığı ve buna bağlı olarak ortaya çıkabilecek çeşitli problemleri ortadan kaldırabilecek bir yönetim modeli ortaya koymaktadır.

Aile işletmeleri açısından kayırmacılığı azaltabilecek ya da ortadan kaldırabilecek olan önlem kurumsallaşmadır. Kurumsallaşma özellikle aile işletmeleri için büyüme sürecinde hayatta kalmanın en temel koşullarından birisidir. Kurumsallaşma aile işletmesinin yönetimi ile aileyi birbirinden ayırmak, ailenin yönetimdeki rolünü açık olarak tanımlamak ve tüm örgütsel faaliyetlerin bilimsel temelde kural, ilke ve yöntemlere dayandırılmasını önerir (Karpuzoğlu, 2001: 134-137). Kurumsallaşma aile anayasası oluşturulması, aile meclisi ve işletmenin profesyonel yönetiminin rollerinin ve aralarındaki ilişkilerin belirlenmesini gerektirir. Üst düzey yönetimin heterojenliği ile etkin stratejik karar verme becerisi arasında olumlu bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir (Sirmon vd., 2003: 349). Üst düzey yönetimin heterojenliğinin, alternatif düşünce ve fikirlerin ortaya çıkarılması, yenilikçi düşüncelerin ve değişim ivmesinin artması ve kurumsal bir yapının oluşturulması gibi konularda bilinen faydaları vardır (Ciulla, 2005: 155).

Kayırmacılığın önlenmesi açısından iş analizleri yoluyla personel seçme, yerleştirme, terfi, performans değerlendirme ve ücretlendirme, işin gelecekteki kuşaklara devrine ilişkin sistemlerin oluşturulması; bu sistemlerin uygulanması ve kayırmacılığın sakıncaları hakkında aile üyelerinin bilinçlendirilmesi gerekir (İyiişleroğlu, 2006: 41; Özler vd., 2005: 14). Kayırmacılık yerine, kurumsallaşmayı sağlayacak kültürel ve ekonomik bir dönüşüm gerçekleşmelidir. (Ford ve Mclaughin, 1985: 59).

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLKELERİ VE İŞLEVLERİ AÇISINDAN KAYIRMACILIK

Örgütler amaçlarını başarabilmek için gerekli maddi, maddi olmayan ve beşerî kaynakları bulmak, bu kaynakları çeşitli faaliyetlere tahsis etmek durumundadırlar. İnsan kaynağı diğer tüm kaynaklar içinde en önemlisidir, çünkü tüm kaynakları faaliyetlere tahsis eden ve bu faaliyetleri yürüten insandır. Örgütsel alanda tüm faaliyetlerde olduğu gibi insan kaynakları yönetimine dair faaliyetlerin de etkili ve verimli olacak şekilde, bilimsel ilkelere uygun bir biçimde yürütülmesi gerekir. Bu ilkeler temel olarak insan

kaynağının örgütsel faaliyetlere uygunluğu ve beklenen faydayı sağlaması yanında gelecekte ortaya çıkabilecek koşullara uygunluğunun da sağlanmasıyla ilgilidir.

3.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İLKELERİ

Kayırmacılık insan kaynakları yönetiminin ilkeleri dışına çıkmış bir uygulamadır. Bir bakımdan bu ilkelerin hiç dikkate alınmaması ya da ilkelerin ihlali olarak görülebilir. İnsan kaynakları yönetiminde dikkate alınması önerilen bazı ilkeler yeterlilik, kariyer, eşitlik, kariyer, yansızlık, güvencedir (Güney, 2015: 34).

3.1.1. Yeterlik ilkesi

İKY'nin önemli ilkelerden birisi olan yeterlilik herhangi bir göreve başarılı bir biçimde yapabilmek için gerekli özelliklere (bilgi, beceri, yetenek vb) sahip olmak anlamına gelir. Geniş anlamda yeterlilik başarılı olmak ve hak etmek ile ilgiliyken dar anlamda belirli bir görev için uygun çalışanın seçilmesidir. Bu ilkenin gerçekleştirilebilmesi için işin ve iş gereklerinin ilan edilmesi ve başvuranların iş gereklerine uygunluğunun çeşitli testler kullanılarak belirlenmesi gerekir (Goss, 1994 :23). Aynı zamanda adaylarda aranacak özelliklerin işin mevcut koşullarıyla doğrudan ilişkili olması ve seçim sürecinde adayların işe uygunluk derecelerine göre sıralamak için bir seçme sisteminin uygulanması gerekir.

Yeterlilik yalnızca çalışanları seçme sürecinde dikkate alınacak bir kriter değildir. Çalışma süresi boyunca işi oluşturan görevlerde, teknolojide ve çalışanın sorumluluğunda meydana gelen değişmeler de yeterlilik ilkesinin sürekli dikkate alınması gerektiğini gösterir (Mondi ve Noye, 2005: 44). Yeterlilik ilkesi düzenli bir biçimde yapılan iş analizlerinin bir sonucu olarak iş tanımları ve iş gerekleri ile çalışan envanterlerinin karşılaştırılmasıyla uygulanabilir. İş gerekleri ve çalışan nitelikleri arasındaki her olumsuz fark yetiştirme ve geliştirme çalışmaları yoluyla yeterliliğin artırılması gereğine işaret eder.

Kamu yönetimi açısından yeterlilik liyakat kavramıyla vurgulanır. Özel işletmelerde olduğu gibi kamu yönetiminde de iş analizi yapılarak iş tanımları ve iş gereklerinin oluşturulması, çalışanların işin niteliklerine göre tarafsız usullere göre seçilmesi gerekir (Tortop, 1994: 47; Goss, 1994: 25)

3.1.2. Kariyer ilkesi

Kariyer bir kişinin meslek hayatı boyunca izlemesi gereken bir eylem yoludur. Ancak kariyer yalnızca meslek süresince edinilen deneyimleri değil, kişinin tüm hayatı boyunca edindiği deneyimleri, faaliyetleri ve bir mesleği yapabilmek için gerekli tutum ve davranışları olarak tanımlanır (Arar ve Öneren, 2018: 29). Kariyer kişinin sorumluğunda gibi görünmekle birlikte, mesleki faaliyetlerin yapıldığı ve deneyimlerin edinildiği örgütler de bu sürecin bir parçasıdır. Kişinin bir kariyer için sorumluluğu sahip olduğu yeteneklerin bilincinde olarak bu yetenekleri geliştirmek, yeni bilgi ve beceriler kazanmak için bir kariyer planlaması yapmaktır. Bu açıdan kariyer kişinin iş yaşamında sahip olmak ve ulaşmak isteyeceği uzmanlık alanıdır (Goss,1994: 25). Örgütlerin sorumluluğu ise çalışanların istek ve ihtiyaçlarına uygun bir kariyer planlama ve kariyer geliştirme sürecini oluşturmaktır (Bingöl, 2006: 285).

Örgütün işe alırken sadece bilgi ve yeteneğine göre elemesi yeterli değildir. Yeteneklileri örgütte tutabilmesi gerekmektedir. Bu nedenle uygun çalışma ve yükselme yapılmalıdır. Görüldüğü gibi kariyer, bireyin kendisini ilgilendirirken, kimlerin yükseleceği, örgütün görevleri arasındadır. Yetenekli kişilere örgütte kariyer yapma imkânı sunarak onları örgütte tutabilme ve etkinliklerini artırmak gerekir. Kariyer ilkesinin amacı, yetenekli kişileri hizmete çekmek ve hizmette kalmalarını sağlamaktır. Yetenekli kişileri hizmete almak yetmez bu kişilere kariyer yapma olanağı verilmelidir. Böylece yetenekliler işte alıkoymak ve hizmet kalitesi artırılabilir (Price ,2000: 49-50).

Kariyer sistemleri örgütte yönetimin bakış açısına göre değişik biçimlerde sınıflandırılabilir (Tutum, 1979: 24-25). Genel olarak kariyer sistemi işe ya da kişiye yönelik kariyer sistemi olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür:

İşe yönelik kariyer sisteminde görevlerin gerektirdiği yetenek ve becerilerin belirlenmesi ve bu özelliklere uygun kişilerin seçilmesi gerekir. İşin örgütsel performansta önemli bir rol oynaması nedeniyle, işe alınacak kişide aranacak özelliklerin önceden edinilmiş olması gereklidir. İşin karşılığında ödenecek ücret de işin güçlük derecesine ve üstlenilecek sorumluluğa göre belirlenir (Eugine, 2008: 75; Price, 2000: 49). Bu sistemde temel ilke olarak, eşit iş yapanlara eşit ücret ödenmesi benimsenmiştir. Bu sebeple de ödev, yetki ya da sorumlulukla bunların gerektirdiği nitelikler açısından birbirine benzeyen işlerin bir araya getirilmesine önem verilir. Bu açıdan yapılan işler arasındaki en küçük ayırımlar bile dikkate alınır (Tutum, 1979: 24-25).

İşe yönelik kariyer sisteminin dayandığı bazı varsayımlar vardır. Bunlardan ilki, görevle o görevi yerine getirecek kişinin birbirinden ayrılabileceği düşüncesidir. Başka deyişle örgütte görev ile ilgili standartlar ve yöntemler önceden kesin olarak belirlenmiştir. Görev kişiye göre ve zamana göre değişkenlik göstermez. Bu nedenle dikkat kişiden çok görevin kendisine yöneltilmektedir (Price,2000: 49). İkinci varsayım, özel veya kamu kesiminde yapılacak işler arasında güçlük ve sorumluluk bakımından varolan ayrımların gerçeğe yakın bir şekilde yapılabilmesidir. Böylece her bir sınıf, ödev, yetki, sorumluluk ve bunları yerine getirecek kişilerde bulunması gereken nitelikler açısından ayrı ayrı sınıflandırılabilmektedir. Üçüncü varsayım ise özellikle ileri derecede endüstrileşmiş toplumların sosyal yapısına uygun düşer. Buna göre, üst düzey uzmanlık alanlarını gerektiren işlere her zaman uygun sayı ve nitelikte aday bulmanın mümkün olduğu düşüncesidir (Snell ve Bohlander, 2010: 39)

Kişiye yönelik kariyer sistemi görevden çok, çalışanın ağırlıkta olduğu bir sistemdir. Çalışanın kariyeri ile görevi arasında doğrudan bir ilişki yoktur. Kariyer çalışma süresine ve bu süreçte kazanılan genel yeteneklere bağlıdır. Deneyimsiz çalışanlar bir görev için değil, bir meslek ya da kariyer için seçilmekte, deneyim kazandıkça yükselmektedir (Price, 2000: 49). Bireyin meslek yaşamı boyunca bu uzmanlığa erişebileceği varsayılarak, alanda uzman olması aranmaz. Ücret sistemi de eğitim düzeyine ilişkilidir.

Gilley'e (2002) göre kişiye yönelik kariyer sistemi örgütsel bağlılığı artırır, motivasyonu yükseltir ve daha verimli bir çalışma sağlar. Ayrıca çalışanlara iş güvencesi sağlaması nedeniyle yönetici yetiştirmeye katkı sağlar (Tutum, 1979: 29-30). Öte yandan sistemin kıdeme ve deneyime daha fazla önem vermesi nedeniyle yetenekli çalışanlara hızlı yükselme imkânı sağlayamamasıdır. Ayrıca iş güvencesi yeteneksiz işgörene prim sağlayarak elenmesini güçleştirir, kapalı bir sistem olarak dış dünyadan kopmuş, kendine özgü yetenek ve alışkanlıklar yaratabilmesi şeklinde zayıf yönler ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca, kariyer sistemleri arasında ücret bakımından denge endişesi gerçekçi bir ücret politikası uygulanmasını güçleştirmektedir (Eugine, 2008: 75)

Bilişim teknolojilerinin ve esnek üretim sistemlerinin de etkisiyle örgütsel kademeler azalmakta ve örgütler küçülerek esnekleşmektedir. Bu durum dikey olarak hiyerarşide yükselmeye dayalı kariyer yolunu zayıflatmıştır. Bunun yerine çeşitli işlerde ve projelerde görev alarak kazanılan deneyimlere dayalı yeni bir kariyer biçimlerini ortaya çıkmıştır. Sınırsız kariyer hiyerarşik düzeyler ve fonksiyonel bölümler gibi içsel sınırlara daha az önem verir. Kariyer aktörleri örgüt amaçlarına ve örgütsel sınırlara bağlı olmak

yerine bağımsız olmayı, kendi amaç ve hedeflerinin peşinden koşmayı, sınırsız bir kariyeri tercih etmektedirler. Esnek kariyer ise çalışanın değişime ayak uydurmak için kendini sürekli yenilemeyi, kendi kariyerini yönetme sorumluluğuna sahip olmayı gerektirir.

Günümüzde hem işgörenler hem de örgütler açısından birkaç yıl sonrasının nasıl olacağını tahmin etmek oldukça güçleşmiştir. Bu nedenle işgören açısından yeterlik ve çalışma iş garantisi için yeterli değildir. Örgüt için sabit kariyer yolları sunmak zordur. İş güvencesinin yerine işgörenlerin ihtiyaç duydukları anda iş bulabilmelerini sağlayacak bilgi ve becerilerini geliştirmeleri gerekir. Bunun olabilmesi için örgütlerin kariyer merkezli personel politikalarını benimsemeleri gerekmektedir (Erdoğmuş, 1999: 66).

3.1.3. Eşitlik ilkesi

Örgütlerde eleman alımında ve mevcut çalışanların ilerlemeleri konularında eşitlik, onların beceri, kişilik ve yetenekleri dışında başka ölçütler olmamalıdır. İşe almada baskı unsurlarının etkisinde kalınarak "işe göre adam yerine, adama göre iş" ve eşitlikten bahsedilemez (Sabuncuoğlu 2009: 21).

Eşitlik ilkesi, ilk defa 1789 Fransız İnsan ve Vatandaş Hakları Beyannamesi'nin 6 maddesinde "Bütün vatandaşlar yeterlilik ve niteliklerinden başka bir ayırım yapılmaksızın bütün kamu hizmetlerine eşit olarak kabul edilirler" şeklinde yer almıştır. 1948 yılında yayımlanan İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi'nin başlangıç maddesi "İnsanlık ailesinin bütün üyelerinin doğal yapısındaki onuru ile eşit ve devredilemez haklarını tanımanın dünyada özgürlük, adalet ve barışın temeli olduğunu" dikkate alır (İHD, 2023). Türkiye'de de eşitlik anayasal bir hak olarak düzenlenmiştir. Temeli "insan onuru" kavramına dayanan eşitlik ilkesi, Anayasamızın 10. maddesinde düzenlenmiş yasama, yürütme ve yargı organları olmak üzere devletin tümüne hâkim olan ilkelerin başında gelmektedir. Bununla birlikte, eşitlik ilkesi birçok uluslararası ve ulusal metinlerde de kendine yer bulmuş evrensel bir ilkedir. Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 10. maddesine göre, "Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasî düşünce, felsefî inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir." Eşitlik ilkesi bu ilkeden yararlananlar için temel bir haktır. Yani eşit işlem görmeyi ya da ayrım gözetilmemesini isteme hakkı doğurmaktadır.

Eşitlik ilkesi, işe girişte ve yükselmede cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, dil, din, ırk, vb. ayrılıkların dikkate alınmaması ve hiçbir kişiye, aileye veya zümreye ayrıcalık tanınmamalıdır. Burada kastedilen eşitlik, yasalar karşısında eşitlik değil, fırsat eşitliğidir.

Başka deyişle herkes insan kaynaklan yönetimi tarafından sağlanan olanaklardan herhangi bir engel olmadan yararlanabilme hakkına sahiptir.

Eşitlik konusunda iki görüş vardır. Bunlardan ilki sosyal adalet kavramına dayanmaktadır. Buna göre insanlar arasında hoşgörüyü sağlayan ve sosyal farklılıkları ortadan kaldıran şey fırsat eşitliğidir. İkincisi, insanları bir kaynak ya da sermaye olarak alan görüştür. Buna göre insan kaynağının optimal kullanımı için yeteneği olanlara eşit fırsatlar verilmelidir. Örgütlerde eşitlik üç düzeyde sağlanabilir. Bunlar paylaşma eşitliği, fırsat eşitliği, yükselme eşitliğidir (Snell ve Bohlander, 2010: 39):

Fırsat eşitliği: Tüm çalışan adaylarına ve çalışanlara eşit şans verilmesidir. Ancak bu tam demokratik ülkelerde bile uygulanabilir değildir. Bununla birlikte örgütler açısından fırsat eşitliği işe alma, eğitim, ücretleme, yükselme gibi uygulamalarda eşit koşullarda olanlara eşit imkanlar sunulmasını ifade eder (Sabuncuoğlu, 2009: 21).

Yükselme eşitliği: Bazı işletmelerde belirli gruplara (cinsiyet, inanç, etnik kimlik bakımından) alt işler verilirken üst düzey işlere yükselmeleri engellenir. Aile şirketlerinde, aileden olmayanların ne kadar yetenekli olurlarsa olsunlar bir aile bireyinin önüne geçmesi mümkün olmayabilir. İşgörenler bilgi ve becerisi oranında kariyer fırsatları bulmalıdır.

Davranış eşitliği: İşletme içi çalışanlar, her işgören örgütte diğerlerine gösterilen davranışa benzer davranışları görmek ister. Eşitlik ilkesi ile ayrımcılık azaltılmış olur. Bunun için çalışanları ve onların gelişmesini yakından ilgilendiren konularda alınacak önemli kararlar tek kişinin değerlendirmesine ve yargılamasına bırakılmamalıdır. Bu tip kararlar, öncelikle doğrudan bağlı olduğu yönetici tarafından ve daha sonra eşitlik ilkesini bütün örgütte sağlamakla sorumlu personel yöneticileri tarafından alınmalıdır. Böyle bir uygulama ile geçici duyguların kötü ya da iyi etkilerinden, sübjektif yargılardan örgüt uzaklaştırılmış olacaktır (Sabuncuoğlu 2009: 21)

Eşitlik ilkesi bazı durumlarda haklı nedenlerle ihlal edilebilir. Teknik olarak örgütler çalışanların inanç, etnik kimlik, dünya görüşü gibi özellikleriyle değil, yalnızca işe ilişkin yetenekleriyle ilgilenmelidir. Bununla birlikte güvenlik nedeniyle özellikle kamu kurumlarında bazı özel alanlarda görev alacak kişilerin işe ilişkin yetenek ve becerileri dışındaki özellikleri de dikkate alınabilir. Benzer durum işe yükselme için de geçerli olabilir. Hükümetler, bazı sorumluluklara getirilecekleri çalışanların iktidarın

siyasal görüşleri ile uyum içinde olmasını bekleyebilirler (Tutum, 1979: 33-34 içinde: Werther ve Keith, 1994; Snell ve Bohlander, 2010: 59).

Eşitlik ilkesi sosyal düşüncelerle de sınırlandırılabilir. Pozitif ayrımcılık yapmak, amacıyla belirli kesimlere (engelliler, eski mahkumlar, kadınlar gibi) belli işlerde öncelik tanıma, özel durumlarına ilişkin kolaylıklar tanıma (kadınların çocuk sahibi olması durumunda) kimsesiz ya da fakir çocukları parasız yatılı okullarda okutarak bunları kamu kesiminde belli memurluklara sınavsız ve öncelikle atama gibi önlemler bu sınırlamalar arasındadır. Hangi nedenlere dayandırılırsa dayandırılsın eşitlik ilkesini ihlal eden bu tür ayrıcalıkların hizmetin verimliliğini ve çalışanların motivasyonunu bozacak, adalet duygusunu zedeleyecek boyutta olmaması gerekmektedir (Mondi ve Noye,2005: 44).

3.1.4. Güvence ilkesi

Çalışanlar kendini ve işi yoluyla sahip olduğu imkanları kaybetmeyeceğinden emin olmak ister. İş güvencesi olmayan bir çalışandan çalışandan işe sarılma ve örgüte bağlılık gibi tutumlar beklenemez. Örneğin Lincoln Electric Company üç ya da daha fazla çalışanlarını iş yetersizliği olsa bile işten çıkarmamayı bir politika olarak benimsemiştir. Bununla birlikte düşük performanslı çalışanların korunması söz konusu değildir. Tüm çalışanların işini gerektiği yapması beklenir. İş güvencesi çalışanların korku duygusundan kurtularak daha iyi iş çıkartmalarına imkân sağlar. Bu politikanın beklenen sonucu vermesi işe almada doğru insanın seçilmesine, performansın etkili bir biçimde değerlendirilmesine ve yetersizliklerin eğitim yoluyla giderilmesine bağlıdır (Pfeffer, 1995: 57). İş güvencesi çalışana tanınan bir ayrıcalık değil örgütün çalışanlarına karşı uzun vadeli bir istihdam taahhüdünü ifade eder.

Güvence ilkesi, kariyer ilkesi ile yakından ilgilidir. Çünkü çalışanın kariyeri eğer esnek ya da sınırsız bir kariyer tercihi (evden çalışma gibi) söz konusu değilse kariyer için bir örgütte çalışmaya ihtiyaç vardır. Kariyer de dikkate alındığında iki tür güvenceden söz edilebilir: Birincisi istihdam güvencesi, diğeri de kişinin yükseldiği pozisyonu koruyabilmesidir (Tutum, 1979: 37).

Çalışma koşullarına ilişkin yasalar çalışanın gönüllü işten ayrılması ile örgütün çalışanı çeşitli nedenlerle işten çıkarmasını düzenlemektedir. Buna göre Türkiye'de 4857 sayılı İş Kanunu'nun 18. ve 21 maddelerinin işten çıkarmaya ilişkin görüşü şöyledir:

> "Herhangi bir iş sözleşmesinin işveren tarafından feshi durumunda, feshin yazılı olarak bildirilmesi, feshin gerekçesinin açıkça belirtilmesi, feshe bağlı olarak ortaya çıkan yasal hakların fesih tarihinde işçiye ödenmesi gerekmektedir. İş sözleşmesinin işçinin

> performansına dayalı olarak feshinin mümkün olabilmesi için, işçinin bu konuda savunmasının alınması, gerekiyorsa performansının izlenmesi için kendisine bir süre verilmesi esastır. Performansa dayalı fesihlerde, feshe temel oluşturan performans ölçümlerinin somut ve ölçülebilir verilere dayanması gerekmektedir. Subjektif değerlendirmelere dayalı performans ölçümleri, iş sözleşmesinin feshine temel oluşturamaz. İş sözleşmesinin objektif ölçümlerden uzak performans değerlendirmelerine dayalı olarak feshi, fesih sırasında yasa ile belirlenen fesih usullerinin yerine getirilmemesi durumlarında işçinin feshin geçersizliği ve işe iade talebi ile yargı yoluna başvurması halinde işçi işe iade edilebilmektedir (Mevzuat, 1965)."

Kamuda 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 125. Maddesi uyarınca memurluktan çıkarılma disiplin cezalarına bağlanmıştır. Genel ahlaka aykırı davranışlar, işyerinde düzeni bozan şiddet içerikli davranışlar ile görevi kasten yapmamak gibi davranışlar işten çıkarma nedeni olarak sayılmıştır (https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.657.pdf).

Hem İş Kanunu'nda hem de Devlet Memurları Kanunu'nda işten çıkarmaya ilişkin düzenlemelere yönetsel ve yasal çerçevede itiraz edilebilir.

3.1.5. Tarafsızlık ilkesi

Tarafsızlık çalışanın işini yaparken kişisel amaç ve çıkarlar ile sosyal ilişkilere dayalı davranmayı değil, tümüyle işin gerektirdiği davranışları göstermeyi ifade eder. Weber'in ideal bürokrasi modelinde tarafsızlık, teknik yeteneğe dayalı işe alma ve yükseltme, kişisel değil pozisyona dayalı otorite ve tüm örgütsel davranışların gayrişahsiliği ilkelerinin bir yansımasıdır. Bu açıdan tarafsızlık yeterlilik (liyakat) ve eşitlik ilkeleriyle birlikte düşünülür.

Tarafsızlık ilkesi kurumları için yasa ile tanımlanmıştır. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 7 maddesi tüm çalışanların devlete bağlılığını ve tarafsız davranması gerektiğini belirtir (https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=657&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=)

> "Devlet memurları siyasi partiye üye olamazlar, herhangi bir siyasi parti, kişi veya zümrenin yararını veya zararını hedef tutan bir davranışta bulunamazlar; görevlerini yerine getirirlerken dil, ırk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep gibi ayırım yapamazlar; hiçbir şekilde siyasi ve ideolojik amaçlı beyanda ve eylemde bulunamazlar ve bu eylemlere katılamazlar.
> Devlet memurları her durumda Devletin menfaatlerini korumak mecburiyetindedirler. Türkiye Cumhuriyeti Anayasasına ve kanunlarına aykırı olan, memleketin bağımsızlığını ve bütünlüğünü bozan Türkiye Cumhuriyeti'nin güvenliğini tehlikeye düşüren herhangi bir faaliyette bulunamazlar. Aynı nitelikte faaliyet gösteren herhangi bir harekete, gruplaşmaya, teşekküle veya derneğe katılamazlar, bunlara yardım edemezler (Mevzuat, 1965)"

Bu ilke çalışanların hem birbirlerine hem de hizmet sunulan halk kesimine ilişkin ayrımcılık yapmadan, ayrımcılık yapmasına neden olabilecek davranışlara (çeşitli derneklere ya da gruplara üyelik gibi) girmeden görevlerini yapmasını öngörür.

Tarafsızlık ilkesi çalışanları belirli bir siyasi görüşe göre davranmaktan korurken yöneticileri de keyfi davranmaktan korur. Daha önce de belirtildiği gibi kamu yönetiminde hükümetin siyasi tercihi ve bu tercihe uygun olarak izlediği politikalar istihdam açısından da sorunlar yaratabilir (Bolton, 1997: 53). Kamu kurumlarında işe almada yeterlik yerine belirli bir siyasi partiye yakınlık yatkınlık ölçütünün ön planda tutulması kayırma sistemini ortaya çıkarır. Ancak bu tür kayırmalar açık değil gizli bir şekilde yapılmaktadır (Tutum, 1976: 41).

Bu politikalar kamu kesiminde olduğu kadar özel işletmelere de yansıyabilir. Patron işletmelerinde işletme sahibinin siyasi tercihleri işe almada kayırmacılığa yol açabilir. Siyasi görüşlere dayalı sosyal ağlar referans yoluyla kendilerine yakın kişilerin işe alınmasını sağlayabilirler.

3.2. İNSAN KAYNAKLARI İŞLEVLERİ AÇISINDAN KAYIRMACILIK

Kayırmacılık kamu kurumları açısından insan kaynakları işlevleri yanında hizmetlere ilişkin alanları da kapsarken özel işletmelerde kayırmacılık daha çok insan kaynakları yönetimi ile ilgilidir**.** İnsan kaynakları yönetimi kayırmacılık türlerinden adam kayırmacılığı ile doğrudan ilgilidir. Çalışanları bulma, seçme, işe yerleştirme, eğitim, performans değerleme ve ödüllendirme gibi insan kaynakları yönetimi işlevleri kayırmacılık olgusu ile bağlantılıdır. Bu işlevlerin yürütülmesinde tarafsız ve yukarıda belirtilen ilkeler çerçevesinde karar verilmediği sürece kayırmacılığın etkili olacağı söylenebilir.

3.2.1. İşe Alma ve Yerleştirmede Kayırmacılık

İnsan kaynakları yönetiminin kayırmacılığa en açık işlevlerinden birisi çalışanları bulma, seçme ve yerleştirmedir. Kamu ya da özel tüm örgütlerde kayırmacılık çalışanları bulma ve işe alma öncesinde istihdama ilişkin politikalar ve sistemlerin olup olmaması ve seçim sürecinde bunlara uygun bir seçim sürecinin uygulanıp uygulanmaması ile ilgilidir.

Örgütler işe alma sürecinden önce insan kaynakları planlaması yaparak başlarlar. İnsan kaynakları planlaması örgütün stratejik hedefleriyle yakından ilgilidir. Bu stratejik hedefler çerçevesinde mevcut kaynaklar ve hedefler çerçevesinde gerekli kaynaklar karşılaştırılarak yeni kaynak ihtiyaçları belirlenir. İnsan da örgütün en önemli kaynaklarından birisidir. İnsan kaynağı ihtiyacı hem sayı olarak (işlerin artması) hem de nitelik olarak (işlerin gerektirdiği yetenek ve becerilerin değişmesi) belirlenir. Bu süreçte

örgütler mevcut çalışanların yetenek envanteri ile gelecekteki koşulların gerektirdiği işgücü tahminlerini karşılaştırarak işe başlarlar (Riggio, 2014). Bu tahminler sonucunda yeni ortaya çıkan pozisyonlar için iş analizi ve mevcut pozisyonlar için iş tanımlarının ve gereklerinin revizyonu iş gereklerini ve adayları bulmak için örgüt içi ve çevresel kaynakların belirlenmesine yol gösterir. Bu aşamada yapılan çalışmalar kayırmacılık içermediği gibi, kayırmacılığı azaltmaya hizmet eder.

Çalışanları bulma ve seçme aşaması yeni tasarlanan ya da boşalan pozisyonları doldurmak amacıyla önceden belirlenmiş olan kriterlere göre hedef işgücü pazarının, bulma ve seçme araçlarının belirlenmesiyle başlar. Bu sürecin amacı (1) boş pozisyonlar için uygun sayı ve nitelikte işgücü havuzunun oluşturulması, (2) etkili duyurular yoluyla başvuruları özendirilmek, (3) bu işlemler esnasında adil davranmak ve adayların adalet algısını yaratmak, (4) bu sürecin işletmenin amaçlarına ve imajına katkıda bulunmak ve (5) başvuru faaliyetlerini etkili ve düşük maliyetli tutmaktır (Uyargil vd. 2008: 131). Bu amaçların bazıları birbiriyle zıt sonuçlar yaratabilir. Örneğin başvuru faaliyetlerinin maliyetini düşük tutmak isteyen örgütler geniş bir işgücü pazarından talep toplamak yerine yöneticilerin ya da çalışanların yakınlarını işe almayı tercih edebilirler. Bu tercih etkili duyurular yoluyla uygun sayı ve nitelikte işgücü havuzu oluşturulması amacına ters düşer. Başka bir tercih de seçim sürecini kısaltarak maliyetleri düşürmek olabilir. Bu tercih de adil davranmak ya da adalet algısı yaratmak amacına ters düşer.

İşe alım ve seçim süreçlerinin birçoğu sübjektif kararlar içerir. İşe alma ve yerleştirmede kayırmacılığın kullanılmasının sebeplerinden en önemli olanı, işe alma ve yerleştirme durumlarının çok zaman alması ve çok maliyetli olmasıdır. Kayırmacılığın kullanılmasıyla işe alma ve yerleştirme durumundaki adımlar önemsenmemektedir. Bundan dolayı kayırmacılığın en fazla kullanıldığı insan kaynakları uygulaması, işe alma ve yerleştirmedir. Kayırmacılığı işe alma ve yerleştirmeyle ilişkilendirmek bir diğer durumu da ortaya çıkarmaktadır. Bu durum, kayırmacılığın bir iş arama kanalı olması ile ilgilidir. İş arama kanalı, kurum aracılığıyla doldurulması gerekli işe ait basit ve çabuk bir biçimde işe alma ve yerleştirme uygulamasının bir yöntemini belirtmektedir. İŞKUR aracılığıyla 2017 yılında yapılan İşgücü Piyasası Araştırma Raporuna göre, kurumların %58,1'i işe alınacak ve yerleştirilecek olan kişiyi ararken akraba-eş dost arama yoluna gitmektedir. İş arayanların ise %90,5'i iş ararken bu yola başvurmaktadır (Baştürk, 2018).

3.2.2. Örgütsel İşlemlerde Kayırmacılık

İşlem kayırmacılığı işe alma süreci tamamlandıktan sonraki insan kaynakları yönetimi işlevlerindeki kayırmacı uygulamaları kapsar. Bunlardan ilki aynı işi yapan çalışanların çalışma koşullarının birbirinden farklı olması, bazı çalışanların daha elverişli koşullarda çalıştırılmasıdır (Çalık, 2016: 14). Meriç ve Erdem (2013)'e göre bu tür bir kayırmacılığın bir türü işin niteliği aynı olmakla birlikte, işi yapan kişiye sağlanan imkanların (fiziksel ortam, teknolojik araçlar, ulaşım vb.) farklı olmasıdır. Başka deyişle bazı çalışanlara daha fazla fiziksel imkân sağlanırken diğerlerine daha az sağlanmasıdır. Başka bir işlem kayırmacılığı türü çalışanların haklarına yöneliktir. Bu tür kayırmacılık aynı işe ödenen ücretlerdeki performansa dayanmayan farklılıklar, bazı çalışanlara ilave yan ödemeler, fazladan kullandırılan izinler ya da diğer çalışanlara kıyasla daha avantajlı zamanlarda izin kullandırma şeklinde olabilir. Bir başka tür kayırmacılık da çalışanların düşük performans ya da uygunsuz davranışlarına (devamsızlık, geç gelme, erken ayrılma, işi savsaklama, örgütün mallarına ya da teknolojisine zarar verme gibi) yönelik karşılıklarda görülebilir. Bazı çalışanların uygunsuz davranışlarını ve düşük performansını görmezden gelme ya da aynı uygunsuz davranışı gösteren diğerlerine daha yüksek cezalar verme şeklinde olabilir.

Kayırmacılık yalnızca adalet algısının bozulmasına yol açmaz, aynı zamanda kayırılan kişilerin iş kayıplarının diğer kişilere yüklenmesine de yol açar. Buna göre kayrılan kişi yeterince etkin olamadığında, diğer kişilerin iş yükünde artış olabilir. Çetinkaya ve Tanış (2017) çalışmalarında, çalışan kişilerin beceri ve kabiliyetlerine göre seçilmeden işe başlatılmasının, örgütsel adalet için çok önemli bir konu olduğunu ifade etmişlerdir. Çalık (2016: 15) araştırmasında, aynı iş alanında aynı koşullarda görevlendirilmeyen çalışanların kuruma karşı inançlarının kaybolabileceğini, bu durumun da verimi olumsuz etkileyeceğini belirtmiştir

İşlem kayırmacılığı aynı zamanda kötü örgütsel politikayı teşvik edebilir. Yetersiz performansını ve uygunsuz davranışlarını meşrulaştırmak isteyen çalışanlar yöneticilere dalkavukluk yapma, diğerleri hakkında yanlış bilgiler aktarma, dedikodu yapma, suçsuz birini suçlama, çamur atma, çalışkan iş arkadaşlarını yıldırmaya çalışma gibi davranışlar gösterebilirler (Riggio, 2014: 391). Kayırmacılık çalışanların liyakatle ve performanslarıyla bir sonuç alamayacakları inancını pekiştirir. Bu inanç yetenek ve becerilerini artırmaya, performansını yükselmeye zaman ve enerjisini harcamak yerine

politik davranışlara yönelmeye ve diğer kayırılanlar gibi kendilerinin de kayırılmasına yol açabilecek ilişki ağları aramaya yöneltir.

3.2.3. Kariyer (Terfi) Kayırmacılığı

Terfi bir çalışanın daha fazla statü, saygınlık ve sorumluluk içeren bir göreve getirilmesidir. Terfi yalnızca statü ve saygınlıkta bir artışa yol açmakla kalmaz, aynı zamanda artan sorumluluklar nedeniyle kişinin yeni yetenek ve beceriler kazanmasına ve bunlara bağlı olarak işin maddi karşılıklarının (ücret, yan ödemeler, haklar vb.) artmasına yol açar. Bu açıdan terfi örgütün ve çalışanın kariyer planlarının merkezinde yer alır.

Örgütte insan kaynakları yönetiminin kariyer ilkesinin bir gereği olarak kariyer basamaklarının ya da alanları ile bu alanlarda görevlendirilebilmek gereken bilgi, beceri, yetenek ve deneyimlerin önceden belirlenmesi gerekir. Çalışanlar hangi göreve nasıl gelebilecekleri konusundaki bir yol haritasına önceden sahip olmalıdırlar. Böyle bir yol haritasının gereği olarak çalışanların performanslarının izlenmesi, süreç içinde yükselebilecekleri ya da üstlenebilecekleri görevler için yetiştirilmeleri ya da kendi çabalarıyla alabilecekleri eğitimlerin örgüt tarafından desteklenmesi gerekir. Bu iki alanda bir farkındalığa ve ön hazırlıklara sahip olmayan örgütlerde kariyer süreci de eş-dost, akraba, siyasal ilişki ağları gibi etkenlere göre bir seçim gerçekleştirilir (Karaca, 2021: 44-45).

Terfi ya da yükselme özellikle fedakârlıkla çalışan, amaçlarını elde etmiş ve iş arkadaşlarına göre performansı yüksek, önderlik niteliği yeterli görünen, yetkilendirilebilecek, görünürde işi bırakacağı düşünülmeyen görevlilere verilen bir kazançtır. Görevde yükselme durumu, kayırmacılığın diğer kapsamlarına göre daha ince bir durumdur (Çalık ve Naktiyok, 2018: 345).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET VE KAYIRMACILIK İLİŞKİSİ

1. ADALET KAVRAMI

Adalet insanlık tarihi boyunca en fazla tartışılan, üzerine sayısız teoriler üretilen, insanlığın ulaşabileceği ideal durumun da gösteren tanımlanması güç bir kavramdır. Bu kavram başlangıçta felsefenin de konu alanı içinde değerlendirilmiş olmakla birlikte, sosyal bilimlerin felsefeden ayrılmasından sonra felsefenin dışında diğer sosyal bilimlerin de ilgi alanı içinde görülmeye başlanmıştır (Topakkaya, 2008: 28).

Adalet hak ve haklılık ile bağlantılı bir kavramdır. Doğruluk, hak ve hukuka uygunluk, herkesin hakkını ya da kendine uygun düşeni alabilmesi, her şeyin yerli yerinde olabilmesi anlamlarına gelmektedir (Küçük, 2008: 93). Hak ve hak etmek ile bağlantılı olarak adalet herkesin layık olduğu, özellikleriyle ve çabasıyla orantılı sonuçlara maruz kalmasını ifade eder.

Birden fazla insanın ortak amaçlar çerçevesinde iş birliği yaptığı, amaçlara ulaşmaya katkı sağlayacak çeşitli faaliyetleri yürüttüğü ve bunun sonucunda da belirli karşılıkları aldığı her durumda adaleti ilgilendiren ya da adaletle ilgili bir durum vardır. Ancak günümüz koşullarında adaletin dayandığı hak kavramı berrak değildir. İnsanın hakkı olan nedir? Haklara ve bunların nasıl dağıtılacağına kim karar veriyor? Hak ile ilgili uzlaşmazlık olduğunda bu uzlaşmazlığı kim çözecek? Bu sorular hakkını alma üzerine kurulu adalet kavramının da görece muğlak olmasına neden olmaktadır.

Bu muğlaklık adalet üzerine düşünen ve fikir üreten filozofların görüşlerinde de görülebilir. Adalet üzerine yazan filozoflar adaleti farklı açılardan ele almışlardır. Antik Yunan düşüncesinin ilk dönemlerinde vurgu daha çok adaletsizlik üzerinedir. Bu dönemde “adaletsizlik olmasaydı insanlar adaleti bilemezlerdi” düşüncesi hakimdir. Bu düşünce adalet, hukuk ve ahlak kavramları arasında bir ayrım yapmayarak adaleti iyilik sevgisi olarak anlamlandırmıştır (Küçük, 2008: 94) Daha sonraki dönemlerde somut ilkeleri oluşturmaya yönelik çabalar vardır. Bu çabalar adaleti iki farklı açıdan ele almıştır. İlki, adalet kavramının tanımını ve neyi gerektirdiğinin tartışılabileceğini kapsar. Adaletin biçimsel ilkelerini oluşturmaya yönelik bir girişim "herkese hakkını vermek" veya "benzer davalara veya kişilere benzer şekilde davranmak" gibi ilkeleri içerir. Bu tür ilkeler adaletin geniş alanını tanımlarken, adaletin belirlenmesi için gerekli özel ilkeleri sağlamazlar. Bu nedenle, ikinci sorun alanı, adaletin somut-maddi ilkelerini, adaletin var

olması için yerine getirilmesi gereken koşulların özelliklerini belirleme girişimlerini kapsar. Somut-maddi ilkeler genellikle "herkese liyakatine göre" veya "katkı" veya "yeteneğine göre" biçiminde, insanların hangi özelliklerinin adaletin belirlenmesiyle ilgili olarak ele alınacağını ve hangilerinin alakasız olduğunu belirtir (Cohen ve Greenberg, 1982: 2).

Adalet bu yönüyle bir toplumda yaşayan insanların hak ve yükümlülükleri ile ilgilidir. Teknik olarak diğer insanları ilgilendiren davranışların hukuk kurallarına ve yasalara uygunluğu kapsar. Bu yaklaşım yasaların toplumun üyelerinin ortak yararını gözettiğini ve anlaşmazlıklar olduğunda yasaların haklıyı koruduğunu varsayar. Sosyal adalet ise hukuktan ve yasalardan daha geniş bir kavramdır. Sosyal adalet varlıkların ve güçlüklerin (nimet ve külfetlerin) toplumda adil bir şekilde dağıtılmasıdır. Bir başka deyişle, toplumda herkesin hakça bir paylaşım olduğu konusunda genel bir kanının bulunmasıdır. Adalet mutlak eşitliği kapsamasa da bir toplumun yönetimi karşısında tüm bireylerin farklılıklarına karşın eşit olarak görülmesidir. Siyasal eşitlik olarak da nitelendirilen bu eşitliğin olabilmesi için alınan kararlardan etkilenen ve bu sürece taraf olan herkesin görüşlerini dile getirebilme veya sesini duyurabilme özgürlüğü olması gerekmektedir (Sunal, 2011: 286).

İkinci çaba görece daha dar alanlarda, örneğin küçük gruplarda, belirli bir iş ya da meslekte ya da örgütlerde adaletin sağlanmasıyla ilgili olarak daha somut ölçütler belirlemeyi ifade eder. Örgütsel adaletle ilişkilendirilebilecek bir adalet türü iş ya da meslek adaletidir. Mesleki adalet teorisyenleri, bireylerin içinde bulundukları bağlamında benzersiz bir dizi mesleki kapasiteye, ihtiyaçlara ve rutinlere ve bireylerin sağlıklarını ve yaşam kalitelerini geliştirmek ve sürdürmek için kapasitelerini kullanma hakkına sahip olduğunu savunurlar (Durocher vd., 2013: 418).

Stadnyk (2010: 331) mesleki adaleti “insanların yapmak istedikleri, yapmaları gereken ve kişisel ve durumsal koşullarını dikkate alarak yapabilecekleri anlamlı ve amaçlı mesleklere (görevler ve faaliyetler)” odaklanmak olarak tanımlamıştır. Bu nedenle, bir iş adaleti perspektifi, bireyleri mesleki varlıklar olarak kabul eder ve her bireyin kendine özgü koşullara dayalı olarak benzersiz mesleki isteklere, alışkanlıklara ve ihtiyaçlara sahip olduğunu, kendi kapasitelerini kullanmak ve geliştirmek için farklı mesleki fırsatlara ihtiyaç duyacağını kabul eder (Wilcock ve Townsend, 2009). Meslek ya da iş adaleti kendi yetenek ve beceri temelinde belirli bir mesleği icra etmek üzere belirli eğitim süreçlerinden geçen bireylerin, yine bu yetenek, beceri, eğitim ve

deneyimleri temelinde işe alınacağını, çalışma süresi boyunca sadece bu niteliklerine göre davranılacağını varsayar. Örgütsel adalet meslek adaletiyle yakından ilgilidir.

2. ÖRGÜTSEL ADALETE TEMEL OLUŞTURAN TEORİLER

Örgütsel adalet toplumsal düzeydeki adalet ile yakından ilgilidir. Greenberg (1990: 400) sosyal adaletin ve kişilerarası ilişkilerdeki adaletin örgütlerdeki davranışı anlamaya da uygulanabileceğini, ilk olarak uygulanan teorilerin dağıtım adaleti teorisi, eşitlik teorisi ve göreli yoksunluk teorisi olduğunu belirtir.

2.1. DAĞITIM ADALETİ TEORİSİ

Adalet ile ilgili ilk görüşler insanların kaynaklara (maddi zenginlik, refah) erişimi ile ilgilidir. Çağdaş filozof Frankena (1962) adaleti şöyle tasvir eder (Cohen,1987: 21):

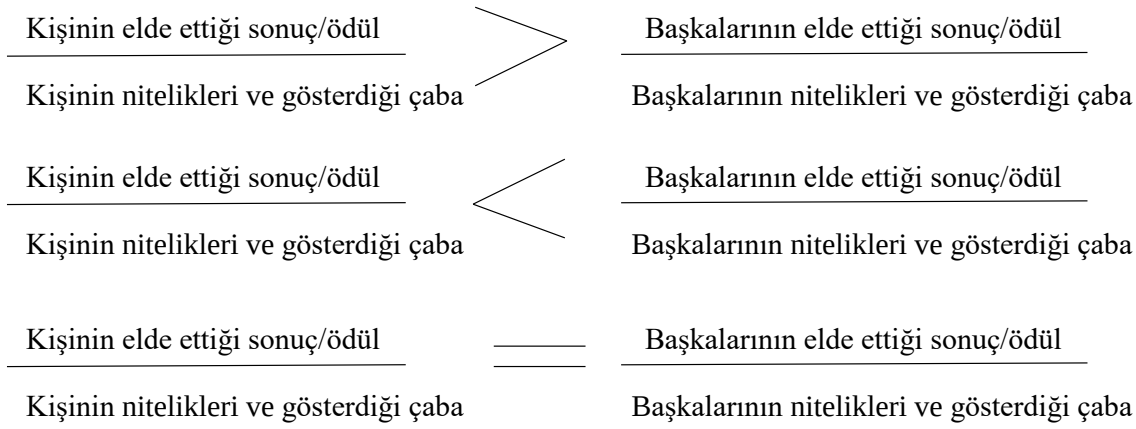
" Adalet, sosyal ya da değil, görevler, mallar, fırsatlar, tehditler, cezalandırma, imtiyazlar, roller, statüler gibi şeylerin kişilere tahsisinin merkezinde yer alır. Ayrıca dağıtım adaletinin merkezinde bunların tahsisinde karşılaştırma da söz konusudur." Buna göre adalet yalnızca kaynakların ya da kısıtların dağıtımına değil, aynı zamanda dağıtılanların niteliklerine göre karşılaştırmalı olmasına da yöneliktir.

Cohen'e göre (1987: 21-24) dağıtım adaleti üç unsurdan oluşur: (1) Tahsis edilen ya da dağıtılan şeyler (receipts), (2) tahsis edilen ya da dağıtılan şeyleri paylaşanlar (recipients) ve (3) bazı standartlara göre karar verilen işlevsel dağıtım kuralları. Alınanlar (receipts) sosyal alışverişte işlem gören kaynaklar olarak nitelendirilir. Bunlar maddi ya da sosyal nitelikteki mallar, koşullar, fırsatlar ve roller olabilir; olumlu ya da olumsuz şekilde değerlendirilebilir ya da derecelendirilebilir. Alanlar (recipients) kaynakların tahsis edildiği varlıklar, çoğunlukla da bireylerdir. Ancak kaynaklar sınırsız bir alandaki alıcılara dağıtılmaz. Dağıtımın sınırları zaman ve mekâna göre değişebilen devlet, çalışma grubu, mahalle gibi bir topluma üyelikle çizilmiştir. Son olarak bazı standartlara göre kararlaştırılan işlevsel kurallar ise dağıtılan ve alan birim ile onların özellikleri arasındaki ilişkileri tanımlar. Bazen bu kurallar sadece dağıtıma konu olanların dağıtımı ile dağıtılanların kompozisyonunu belirler. İnsanlar için eşit gelir gibi bir dağıtım kuralı sadece dağıtılacak olana işaret eder ancak tam bir dağıtım planı sağlamaz. Bazı kurallar ise alıcıları ihtiyaç, değer, katkı, liyakat, cinsiyet, sınıf gibi kriterler çerçevesinde farklılaştırabilir. Tüm kurallar belirli bir fayda ve moral yargıya göre belirlenir.

2.2. EŞİTLİK TEORİSİ

Eşitlik teorisi Adams (1965) tarafından ortaya atılmıştır. Güdüleme konusunda araştırma ve deneyler yapan Adams ödül adaletinin motivasyon açısından önemli bir değere sahip olduğunu bulmuştur. Bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri karşılaştırdıklarını Bilişsel tutarlılık durumunda olduğu gibi, bireyler herhangi bir eşitsizlik olarak nitelendirilen koşulun yarattığı gerilimi azaltmak için harekete geçerler. Gerilim ya da sıkıntı araya yeni bir değişkenin girmesinden çok varoluşla ilgili özelliklere bağlanmıştır. Örneğin adaletsiz olarak nitelendirilen durumlarda birey yeterli düzeyde ödüllendirilmediğini düşündüğünde öfke ve yeterli olandan fazla ödüllendirildiğini düşündüğünde suçluluk duygusu ortaya çıkmaktadır (Adams ve Friedman, 1976: 44-45).

Şekil 4. Kişilerin algıladıkları eşitsizlikler



Kaynak: Akgündüz, 2021: 34.

Eşitsizlik algılandığında bireyler bu eşitsizlikleri gidermek için bazı yollar izler. Kendi elde ettiği sonuçları artırmaya çalışır, başkalarının çabalarını artırmaya çalışır, olmuyorsa kendi çabasını düşürerek aldığı karşılığa denkleştirmeye çabalar. Denkleştirme çabası bireylerin eşitsizlik algısı karşısındaki negatif duygulardan kurtulma isteğinin bir sonucudur.

2.3. GÖRECELİ YOKSUNLUK TEORİSİ

Göreceli yoksunluk terimi literatürde iki anlamda kullanılmaktadır. İlk olarak, kişinin yoksunluk duygusu, mutlak anlamda kişinin gerçek durumunu değişmez bir şekilde yansıtmaz. İkincisi, yoksunluk kişinin karşılaştırmalar yaptığında ortaya çıkan uyumsuzluklar karşısında hissettiği duyguları ifade eder (Crosby, 1976: 88). Bu duygular

genelde olumsuzdur. Bireyler kendilerini başkalarıyla, önceki durumlarıyla ya da kendi gruplarını başka gruplarla kıyaslaması sonucunda kendisinin ve grubunun hak ettiği yerde inanmadığında hoşnutsuzluk, öfke, kızgınlık, kırgınlık ve küskünlük yaşarlar (Altınlı vd., 2021: 308).

Göreceli yoksunluk, kişinin arzulanan bir şeyden haksız yere yoksun bırakıldığı hissidir. Formüle göre arzulanan bir mal ya da fırsattan yoksun olan bir kişi, benzerlerinin bu mala ya da fırsata sahip olduğunu algıladığında bir adaletsizlik duygusu yaşar. Hissedilen yoksunluğun belirleyicisi bir mal ya da fırsattan yoksun olan kişi (1. durum), bir başka kişinin o mal ya da fırsata sahip olduğunu algılar (2. durum) ve kendisinin o mal ya da fırsata sahip olmaya hakkı olduğunu hisseder (3. durum). Bu unsurlardan herhangi biri eksik olduğunda yoksunluk meydana gelmez (Crosby, 1976: 88).

2.4. PROSEDÜRAL ADALET TEORİSİ

Prosedüral adalet insanların sosyal bir ortamda çıktıları tayin etmek için kullandıkları prosedürlerin adilliğine ilişkin algılamasını ifade eder. Sosyal psikolojinin bu kavramı Thibaut ve Walker (1975) tarafından geliştirilmiştir. Walker, insanların kaynakların tahsisine ve anlaşmazlıkları çözme kararlarına tepkilerinin karar verme prosedürlerinin adaletinden etkilendiğini, bu tepkilerin alınan kararların sonuçlarından (olumlu, yerinde, adil) bağımsız olduğunu ileri sürmüştür. Prosedüral adalet etkisi o zamandan beri yasal, endüstriyel, politik ve sosyal ortamlarda izlenmiştir. Tribaut ve Walker (1975) aynı zamanda prosedüral tercihleri açıklayan psikolojik bir model önermiştir. Bu modelde insanların dürüstlük ve arzu edilirlik hakkındaki görüşlerini şekillendiren ana prosedüral özellikler taraflar arasında kontrolün süreç ve karar verme kontrolünün dağılımıdır (Tyler, 1989: 830).

2.5. ADALET TEORİLERİNİN SINIFLANDIRILMASI VE DİĞER ADALET TEORİLERİ

Greenberg (1987) tarafından yapılan "Örgütsel Adaletin Taksonomisi" nde adalet teorileri iki bağımsız boyutta incelenir. Bunlar tepkisel-önleyici ve süreç-içerik boyutlarıdır. Bu boyutlar dört ayrı sınıflandırmaya temel oluşturur: Tepkisel süreç, tepkisel içerik ve önleyici süreç, önleyici içerik.

Tepkisel-önleyici boyut Van Avermaet vd. (1978) tarafından bir ayrımdır ve eşitlik teorisi düzenlemek için kullanılmıştır. Bu ayrım adaletsizliği düzeltmek ve adaleti sağlamak arayışı arasındadır. Tepkisel adalet teorileri insanların algılanan adaletsiz

durumlardan kaçma ya da sakınma çabasına odaklanır. Bu teoriler adaletsizliklere tepkileri inceler. Önleyici teoriler ise tersine, adaletsizlikleri önlemek ve adaleti geliştirmek için tasarlanan davranışlara odaklanır (Greenberg, 1987:10-11).

Şekil 5. Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması

Proaktif Reaktif Boyutu	İçerik Süreç Boyutu: İçerik	İçerik Süreç Boyutu: Süreç
Reaktif	Eşitlik Teorisi Dağıtım Adaleti Teorisi Göreli Yoksunluk Teorisi Sosyal Değişim Teorisi	Prosedüral Adalet Teorisi
Proaktif	Adil yargılama Teorisi Ahlaki Güdü Teorisi	Tahsis Tercih Teorisi

Kaynak: Greenberg, 1987: 10.

İçerik-süreç boyutu ise paylaşılacak ya da dağıtılacak çıktıların nasıl belirlendiği ve dağıtımın sonucunun adilliği ile ilgilidir. Tepkisel içerik teorileri bireylerin belirli bir çıktının dağıtımının adaletsiz sonuçlarına tepkisine odaklanır. Eşitlik, yoksunluk, kaynak dağıtımı teorileri bu kategoride yer alır. Bu teorilerdeki önemli ortak nokta, adalete konu olan içerikteki adaletsizlikler ile bunlara gösterilen tepkiler, başka deyişle bireylerin adaletsizlik karşısında nasıl davrandıklarıyla ilgilenmeleridir.

Önleyici içerik teorileri Leventhal (1976) tarafından geliştirilen adalet yargısı modeline dayanır. Bu model eşitlik teorisinin yetersizliğine karşı farklı adalet görüşlerini bütünleştirir. Buna göre bir dağıtıcının (maddi ve maddi olmayan kaynakların dağıtım kararlarının verenler) adalet algısı eşitlik normu, ihtiyaç normu, toplumsal eşitlik normu gibi birkaç farklı adalet standardından aynı anda etkilenilir ve bu normlarının her birinin ağırlığı da birbirinden farklıdır. Dağıtıcı bir adalet normuna ne kadar büyük anlam atfederse, o normla ilgili bilgilere daha fazla yanıt verebilir (Karuza ve Leventhal, 1976: 1). Uzun vadede insanlar arasında yapılan çalışmalarda, adil dağıtım ilkesinin gözetildiği görülmüştür. Ancak bazen bu ilke ihlal edilmiş ve kazançlar eşit paylaşım temelinde

dağıtılmış ya da bireylerin ihtiyacına göre dağıtılmıştır. Örneğin, grup üyeleri arasında sosyal tutarlılığın sağlanması önemli olduğunda, ödüllerin eşit olarak dağıtılması ile adaletin sağlanmasıdır. Bireylerin katkısı dağıtım kararlarına etki edebilir (Greenberg, 1987: 11).

Sonucu belirleyen üç ana adalet kuralı Leventhal (1976) tarafından tartışılmıştır: katkılar, ihtiyaçlar ve eşitlik kuralı. Leventhal (1976), eğer amaç üretkenlik ve daha yüksek performansa ulaşmaksa, katkı kuralına dayalı dağıtım kararları kullanılır. Eşitlik kuralı, paylaştırıcının toplumsal uyum amaçladığı durumlarda kullanılırken, ihtiyaçlar kuralı, amaç kişisel refahı artırmak olduğunda kullanılır (Chan, 2000: 73).

Lerner'ın (2002) ahlaki güdü teorisi önleyici içerik teorileri arasında daha ahlaki olarak değerlendirilir. Adalet arzusunu insanların bilişsel bir tutarsızlık, durağan bir beklentinin doğrulanmaması ya da bilişsel bir dengesizlik yaratan bir durumla karşılaştıklarında hissettikleri olumsuz duygularla ilişkilendirir. Sosyo-psikolojik bakış açısından insanlarda adalet güdüsü varsa bu inançlar ya da tutumlar, insanlar ve çevre hakkındaki bilişler şeklini almalıdır. Ayrıca, bu bilişlerin veya davranışların, toplumun norm ve kurallarının öğrenilmiş modelleri olduğu da açıktır. Buna göre, belirli bir eylem ya da kişi için hak edilen şey kültürden kültüre değişir. Bir toplumda hak olarak kabul edilen şeyi tanımlayan bir norm başka bir kültürde barbarca ya da adaletsiz olarak değerlendirilebilir (Lerner, 1977: 2-3; Lerner, 2002: 12). Bu teori kapsamında dört faktör belirlenmiştir (Greenberg, 1987: 13; Chan, 2000: 73): (1) Bireylerin Performanslarına göre dağılım yapılmalıdır. (2) Dağıtım her koşulda eşitliğe göre yapılmalıdır. (3) Dağıtımlar göreli katkılara dayalı olmalıdır ve (2) Dağıtımlar ihtiyaçlara dayalı olmalıdır.

Adalet güdüsü teorisi, dağıtımın adalet türünün ilişkinin niteliğine göre belirleneceğini savunur. Örneğin, bir bireyin yakın arkadaşının durumu hakkında karar vermesi gerektiğinde, karar verme süreci kişinin ihtiyaçlarına odaklanır. Benzer şekilde, daha resmi ilişkilerde insanlar eşitlik normunu kullanırken, bu norm diğerine bir görev olarak kullanılır. Hem adalet yargısı hem de adalet güdüsü teorileri, yöneticilerin ödülleri farklı alanlarda nasıl dağıtacağına ilişkin benzer beklentilere sahiptir. Her ikisi de bireylerin ödülleri nasıl dağıtacağına odaklanan önleyici adalet teorileridir. (Greenberg, 1987: 13).

Süreç teorileri dağıtım sürecinde kararların nasıl verildiği ve nasıl bir yol izlendiğine odaklanır. Süreç teorilerinde tepkisel yaklaşım dağıtım sürecinde bireylerin

davranışlarını değerlendirerek anlaşmazlıkların çözümü için prosedürler geliştirilmesini kapsar. Thibaut ve Walker (1975) uyuşmazlık çözümü sürecinin farklı aşamalarında iki taraflı anlaşmazlıkların (adli dava vb.) ve üçüncü tarafın (yargıç vb.) rolünü ve kanıtların sunulduğu karar aşamasını ele alırlar. Thibaut ve Walker'ın teorisi, süreç kontrolü ve karar kontrolü faktörlerine dayanır. Süreç kontrolü, bireylerin uyuşmazlık çözüm sürecinin doğasını kontrol etme yeteneğiyle ilgilidir, karar kontrolü ise sonuç belirleme sürecinde bireylerin söz sahibi olma yeteneğiyle ilgilidir. (Greenberg, 1987, : 147; Chan, 2000: 73).

Prosedürel adalet teorisi, bir tepkisel süreç teorisi olarak sınıflandırılır ve bireylerin karar alma süreçlerine verdikleri tepkilerle ilgilidir. Bu teori, süreç kontrolüne sahip olan bireylerin, süreç kontrolüne sahip olmayanlara göre daha tatmin olacaklarını öne sürmektedir. Başka bir deyişle, verilen prosedürler süreç kontrolünü daha adil olarak algılanır ve daha kolay kabul edilir. İlginç bir şekilde, karar olumsuz olarak algılansa bile, karar verme sürecinde bir üyeye rol vermek, prosedürlerin kararın kabulünü artırabileceği anlamına gelir (Greenberg, 1987: 13).

Önleyici süreç teorileri ise anlaşmazlıkları çözmeye odaklanmak yerine süreç esnasında anlaşmazlıkları yaratabilecek koşulları ortadan kaldırmaya, adil dağıtım içeren prosedürlerin geliştirilmesine odaklanmıştır. Bu teorinin amacı, bireyler için hangi prosedürlerin adalet sağladığını belirlemektir (Greenberg, 1987: 14). Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) tahsis tercih teorisi, adil karar verme süreçlerine odaklanması nedeniyle proaktif süreç teorileri arasında yer almaktadır (Chan, 2000:73). Tahsis tercih teorisine göre adaleti sağlayan prosedürler sekiz faktöre bağlıdır: (1) Karar vericilerin seçim olasılığı dikkate alınmalıdır, (2) Tutarlı kurallar olmalıdır, (3) Tam bilgiye dayalı karar verilmelidir, (4) Karar verme gücünün yapısı belirlenmelidir, (5) Bireyler önyargıya karşı korunmalıdır, (6) Kararla ilgili fikirler dikkate alınmalıdır, (7) Süreçlerdeki değişiklikler desteklenmelidir, (8) Genel kabul görmüş etik ve ahlak kurallarına dayalı olmalıdır (Greenberg, 1987: 15).

2.6. DİĞER ADALET TEORİLERİ

Adalet psikolojik ve sosyal yönü olan bir kavram olduğu için adalet teorileri büyük ölçüde psikoloji ve sosyal psikolojiden kaynaklanmıştır. Bu kısımda örgütsel adalet kavramının geliştirilmesine katkı sağladığı düşünülen bazı teorilere de yer verilmiştir. Bunlar Referans Biliş Teorisi, Kişisel Çıkar ve Grup Değeri Modeli ve Sezgisel Adalet Teorisidir.

Referans Biliş Teorisi, ilk olarak Folger (1987) tarafından geliştirilmiş ve daha sonra göreli yoksunluk ve eşitlik teorilerinin süreç aşamalarına da genişletilerek revize edilmiştir (Chan, 2000, :76). Referans biliş teorisinin özü bir karar verici tarafından yapılan bir dağıtım sonrasında, insanlar daha fazlasına sahip olacaklarına ve karar vericinin süreçte bazı prosedürleri uygulaması halinde daha iyi sonuçlar elde edebileceklerine inandıklarında kızgınlık en üst düzeye çıkar. Eğer eşitsizlik bilişsel değişiklikler yoluyla (örneğin algısal olarak kendi girdilerini azaltma ve kendi çıktılarını artırma gibi) giderilirse o zaman adaletsizlik algısının yol açabileceği olumsuz davranışlar ortadan kaldırılabilir (Cropanzano ve Folger, 1989: 293).

Referans Biliş Teorisi sonuçlar ve süreçlerle ilgili faktörler olmak üzere iki grup faktöre dayalıdır. Teori, mevcut sonuç ve prosedürlere karşı alternatifleri dikkate alan karşı-olgusal düşünceye dayanmaktadır. Referans sonuçları hayal edilen alternatif sonuçlar ve tanımlanmış referans prosedürlerinin zihinsel simülasyonudur (Chan, 2000: 76). Teori, sonuçlar kötü olduğunda, adaletin tahsisat oranının düşük olduğu ve karar verme süreçlerinin adaletsiz olduğu durumlarda kırgınlıkların giderilmesi gerektiğini öne sürmektedir. Ancak, bireylerin farkında olduğu durumlarda prosedürler makul olduğunda, tahsisat adaleti sağlanmasa bile çalışanların kızgınlığı azalır. Bazı durumlarda, daha adil bir alternatif prosedür bulmak, çalışanların hoşnutsuzluğunu azaltabilir (McFarlin ve Sweeney, 1992: 627).

Kişisel Çıkar Modeli bireylerin sadece kendi çıkarlarına odaklanarak, ekonomik kazanç elde etmeye odaklandığını varsayar. Lind ve Tyler (1988) tarafından oluşturulan bu model başlangıçta “araçsal bakış açısı" olarak görülürken bireylerin süreçler üzerinde kontrol sahibi olduklarını ve bu nedenle de süreçlerin sonuçları üzerinde kontrol sahibi olduklarını öne sürmüştür. Bu bağlamda, bireylerin seslendirme prosedürlerine sahip olması, adil yargılama ile sonuçlanabileceğinden, prosedürel adalet algıları olumlu yönde etkilenmektedir. Bireyler, kendilerinin üzerinde etkiye sahip olduğu süreçlerin daha olumlu sonuçlar sağlayabileceğine inanmaktadır (Greenberg, 1990: 408).

Öte yandan, Grup Değeri Modeli, insanların sosyal ve psikolojik faydaları grup içinde elde ettikleri bir modeldir. Tyler (1989) ve Tyler ve Lind (1992) tarafından öne sürülen grup değeri modeli, prosedürel adalet yargılarının gruplarla olan uzun süreli ilişkilerle doğrudan ilgili olduğunu belirtmektedir. Bir grubun üyesi olmak, sosyal statü sahibi olmak için önemli bir araçtır. Tyler (1989) tarafından belirtilen üç ilişkisel kavram, tarafsızlık, güven ve saygı, sosyal statü ve öz-değerin değerlendirilmesinde önemlidir. Bu

üç kavramın varlığı, prosedürel adalet algısının artmasına neden olur. Tarafsızlık, önyargısız muamele anlamına gelirken, güven karar vericinin tarafsız prosedürlerinin bir sonucu olarak algılanır. Bir kişinin itibarı yüksekse, gruptaki yetkililer onlara kibar davranır ve haklarına saygı gösterir. Bu nedenle, grup değeri modeli insanların faydaların tüm grup üyelerine adil bir şekilde sağlandığına inandıklarını öne sürmektedir. Örgütlerde, insanlar grup üyesi olarak tarafsız karar verme prosedürlerini tercih ederler. Bununla birlikte, Gilliand ve Chan (2009) tarafından öne sürülen kişisel çıkar modeli sadece bireylerin kendi çıkarlarına odaklanarak ekonomik kazanç elde etmeye yöneliktir.

Son olarak Sezgisel Adalet Teorisi, nesnel adalet, adalet algıları ve prosedür adaleti ile dağıtım adaleti arasındaki ilişkiyi ele alıyor. Bu teoriye göre, bireyler bir otoriteye kontrolü devrettiğinde, otoritenin güvenilirliği konusunda endişe duyarlar. Ancak, prosedür adaletine uyulması durumunda, otorite güvenilir kabul edilir ve bireyler olumlu davranışlar sergileyebilir. Bu nedenle, prosedür adaleti sadece güvenin temelini atmaz, aynı zamanda güvenilirliği de sağlar (Konovsky, 2000: 494).

Sezgisel adalet teorisi ayrıca, prosedür adalet bilgisinin dağıtım adaletini nasıl etkilediğine odaklanır. Adalet değerlendirmelerinin zamanla değişebileceği ve kişinin mevcut bilgilere dayandığı öne sürülür. Bu nedenle, prosedürler hakkında bilgi sahibi olmak, sonuçlar hakkında bilgi sahibi olmaktan daha önemlidir. Çünkü sonuçlar hakkında genellikle sınırlı bilgi bulunur. Örneğin, çalışanlar genellikle başka bir kişinin maaş düzeyi hakkında bilgi sahibi değildir. Bu nedenle, çalışanlar genellikle sonuç adaletini eleştirmek yerine prosedür adaletine odaklanırlar (Konovsky, 2000: 494).

3. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

Örgütsel adalet örgütlerde belirli iş ya da mesleği icra eden bireylerin karşı karşıya kaldığı koşulları, sahip oldukları hakları, üstlendikleri yükümlülükleri ve bunların hem bir çalışan tarafından adil olarak algılanması hem de diğer çalışanlar tarafından da adil olarak algılanmasını kapsar. Belirli bir grupta ya da örgütteki adalet algısı bireylerin sahip oldukları hak ve yükümlülükler ile bunlara ilişkin algıları (yükümlülük, çaba ve hak, kazanç dengesi gibi) arasındaki etkileşime göre oluşur. Bu nedenle son yıllarda geliştirilen örgütsel yaklaşımların, bireylerarası etkileşim ve bu etkileşimden kaynaklanan sorunlar üzerinde yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Bu açıdan bakıldığında, "sosyal adalet" kavramının da örgütlere uyarlandığı ve örgüt içindeki ilişkilere bağlı

olarak ortaya çıkan kazanımların adil dağıtımını ifade eden "örgütsel adalet" kavramının geliştirildiği görülmektedir (Sunal, 2011: 287)

Örgütsel adalet kavramı örgütlerde yöneticilerin çalışanları ilgilendiren karar ve uygulamalarının adil olması durumunu ifade etmek için ortaya atılmıştır. Örgütsel adalet, yöneticilerin görev dağılımı, çalışma süresi ve işe devam ya da devamsızlık, yetki devri, yükselme, ücret ve ödül dağıtımı kararların çalışanlar tarafından adaletli olarak algılanması olarak tanımlanabilir (İçerli, 2010: 69).

Greenberg (1990: 399) örgütsel adalet kavramının ortaya çıkışını etkili bir örgütsel işleyiş ve bireysel tatmin için adaletin önemli olduğunun sosyal bilimlerde fark edilmesine bağlar. Buna göre geçmişte işe alma testlerinin adil kullanımı, işe ve performansa göre ödemeler (örneğin Taylor'ın parça başı ücret sistemi), şikayetlerin anında çözümü ve işyerinde kararlara katılım gibi adaleti yansıyan uygulamalar sosyal kurumların erdemi olarak değerlendirilmiştir. Bununla birlikte, örgütsel adalet konusunu örgütlerin başarısının büyük ölçüde çalışanların algıları, duyguları, tutumları ve davranışlarına bağlı olduğunun anlaşılmasıyla birlikte daha fazla önem kazanmıştır. Endüstrileşme sürecinin görece başlangıç dönemlerinde çalışanların tutum ve davranışlarının örgütsel kurallar tarafından kontrol altına alınamaması ile birlikte psikologların insan davranışını anlamak için örgütleri bir araştırma alanı olarak seçmelerine yol açmıştır.

Bir yandan toplumsal düzeyde adaletin sağlanması, öte yandan endüstriyel örgütlerde örgütlerin amacı, işleyişi ve elde ettikleri kazanç ile çalışanların bu kazançtan aldığı payı dengelemeye yönelik çabalar toplumsal alandaki adalet teorilerinin örgütsel alana uyarlanmasını hızlandırmıştır. Greenberg (1990) sosyal adaletin ve kişilerarası ilişkilerdeki adaletin örgütlerdeki davranışı anlamaya da uygulanabileceğini belirtir. Esas olarak Adams'ın eşitlik teorisini temel alan örgütsel adalet teorisi, diğer adaletle ilgili teorilerin de katkılarıyla günümüzdeki şeklini almıştır. Greenberg (1987) tarafından ortaya konulan örgütsel adalet literatürü, örgütlerde adil davranılıp davranılmadığına ilişkin bireylerin algılarına odaklanmaktadır (Blakely, Andrews ve Moorman, 2005). Adams (1965) ise örgütsel adaleti, bir çalışanın öznel olarak kaynakların dağılımındaki adalet algısı ile verilen ödüller veya cezalar olarak tanımlamaktadır (Chen, Lin, Tung ve Ko, 2008: 291). Moorman (1991: 845) ise örgütsel adaletin bir çalışanla ilgili olduğunu vurgulayarak, işyerinde adil davranılması ile ilgili algıların işle ilgili diğer faktörlerden etkilenebileceğini ifade etmektedir.

Aryee, Budhwar ve Chen (2002) aktarımına göre, James (1993) örgütsel adaleti bireylerin ve grupların bir örgütten aldıkları muameleye ilişkin adil veya adil olmayan algılarına ve bu algılara tepki olarak sergiledikleri davranışlara odaklanarak tanımlamaktadır. Bies ve Tripp (1995) ise örgütsel adaleti, ödüller ve cezalar gibi sonuçların uygulanması için belirlenen kurallar ve sosyal normlar ile ilgili olarak açıklamaktadır. Örgütsel adaletin çeşitli tanımlarında çok boyutlu bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. İlk araştırmalar, adalet algısını ve kullanılan prosedürlerin adil olup olmadığını vurgulayarak örgütsel adalet üzerinde durmuştur.

3.1. ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI

Nadiri ve Tanova'nın (2010: 34) aktarımına göre, mevcut literatürde örgütsel adalet üç boyut içermektedir. Bu boyutlar, dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaletidir. Dağıtım adaleti, sonuçların algılanan adil veya adil olmayan dağılımıyla ilgiliyken prosedürel adalet ise bu sonuçların belirlenmesinde kullanılan araçların algılanan adil veya adil olmayan niteliğini ifade eder. Etkileşim adaleti ise, kişiler arasındaki muamele ve etkileşimlerin algılanan adil veya adil olmayan niteliğine odaklanır.

3.1.1. Dağıtım Adaleti

Önceden yapılan araştırmalar, psikolojideki adalet kavramının kökenlerinin Adams'ın (1965) eşitlik teorisine dayandığını ve çoğunlukla dağıtım adaleti ile ilgili olduğunu ortaya koymuştur (Cohen ve Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Ng, 2001). Dağıtım adaleti, çalışanların kaynakların dağıtımı konusundaki algılarına odaklanır ve eşitlik teorisine dayanır. Bu teoriye göre, işletmeler kaynakları adil bir şekilde dağıtmak zorundadır ve çalışanlar performans değerlendirme, maaş ve terfi gibi sonuçların adil olup olmadığına karar verirler (Blakely ve diğerleri, 2005).

Adams (1965), Goodman (1974), Goodman ve Friedman (1971), Lawler (1968), Pritchard (1969), Weick (1966), ve Weick ve Nesset (1968) gibi araştırmacılar, örgütsel adaletin maaş eşitsizliği gibi sonuçları üzerine odaklanmışlardır. Diğer çalışmalar ise dağıtımla ilgili değerlendirmelerde maaş ve terfi konularına öncelik vermiştir (Schwartzwald ve Goldenberg, 1979; Oldham ve Miller, 1979). Bu araştırmalar iş doyumunu, iş-yaşam kalitesini ve şirket etkinliğini etkileyebileceğini belirtmiştir. Performans değerlendirmeleri gibi örgütsel ödüllerin tahsisi önemlidir ve işletmelerde bu konuların doğru bir şekilde ele alınması gerekmektedir (Alexander ve Ruderman, 1987).

Adams'ın (1965) eşitlik teorisi, bir sonucun adil olup olmadığını değerlendirmek için bireylerin katkılarının oranını hesaplamaya dayanmaktadır. Bireylerin geçmişi, zekası ve iş deneyimi gibi faktörleri diğerleriyle karşılaştırılır ve sonuç adil olarak algılanır ya da algılanmaz. Eşitsizlik algılandıktan sonra, eşitsizlik teorisi bireylerin haksız sonuçlara vereceği tepkiyi vurgular. Eşitsizlik, psikolojik duygulara, örneğin gerilim veya üzüntüye neden olabilir ve motivasyonu düşürebilir. İşletmelerinde eşitsizlik oranı daha yüksek olan bireyler, fazla ücret ve suçluluk duygusu yaşarken, oranı düşük olan taraf kendini düşük maaşlı ve kızgın hisseder. Eşitlikçi durumlar, üyelerin memnuniyet duygularını arttırırken, hoş olmayan adaletsiz durumlar bireylerin keyfini kaçırabilir. Gerçek veya algılanan durumlar, bireylerin girdi-çıktılarını tanımlar ve bu durumlar eşit olduğunda bireylerin kendilerini daha tatmin olmuş hissettikleri görülmüştür (Greenberg, 1990).

Cohen ve Spector'un (2001: 280) belirttiği gibi, dağıtım adaleti vurgulandığından beri, insanlar adil olmayan sonuçlarla karşılaştıklarında bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkiler gösterirler. Eğer bir kişi belirli bir sonucun adaletsiz olduğunu düşünürse, öfke, mutsuzluk, gurur veya suçluluk gibi duygular ortaya çıkabilir. Bu duygusal tepkiler sonrasında, kişi bilişsel olarak girdilerini ve sonuçlarını değiştirme yoluna gider veya iş performansını değiştirme veya geri çekilme gibi davranışsal tepkiler sergiler.

Geleneksel eşitlik teorisi çalışmaları ile paralel olarak, insanlar genellikle adil sonuçlara kıyasla adil olmayan sonuçlarla karşılaştıklarında daha az tatmin olurlar. Çağdaş çalışmalar, düşük performans ve motive olmayan davranışlar, örneğin işten ayrılma veya devamsızlık gibi sonuçlar doğurduğunu göstermiştir (Cropanzano ve Greenberg, 1997: 7). Son araştırmalar, işçilere düşük ücret ödendiği durumlarda düşük performans sergilediklerini, fazla ödeme yapıldığında ise daha yüksek performans gösterdiklerini ortaya koymaktadır (Greenberg, 1990).

Colquitt ve ark. (2001), Adams'ın eşitlik teorisinin objektif bileşeninin "birinin ve diğerinin girdi-çıktı oranlarının karşılaştırılmasına" dayandığı, ancak bu sürecin tamamen subjektif olduğunu belirtmiştir. İlk çalışmalarda, eşitlik teorisi girdi ve sonuç tanımlarının belirsizliği gibi nedenlerle eleştirilmiştir. Bu eleştirilere rağmen, birçok örgütsel adalet teorisi eşitlik teorisine dayanmaktadır. Deutsch (1975) dağıtım adaletinin üç kuralını ortaya koymuş ve yöneticinin her türlü kazancın adil dağıtımı için dağıtım kuralını belirlemesi gerektiğini belirtmiştir. Bu kural eşitlik, hakkaniyet ve ihtiyaç olmak üzere üç ana prensibe dayanmaktadır. Eşit dağıtım kuralında sonuçlar hak eden veya etmeyen

herkese eşit olarak dağıtılırken, öz sermaye paylaşım kuralında herkese veya hak ettiği oranda katkı yapılır ve katkı. İhtiyaç kuralında ise çalışanların ihtiyaçları öncelikli olarak dikkate alınır (Cohen, 1987).

3.1.2. Prosedürel Adalet

Örgütsel adalet, sadece dağıtım adaletini değil, aynı zamanda süreç adaletini de kapsamaktadır. Sonuçlar yanında, prosedürlerin adil olup olmadığı da önemlidir. İlk araştırmalar genellikle ödüllerin dağıtımına odaklanmış olsa da, sonraki araştırmalar prosedürel adaletin tahsisler için önemini vurgulamıştır. Algılanan çıktı adaleti, örgütsel adaletin benzersiz faktörü olarak kabul edilmiştir ancak sonradan sonuç süreç adaletinin önemi anlaşılmıştır ve bazı durumlarda öne çıkmıştır. (Cropanzano ve Greenberg, 1997: 5; Leventhal, 1980; Thibaut ve Walker, 1975; Lind ve Tyler, 1988, Cohen ve Spector, 2001: 280)

Prosedürel adalet, kurumların adaleti algılanmasıyla ilgilidir ve tahsislerin belirlenmesi için kullanılan süreçleri ifade eder. Örgütler için önemlidir çünkü algılanan adil prosedürler birçok fayda sağlarken, adil olmayan prosedürler örgütlerde sorunlara yol açabilir. 1970'lerin ortalarından itibaren prosedürel adalet konusu, birçok araştırmacının ilgisini çeken ve sadece sonuçlara değil, aynı zamanda kullanılan araçlara da önem veren bir konu haline gelmiştir. (Cropanzano ve Greenberg, 1997: 5, 15; Deutsch, 1975; Leventhal, 1976; Thibaut ve Walker, 1975).

Prosedür adaletiyle ilgili araştırmalar ve çalışmalar genellikle Thibaut ve Walker (1975) ile Leventhal'ın (1980) modelleri üzerine odaklanmıştır. Gilliland (1993) tarafından belirtildiği gibi, bu modeller, tahsislerde prosedür adaletiyle ilgili literatüre önemli katkılar sağlamıştır. Prosedür adaleti konusundaki en önemli çalışmanın Thibaut ve Walker (1975) tarafından yapıldığı Alexander ve Ruderman (1987) tarafından belirtilmiştir. Bu çalışma, adalet literatürüne Thibaut tarafından kazandırılmış ve Walker (1975) tarafından "yasal prosedürlere verilen farklı tepkiler" üzerine odaklanan kitabıyla birlikte yayınlanmıştır (Colquitt ve diğerleri, 2001: 426). Thibaut ve Walker (1975) tarafından incelenen usul adaleti, bireylerin algılarına dayalı olarak "süreç kontrolü" veya "ses" üzerinde durmuştur (Gilliland, 1993: 696). Thibaut ve Walker'ın (1975) çalışmaları, bireylerin tepkilerinin iki tür kontrol miktarına bağlı olarak değişebileceğini önermektedir. İlk kontrol türü, tartışan taraflara ne kadar kontrol verildiğiyle ilgilidir ve "süreç kontrolü" olarak adlandırılır. İkinci kontrol türü, bireylerin doğrudan sonuçları

belirleme konusundaki kontrol miktarına bağlıdır ve "karar kontrolü" olarak adlandırılır (Greenberg, 1990: 402).

Prosedür adaleti üzerine yapılan araştırmalar genellikle Thibaut ve Walker (1975) ve Leventhal'ın (1980) modelleri olmak üzere iki temel modele dayanmaktadır. Thibaut ve Walker'ın (1975) modeli, tahsislerde prosedür adaleti ile ilgili literatüre önemli bir katkı sağlamıştır (Gilliland, 1993). Bu model, süreç kontrolü ve karar kontrolü kavramlarına odaklanarak, bireylerin süreçte sahip oldukları kontrolün adil olup olmadığına ilişkin algıları ile kararların adil olduğuna ilişkin algıları arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Süreç kontrolü, bireylerin konu hakkında fikir beyan etme yeteneği iken, karar kontrolü, bireylerin prosedürü etkileme gücü anlamına gelmektedir. Thibaut ve Walker'ın (1975) çalışmaları, bireylerin süreçte kontrolü ele geçirmeleri durumunda karar aşamasında kontrolü bırakma eğiliminde olduklarını ve süreç kontrolünün adil olduğu algısının, prosedürü adil olarak değerlendirme eğilimleriyle ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu etkiye "adil süreç etkisi" veya "ses efekti" denir (Colquitt ve diğerleri, 2001). Sonuç olarak, Thibaut ve Walker'ın (1975) çalışmaları, insanların süreçte sahip oldukları kontrolün artmasıyla adil olarak algılanan prosedürlerin onları etkileyen prosedürlerde de adil olarak algılandığını göstermektedir (Cropanzano ve Greenberg, 1997).

Thibaut ve Walker (1975), süreç kontrolü ve karar kontrolü kavramlarını tartışırken, Leventhal (1980) ve arkadaşları, yasal olmayan bağlamlar da dahil olmak üzere adil prosedürleri vurgulayan yeni prosedürel adalet belirleyicileri listesi oluşturmuşlardır. Bu belirleyiciler arasında, Leventhal'in altı kriteri yer alır: tutarlılık, önyargı bastırma, doğruluk, düzeltilebilirlik, temsiliyet ve etik (Greenberg ve Colquitt, 2005; Cohen ve Spector, 2001). Leventhal'in adil prosedürler için gerekli altı kuralı aşağıdaki gibi tanımlanmıştır (Greenberg ve Colquitt, 2005: 24; Cohen ve Spector, 2001):

a) Tutarlılık: Konuyla ilgili üst düzey kararlar alırken kuruluşun amacı, stratejisi, politikası ve çalışanların durumu, dağıtım ve prosedür adaletine uygun hareket etmek ve Kendi aralarında çelişen kararlar olmamalıdır. Prosedürel olarak biraz istikrar gerektirir karakteristiktir ve hiç kimsenin belirli bir avantaja sahip olmamasını gerektirir.

b) Bastırma: Organizasyonda alınan kararlar, Kişisel görüşlerin etkisinde kalmamalı ve çalışanlar aralarında ayrımcılıktan kaçınmalıdır.

c) Doğruluk: Organizasyon içindeki çalışanlara tam, gerçek ve doğru bilgi sağlanmalıdır.

d) Düzeltilebilirlik: Çalışanlardan veya herhangi bir kurumdan gelen itirazlar, dikkate alınmalı, gerekirse kararlar ve prosedürler objektif olarak yeniden değerlendirilmeli ve değiştirilmelidir.

e) Temsiliyet: Çalışanların alınan kararlara katılması, fikirlerini sunmalarıdır.

f) Etik: Organizasyonda alınan kural ve uygulamalar etik olmalıdır.

Cropanzano ve Greenberg'in (1997) belirttiği gibi, organizasyonlar adil prosedürlere önem vermektedirler çünkü adil prosedürlerin çeşitli sonuçları vardır. Adil olarak algılanan prosedürler, çalışanların sergilediği kabul eden davranışlar ve eylemler için önemli bir gösterge olarak kabul edilir. Örneğin, sigara yasakları, ödeme sistemleri, izin politikaları ve disiplin uygulamaları gibi konularda, adil prosedürlerin uygulanması daha fazla kabul edilen davranışlar sergilenmesine yol açmaktadır (Cropanzano ve Greenberg, 1997). Adil prosedürlerle elde edilen bir sonuç, adil olmayan bir prosedürle elde edilen sonuçtan daha adil olarak kabul edilmektedir; bu nedenle insanlar adil prosedürlerle alınan kararlara daha fazla kabul etmektedirler, adil olmayan prosedürlerle alınan kararlardan daha fazla kabul ederler (Eskew, 1993).

Tansky'nin (1993) belirttiği üzere, adalet literatüründe yapılan araştırmalar (Alexander ve Ruderman, 1987; Greenberg, 1986) usul adaleti ve dağıtım adaleti arasındaki ayrımı ortaya koymaktadır. Usul adaleti, bir kararın alınması için kullanılan prosedürlerin algılanan adaleti ile ilgiliyken, dağıtım adaleti sonucun algılanan adaleti ile ilgilidir. Bu nedenle, usul adaleti araç olarak işlev görürken, dağıtım adaleti sonuç olarak algılanmaktadır (Nadiri ve Tanova, 2010). Cohen ve Spector (2001) tarafından belirtildiği gibi, bir çalışan haksız bir süreç algıladığında tepkisi örgüte yöneliktir ve örgüt odaklılığı vurgulayan prosedürel adalet, sonuç odaklı tepkileri vurgulayan dağıtımsal adaletten farklıdır. Usul adaleti ve dağıtım adaleti bağımsız boyutlar olarak önerilirken, Thibaut ve Walker (1975) ve bazı araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalar, prosedürel ve dağıtımsal adalet algıları arasında istatistiksel bir ilişki olduğunu göstermektedir (Alexander ve Ruderman, 1987).

Gilliland (1993) gibi bazı araştırmacılar, prosedürel ve dağıtımsal adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu öne sürmüşlerdir. Greenberg (1990b) tarafından ortaya atılan çift faktörlü organizasyon kavramı ise usul ve dağıtımsal adaleti

bütünleştirmiştir. Sweeney ve McFarlin'in (1993) yapısal eşitlik modeline göre, dağıtımsal adalet kişisel-referanslı sonuçlara (örneğin ücret tatmini) odaklanırken, usule ilişkin adalet örgütsel referanslı sonuçlara (örneğin örgütsel bağlılık) vurgu yapar. Bu kavram, örtüşen etkileri yansıtan diğer kavramlardan daha uygun olarak kabul edilir. Folger ve Konovsky (1989) ve McFarlin ve Sweeney (1992) gibi diğer teorisyenler de benzer sonuçlar elde etmişler ve literatürde bu konu tartışılmıştır (Colquitt, 2001).

Greenberg (1990) önemli bir şekilde, prosedürel adalet algılarının çalışanların organizasyonel sistem değerlendirmeleri gibi örgütsel bağlılık, yöneticiye güven, ücret veya süreç tatmini gibi sonuçları etkilediğine dikkat çekmektedir. Çalışanların algıları, kararlardan memnuniyet düzeyleri gibi sonuçları göz önünde bulundurmaktadır (Lee ve Farh, 1999). İki adalet boyutu arasındaki ilişkide etkileşimli etkiler olduğu da belirtilmektedir. Eğer haksız bir işlem gerçekleşirse, bireyin sonuçlara karşı hassasiyeti artar ve olumsuz sonuçlar alınırsa, prosedürlere karşı hassasiyet artar. Bu artan hassasiyet, prosedürel ve dağıtımsal adaletin etkileşim gücü ile ifade edilir (Tyler, 2000). Benzer sonuçlar, diğer araştırmacılar tarafından da bildirilmiş ve tartışılmıştır (Colquitt, 2001).

3.1.3. Etkileşimsel Adalet

Etkileşim örgütteki çalışanların kendi aralarında ve yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilere ve iletişimi ifade eder. Bies ve Moag (1986) tarafından önerilen iki boyutlu örgütsel adalet modeli daha sonra etkileşimsel adalet boyutuyla genişletilmiştir. Etkileşimsel adalet, karar verme sürecinde gösterilen davranışlarla ilgilidir ve bireylere saygı, duyarlılık ve açıklama sağlamayı içerir (Colquitt, 2001). Bies ve arkadaşlarının (Folger ve Bies, 1989; Greenberg, Bies ve Eskew, 1991; Tyler ve Bies, 1990) araştırmalarından sonra, usul adaletinin yapısal yönleri prosedürel adaletin sosyal yönleriyle tamamlanmıştır. Bu yaklaşıma göre, insanlar karar vericilerin davranışlarına göre adalet algısı oluştururlar (Cropanzano ve Greenberg, 1997).

Cohen ve Spector (2001) tarafından belirtildiği gibi, etkileşimsel adalet örgütsel uygulamaların ve kaynakların insan tarafını ifade eder. Blakely ve ark. (2005) ise bilgiye dayalı adaleti ortaklıktaki adalet olarak tanımlamış ve şirket prosedürlerinin iletişim süreci ile ilgili olduğunu belirtmiştir. Tyler ve Bies'in (1990) de ifade ettiği gibi, etkileşimsel adalet bireylere ne söylendiği ve nasıl söylendiği ile ilgili saygılı ve dürüst bir iletişim süreci olarak tanımlanabilir (Gilliland, 1993). Bies ve Moag (1986) adaletin önemine odaklanarak, adalet literatürüne etkileşimsel adalet kavramını dahil etmiştir ve

bu kavram, prosedürlerin uygulanması sırasında kişilerarası ilişkilerin kalitesi ile ilgilidir (Colquitt ve diğerleri, 2001).

Etkileşimsel adalet kavramı, Bies ve Moag tarafından 1986'da üçüncü ve bağımsız bir adalet tipi olarak tanıtılmıştır. Ancak, sonraki araştırmalar adaletin kişilerarası faktörlerinin önemini vurguladığından, etkileşimsel adaletin usul adaletinden ayrımı zorlaşmıştır. Bu nedenle, bazı teorisyenler etkileşimsel adaleti ayrı bir boyut olarak görürken (Aquino, 1995; Barling ve Phillips, 1993; Bies ve Shapiro, 1987; Skarlicki ve Folger, 1997; Tata ve Bowes-Sperry, 1996), diğerleri bunu prosedür adaletinin bir alt boyutu veya sosyal yönü olarak sunmuştur (Moorman, 1991; Niehoff ve Moorman, 1993; Tyler ve Bies, 1990). Bazı araştırmacılar ise farklı ölçekler kullanarak usul adaleti ve etkileşimsel adaleti birleştirmişlerdir, ancak örgütsel adaletin en iyi şekilde iki veya üç boyutla tanımlanıp tanımlanamayacağı belirsizdir (Colquitt, 2001: 386).

Etkileşim adaleti, kişilerarası duyarlılık ve bilgi adaleti olmak üzere iki boyutta incelenir. Kişilerarası duyarlılık, çalışanlara kibar ve saygılı davranmayı içerirken, bilgi adaleti, sosyal değerlendirme ve açıklamaların adil olmasını sağlar. Etkileşim adaletinin çalışanların bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkileri üzerinde önemli bir etkisi vardır ve yöneticilerin bu adaleti sağlamaları beklenir. Eğer çalışanlar adaletsizlik farkına varırlarsa, yöneticilerine karşı olumsuz tepkiler gösterme eğiliminde olabilirler ve bu da çalışanların bağlılığını azaltabilir ve olumsuz davranışlar sergilemelerine neden olabilir. Ancak, etkileşim adaleti beklentileri, kaynağına bağlı olarak sınırlıdır. (Colquitt ve diğerleri, 2001: 427)

Etkileşim adaletsizliği, prosedürün kendisinden çok prosedürü uygulayan yönetici ile ilgilidir (Cohen ve Spector, 2001). Etkileşim adaleti, örgütsel adalet değerlendirmelerinde önemli bir rol oynamaktadır. Bireylere saygılı ve insana yakışır bir şekilde davranıldığında, bireylerin adalet algısı ve sonuçları kabul etme eğilimi artmaktadır (Cropanzano ve Greenberg, 1997).

4. KAYIRMACILIK-ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ

Çalışanlar, örgüt içinde sosyal etkileşimlerinde haksız muamele veya karar alma süreçlerinde kötü davranışlara maruz kalabiliyorlar. Bu tür davranışlar, çalışanların örgüt içi eşitlik, adalet ve liyakat gibi ilkelerin zayıflamasına neden olmaktadır (İlhan ve Erdem, 2010: 155). Çalışanlar, örgütlerinde ve yöneticilerinde adil olma algısıyla ilgili olarak, kazanımların dağıtılma şeklinden, dağıtım kararlarının prosedürlerinden ve bu

prosedürlerin kendilerine nasıl bildirildiğinden etkilenirler. Bu algı, örgütsel adaletin dağıtım, işlem ve etkileşim boyutlarına dayanır. Örneğin, bazı bireylerin kayırmacı uygulamalarla ayrıcalıklı muamele görmesi, çalışanların adil olmayan bir örgütte çalıştığını düşünmelerine neden olabilir. Akrabalık ilişkileri nedeniyle bazı kişilere yönelik olarak uygulanan nepotizm, diğer çalışanların adalet algısında olumsuz bir etki yaratır ve sonuç olarak çalışanlar örgüte karşı olumsuz tutumlar sergileyebilirler (Polat, 2012: 93).

Bu kayırmacı uygulamalar, istihdam süreçlerinde, terfi ve ödüllendirme süreçlerinde ve diğer örgütsel süreçlerde ortaya çıkabilir. Nepotizm, işe alım, terfi ve işlem boyutlarını içeren bu kayırmacı uygulamaların varlığı veya ortaya çıkışına bağlı olarak, çalışanların algıladığı adalet boyutunda farklılıklar oluşabilir. Örneğin, daha önceki bölümlerde verilen bilgiler doğrultusunda, terfi ve ödüllendirme süreçlerindeki nepotizm uygulamaları, örgütsel adaletin kaynak dağıtımı ve işlem adaletini oluşturan karar ve prosedürlerin adil olmasıyla ilişkilendirilebilir.

İşlem kayırmacılığı ise bir örgütte bazı çalışanların diğer çalışanlara kıyasla daha avantajlı işlerde çalıştırılması durumudur. Bu kayırmacı uygulamalar, örgüt içinde işlemler aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Örneğin, çalışan veya yöneticilerin siyasi parti yandaşlarına, arkadaşlarına, aile bireylerine veya başka bir kişiye çıkar sağlamak için işlem süreçlerini kollaması şeklinde açıklanabilir. Bu şekilde bir grup veya kişi lehine işlem süreçlerinin uygulanması, diğer çalışanların aleyhine sonuçlar doğurur ve bu nedenle karar alma sürecindeki işlem adaletinin incelenmesini gerektirir (Howard ve Cordes, 2010: 410). Ichniowski'ye (1988) göre, nepotizme izin vermek, üst düzey aile üyesi olan yöneticilerle çalışmak zorunda olan diğer çalışanların, terfi ve ödüllerin haksız bir şekilde bir akrabaya verildiğini düşünmelerine neden olur ve bu durum onların moralini bozar (Abdalla vd., 1994: 61, Abdalla vd., 1998: 557). Sonuç olarak, örgüt içinde aile üyelerine yönelik kayırmacı uygulamaların varlığı, çalışanların dahil oldukları örgütlerin adil olup olmadığını sorgulamalarına yol açar. Kazançların hak edildiği şekilde dağıtılması sırasında algılanan kayırmacılık, mevcut adalet inancına zarar verir (Altıntaş, 2020: 68).

İlgili alan literatürünün incelenmesi sonucunda, örgütsel adalet ve nepotizm konularında birçok çalışma olduğu fakat bu iki kavramın birlikte ele alındığı çalışmaların sınırlı olduğu gözlemlenmektedir. Asunakutlu ve Avcı (2010), aile işletmelerinde nepotizm algısı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemişler ve elde ettikleri bulgulara

göre, nepotizm algısının örgütsel adalet algısının boyutlarıyla benzerlik gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Bu nedenle nepotizm ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesinin önemli olduğunu vurgulamışlardır (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 105).

Örgütteki kaynakların dağıtımından sorumlu olan amirlerin izlediği yol ve yöntemlerle ilgili olan işlem adaleti, amirin çalışanlara prosedürlere uygun biçimde davranmasıdır (Altıntaş, 2006: 20; Gürbüz, 2008: 56). Başka bir deyişle, amirlerin kullanılan yöntem ve süreçlerle kazanımları belirlemesi, çalışanların adalet algılamasını oluşturur (Özdevecioğlu, 2003: 78). Bu nedenle, amirlerin tarafsız ve doğru bilgiye dayalı kararlar alması işlem adaletini ortaya çıkarır (Tutar, 2007: 101). Daha sonraki çalışmalarda, araştırmacılar nepotizm ve örgütsel adalet ilişkisini ele almış ve iki kavram arasında negatif bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Akkaş (2020), işletmelerde nepotizm ile örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişkiyi değerlendirmiş ve çalışmasının sonucunda nepotizmin örgütsel adaletin dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti boyutlarıyla negatif bir ilişkisi olduğunu bulmuştur. Benzer şekilde, Polat (2012) bir tekstil işletmesinde, Yavuz ve Akın (2016) mobilya üretim sektöründe, Kaba (2018) bir özel eğitim işletmesinde, Özkan (2019) İstanbul'da çalışanlar üzerinde ve Alkan ve Giritlioğlu (2022) otel işletmeleri üzerinde yaptıkları çalışmalarda nepotizmin örgütsel adaleti olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Örgütteki karar alma mekanizmalarında adil davranma, örgütsel yaşam üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Süreç kontrolü, karar kontrolü, tutarlılık, önyargı bastırma, kullanılan bilgilerin güvenilirliği, kararların gözden geçirilmesi ve hataların düzeltilmesi gibi özellikler, çalışanların adalet algılarını oluşturur. Performans değerlendirmesi, çalışma koşulları, terfi, sosyal ve özlük haklardan yararlanma, ücret eşitliği ve düzeyi, diğer maddi olanaklardan yararlanma düzeyi gibi kaynakların dağıtımı da çalışanların örgütteki işlem adalet algılarını etkiler (Tutar, 2007: 101). Nepotizm ile algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişki, işletmenin aile işletmesi olup olmaması veya aile işletmelerinin yapısıyla değişebilmektedir. Bazı aile işletmelerinde, nepotizm aile ve işletmenin iç içe olmasının doğal bir sonucu olarak algılanabilirken, diğer taraftan bazı aile işletmelerinde veya ailesi işletme olmayan işletmelerde çalışanların nepotizme karşı tepkisi daha belirgin olabilir (Kaba, 2018: 39).

İşlem kayırmacılığı hem örgütler için hem de ülke ekonomileri için büyük zararlar doğuran bir durumdur. Her yıl Amerika Birleşik Devletleri'nde ayrımcılık ve adaletsizlik nedeniyle 2 milyondan fazla çalışan işlerinden ayrılmaktadır. Bu çalışanların

kaybedilmesi ve değiştirilmesinin yıllık tahmini maliyeti ise 64 milyar dolar olarak düşünülmektedir (Level Playing Field Institute, 2007: 4).

İşverene güven, işlem adaleti ve iş tatmini ile terfi ve işlem kayırmacılığı arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani, çalışanlar arasında terfi ve işlem kayırmacılığı arttıkça, işverene olan güven, işlem adaleti ve iş tatmini azalmaktadır (Büte ve Tekarslan, 2010: 14). Benzer şekilde yapılan başka bir çalışmada da işlemsel adalet ile yönetime duyulan güven arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur (Gürbüz, 2008: 56).

Terfi, insan kaynakları yönetiminde son derece önemli bir rol oynar. Bu sistem, örgütlerin insan kaynaklarını verimli bir şekilde kullanmasını sağlar ve çalışanların yeteneklerini belirler ve ödüllendirir. Dolayısıyla, çalışanların terfi ettirilmesi, özgüvenlerinin gelişmesi ve kendilerini önemli hissetmeleri açısından önemlidir. Aynı zamanda parasal ihtiyaçlarını karşılamalarına da imkân tanır. Bir örgütte çalışanların farklı niteliklere, becerilere ve ilgilere sahip olmaları nedeniyle aynı performansı sergilemeleri beklenemez. Bu nedenle çalışanlar arasındaki farklılıkların dikkate alınarak performans değerlendirmesi yapılması önemlidir. Değerlendirme sürecinde objektif kriterlere dayanılmalı ve kimin ödüllendirileceği, işine son verileceği ve kimin terfi edeceğinin belirlenmesi gerekmektedir (Pehlivan, 2008: 172).

Ancak performans değerlendirmeleri, farklı bir bakış açısıyla yöneticilerin kişisel tercihlerini içerebilecek şekilde önyargılı olabilir. Öznellik içeren terfi kararları, en iyi performansa sahip olanın değil, en çok sevilen personelin terfi etmesine yol açabilir (Berger vd., 2011: 2). Ayrıca, terfi kararları eşitsizlik algısı oluşturan çalışanlar, azalmış çaba, düşen iş kalitesi ve olumsuz davranışlar gibi nedenlerle örgüt maliyetlerini artırabilir. Yöneticiler, verilen kaynakları takdir yetkileri dahilinde kullanma eğilimindedirler. Bu durumda, çalışanların terfi ettirilmesinde liyakat ilkeleri yerine akrabalık, dostluk, aynı köken veya arkadaşlık gibi faktörlerin dikkate alınmasına neden olabilir (Büte, 2011: 389). Başka bir deyişle, yöneticiler genellikle kendilerine benzer ve güvendikleri kişilere terfi fırsatı sunarlar (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 56). Bu uygulama doğal olarak kayırmacılığa yol açmaktadır. Kayırmacılıkla ilgili yapılan bir çalışmada, iş memnuniyeti ile terfi kayırmacılığı arasında negatif bir ilişki olduğu bulunmuştur (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 93). Mavi yakalı çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada ise, örgütsel adalet ve nepotizm arasında ters yönlü bir ilişki bulunurken, terfide kayırmacılığın da etkili olduğu düşük bir ilişki bulgusuna rastlanmıştır (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 45).

Örneğin, Arslaner ve diğerleri (2014), konaklama işletmelerinde nepotizm ve örgütsel adalet algısı üzerine yaptıkları çalışmada, aile işletmesi olmayan işletmelerde nepotizm ile örgütsel adalet algısı arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Ancak aile işletmesi olarak faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde, nepotizm ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Arslaner ve diğerleri (2014), yaptığı araştırmada aile işletmesi olan konaklama işletmelerinde nepotizm uygulamalarının önüne geçilmesi için aile üyesi olmayan bireylerin personel seçiminde tercih edildiğini düşünmektedir. Bu şekilde, aile üyelerine göre diğer bireylerin daha fazla tercih edilmesi nepotizm uygulamalarını azaltmaktadır.

Büte ve Tekarslan (2010) ise en az elli kişi çalıştıran sekiz aile işletmesi üzerinde yaptıkları çalışmada, nepotizmin çalışanlar üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırmalarında, nepotizmin boyutlarını işverene güven, iş stresi, iş tatmini gibi kavramlarla birlikte örgütsel adaletin işlem adaleti boyutuyla ilişkilendirmişlerdir. Bulgularına göre, terfi ve işlem nepotizmi işlem adaletini olumsuz yönde etkilemektedir. Ancak işe alımlarda uygulanan nepotizm ile işlem adaleti arasında bir ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Bu şekilde, Arslaner ve diğerleri (2014) ve Büte ile Tekarslan (2010) tarafından yapılan çalışmalar nepotizmin aile işletmelerinde farklı sonuçlar doğurabileceğini ve işlem adaleti üzerindeki etkisinin dikkate değer olduğunu göstermektedir.

Burucuoğlu ve diğerleri (2015), yedi aile işletmesi üzerinde yaptıkları araştırmada nepotizmin örgütsel adalet ve iş performansı üzerindeki etkilerini değerlendirmişlerdir. Araştırma sonucunda, işe alma boyutunda nepotizm ile işlem adaleti arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Ancak terfi ve işlem boyutunda nepotizm ile işlem adaleti arasında herhangi bir ilişki saptanmamıştır. Araştırma devamında, işe alma nepotizmi ile etkileşim adaleti arasında negatif bir ilişki bulunurken, terfi ve işe alma nepotizmi ile dağıtım adaleti arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu çalışmada nepotizmin en çok örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Karacaoğlu ve Yörük (2012) ise bir aile işletmesinde çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmada, nepotizmin boyutları ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Analiz sonuçlarına göre, terfi ve işe alım süreçlerinde uygulanan nepotizmin örgütsel adalet algısı üzerinde en güçlü etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Yavuz ve Akın (2016) ise bir aile işletmesi niteliğindeki bir fabrika çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada, nepotizm ile örgütsel adalet arasında negatif bir ilişki tespit etmişlerdir.

Bu çalışmalardan görüldüğü üzere, nepotizm çalışanların algıladığı örgütsel adaletin azalmasına neden olmaktadır. Ancak nepotizmin işe alma, işlem ve terfi boyutlarının örgütsel adalet üzerindeki etkisi araştırmalara göre farklılık göstermektedir.

Sonuç olarak; çalışanlar örgüt içinde haksız muamele veya kayırmacılığa maruz kaldıklarında örgütsel adalet algılarının zayıfladığını ve iş tatmini ile güvenin azaldığını gösteren birçok çalışma bulunmaktadır. İşlem adaleti, çalışanların yöneticilerinin tarafsız ve doğru bilgiye dayalı kararlar almasıyla sağlanır. Ancak nepotizm gibi kayırmacı uygulamalar, örgüt içinde adil olma algısını zedeler ve çalışanların örgüte karşı olumsuz tutumlar sergilemelerine yol açabilir. Örgütsel adalet ve nepotizm arasındaki ilişki negatif olarak bulunmuş ve nepotizmin örgütsel adaleti olumsuz etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu ilişki, aile işletmelerinde daha belirgin olabilir, ancak diğer işletmelerde de gözlemlenebilir. Araştırmalar, işletmelerde nepotizmin azaltılması ve örgütsel adaletin sağlanması gerektiğini vurgulamaktadır.

Bu nedenle, nepotizm ve örgütsel adalet arasındaki ilişkinin işletmenin aile işletmesi olup olmaması veya işletmenin yapısına bağlı olarak değişebileceği söylenebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KAYIRMACILIK VE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ: TURİZM İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu çalışmada, İstanbul'daki beş yıldızlı otellerde, kayırmacılığın çalışan personelin örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Emek yoğun bir sektör olan turizm sektöründe iş gören devir hızının da yüksek olması nedeniyle işletmelerde yeni iş gören alım istatistikleri de diğer sektörlere nazaran daha yüksek düzeyde olmaktadır. Bu sebeple otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin kayırmacılık ve örgütsel adalet algıları arasında negatif bir ilişki olduğu varsayılmaktadır.

1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE SINIRLILIKLARI

Bu çalışmanın temel amacı, otel işletmelerinde nepotizmin örgütsel adalet üzerindeki etkisini anlamaktır. Bu genel amaca ulaşmak için aşağıdaki özel amaçlar belirlenmiştir:

Otel işletmelerinde nepotizmin yaygınlığı ve işgörenler arasında adaletsizlik algısı yaratma derecesini belirlemek.

Nepotizmin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkilerini analiz etmek ve işgörenlerin motivasyonu, bağlılığı ve memnuniyeti üzerindeki etkilerini incelemek.

Nepotizmi etkileyen faktörleri ve bu sorunun ortaya çıkmasına neden olan dinamikleri anlamak.

İşletmelere yönelik stratejik öneriler sunarak, örgütsel adaletin sağlanması ve nepotizm sorununun azaltılması konusunda katkıda bulunmak.

Mevcut literatürde, otel işletmelerinde nepotizmin örgütsel adalet üzerindeki etkisi konusunda sınırlı çalışmalar bulunmaktadır. Bu alandaki araştırmaların çoğunluğu genellikle örgütsel adaletin farklı boyutlarına odaklanmaktadır, ancak nepotizmin bu boyutlardaki etkisi daha az incelenmiştir. Ayrıca, otel işletmeleri için özgün stratejiler ve çözümler sunan araştırmalar da kısıtlıdır. Bu tez çalışması, otel işletmelerinde nepotizmin örgütsel adalet üzerindeki etkisini daha kapsamlı bir şekilde inceleyerek, literatürdeki bu eksiklikleri gidermeye yönelik bir katkı sunacaktır.

Çalışma evrenine erişmenin zorluğu düşünülerek, zaman ve maliyet faktörleri dikkate alınmış ve sınırlı sayıda çalışanın katılımıyla araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışmada kullanılan "Kayırmacılık Ölçeği" ve "Örgütsel Adalet Ölçeği" nin daha önce yapılan araştırmalarda kullanıldığı ve bu ölçeklerin mevcut durumda yeterli düzeyde ölçüm sağladığı varsayılmaktadır.

Ayrıca, ölçeklerde yer alan maddelerin katılımcılar tarafından farklı değerlendirilebilecek düzeyde olduğu varsayılmaktadır. Bu, katılımcıların maddeler arasındaki farkları ayırt edebilecekleri ve kendi gerçek durumlarını doğru bir şekilde yansıtabilecekleri anlamına geldiği varsayılmaktadır.

Kullanılan ölçeklerin çalışmanın konusuyla ilgili tüm detayları kapsadığı varsayılmaktadır. Bu ölçekler, araştırmanın amacına uygun olarak kayırmacılık ve örgütsel adalet algılarını ölçmek için kullanılmıştır.

Ölçeklerin uygulanması sırasında, katılımcıların gerçek durumlarını yansıtan cevaplar verecekleri varsayılmaktadır. Bu, katılımcıların objektif ve dürüst cevaplar vererek araştırmanın sonuçlarının güvenilirliğini artırmaları beklenmektedir.

İşletmelerin kayırmacılık konusuna ilişkin olumsuz algılarından dolayı araştırma yapılan işletme sayısı sınırlı olmuştur. Bu nedenle çalışmanın bulgularının genelleme yapılabilmesi mümkün olmamaktadır. Gelecekteki araştırmaların sınırlılığı dikkate alarak daha geniş ölçekte bir araştırma yapması önerilmektedir.

1.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde, araştırmanın yöntemi detaylı bir şekilde açıklanmaktadır. Evren ve örneklem seçimi ile veri toplama süreci, araştırma kapsamında belirlenen yöntemlerle açıklanmaktadır. Ayrıca, elde edilen verilerin analizi bu bölümde detaylı olarak sunulmuştur.

Türkiye'de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar, bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın kapsamlı bir alana yayılması ve evrenin tamamına ulaşmanın zorluğu nedeniyle, zaman, maliyet ve erişilebilirlik gibi faktörleri göz önünde bulundurarak evrenden örneklem alma yöntemi tercih edilmiştir. Örneklem seçimi yaparken, seçilen örneğin hedef kitlenin özelliklerini yansıtması ve maliyetinin düşük olması gibi unsurlara özellikle dikkat edilmelidir. Aynı zamanda, doğru bir örneklem büyüklüğünün belirlenmesi, elde edilen sonuçların evrene genelleştirilebilmesini sağlar. Örneklem büyüklüğünü belirleme sürecinde, evrenin

hacmi, evrenin homojen veya heterojen oluşu, değişkenlerin nitel veya nicel özelliklere sahip olması ve değişkenlere ait grup sayısı gibi birçok faktör etkili olabilir. Bu nedenle, örneklem büyüklüğünün belirlenmesi aşamasında bu faktörlerin dikkate alınması önemlidir (Ural ve Kılıç, 2018: 41).

Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi, bir araştırmada evreni temsil etmek amacıyla kullanılan bir olasılıklı olmayan örnekleme yöntemidir. Söz konusu yöntem, araştırmacıların yeterli zamana ve kaynağa sahip olmadıkları durumlarda kullanılan bir örnekleme yöntemidir. Bu yöntemde, örnekleme işlemi belirli bir örnekleme çerçevesi altında kolaylıkla ulaşılabilecek bireylerden veya birimlerden bir alt küme seçerek gerçekleştirilir (Ural ve Kılıç, 2018: 35).

Evrenin temsilinde minimum örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında Sekaran (2003) tarafından nicel araştırmalar ve sınırsız evrenler (N>10.000) için önerilen ve aşağıda yer alan formül kullanılmıştır.

$$n=s2.Z\alpha2/\ d2$$

Yukarıdaki formülde yer alan parametreler için; evren ve örneklem ortalaması arasında hata değeri olan etki büyüklüğü d=0,10, anlamlılık düzeyi α=0,05'e karşılık gelen teorik değer Z0,05=1,96 ve standart sapma değeri s=1 olarak alınmıştır. Buna göre minimum örneklem büyüklüğü 384 olarak bulunmuştur. Diğer bir değişle İstanbul'da yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 384 çalışana ulaşmak gerekmektedir.

1.3. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırmada, konaklama işletmelerinde kayırmacılık ve örgütsel adalet konularıyla ilgili ulusal ve uluslararası literatür dikkate alınarak kuramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Söz konusu kuramsal çerçeve kapsamında veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, bir beş yıldızlı otel işletmesinde çalışan personellerin demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu) ve kişisel özellikleri (çalıştıkları departman, departmanda çalışma süresi) hakkında bilgi edinmek için kapalı uçlu sorular kullanılmıştır. İkinci bölümde konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin Nepotizm algılarının tespite yönelik, Asunakutlu ve Avcı (2010:102) ile Büte ve Tekarslan (2010: 10-ll)'in, Abdalla vd. (1998:564-566)'m Ford ve McLaughlin (1985: 57-61)'den esinlenerek hazırladığı anketlerden derlenmiştir ve toplam 14 ifadeden oluşan bir ölçek

kullanılmıştır. Nepotizmin yarattığı nepotizm algısının tespitine yönelik bu ankette 3 farklı nepotizm boyutu ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde ise işgörenlerin örgütsel adelet algılarını tespit etmek için, İşbaşı (2010: 101)'in daha önce yüksek lisans tezinde kullanmış olduğu, Niehoff ve Moorman (1993), Moorman (1991) ile Folger ve Konovsky (1989) geliştirdiği ölçeklerden alarak hazırladığı örgütsel adalet ölçeği kullanılmış olup toplam 20 sorudan oluşmaktadır. Bu ölçek, işlemsel adalet, dağıtım adaleti ve kişilerarası adalet olmak üzere üç adalet boyuttan oluşmaktadır.

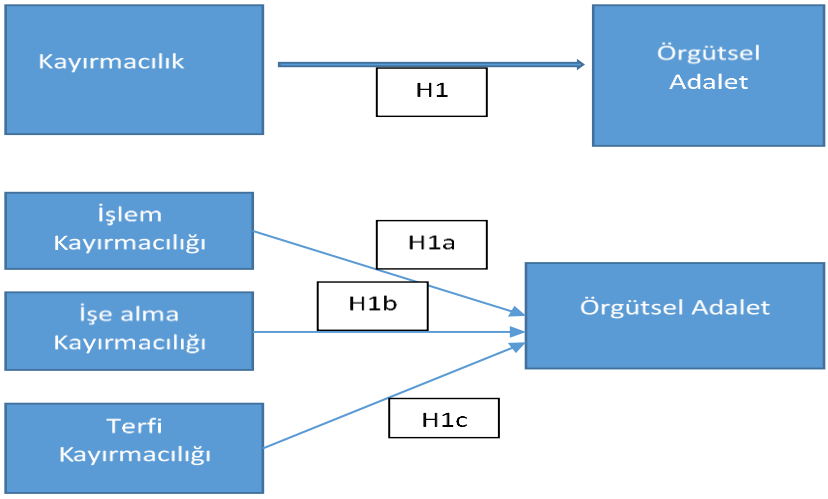
Anketlerde kullanılan ifadelerin güvenilirliği daha önce bu anketleri kullanan araştırmacılar tarafından test edilmesine rağmen, tekrar güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve nepotizm algısının tespitine yönelik anketin güvenirliği Cronbach Alpha 0,93 olarak saptanırken, örgütsel adalet algısının tespitine yönelik anketin güvenilirliği Cronbach Alpha 0,90 olarak bulunmuştur. Anketlerde 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçekte yer alan katılma düzeyleri, kesinlikle katılmıyorum=l, kısmen katılmıyorum=2, kararsızım=3, kısmen katılıyorum=4, kesinlikle katılıyorum=5 değerleri ile belirtilmiştir.

Çalışmanın veri toplama sürecinde, öncelikle İstanbul'da 126 (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2019) adet turizm işletme belgeli beş yıldızlı otel işletmesi olduğu tespit edilmiştir. Tüm beş yıldızlı otel işletmesi yöneticilerine araştırma kapsamında bilgilendirici e-posta atılmış ve çalışmaya katılım sağlamaları talep edilmiştir. Ancak farklı çekinceler sebebiyle otel yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu işgörenler üzerinde çalışma yapılmasına müsaade etmemiştir. Toplamda sadece 6 otel yöneticisi çalışanlarının araştırmaya katılmasına müsaade etmiştir. Bu kapsamda söz konusu otellerde bine yakın çalışan olduğu tespit edilmiş olup toplamda 1000 adet anket hazırlanmıştır. 2019 Mayıs- Haziran aylarında oteller ziyaret edilmiş olup ziyaretler sonucunda 482 anket toplanmıştır. Toplanan anketler minimum örneklem büyüklüğü sayısı gerekliliğini sağlamıştır. Hatalı ve eksik doldurma sebebiyle 58 anket kapsam dışı bırakılmış olup 424 anket değerlendirme kapsamına alınmıştır.

1.4. ARAŞTIRMANIN TEMEL PROBLEMİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırmamızın temel problemi, örgütlerde nepotizm ve örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını saptamaktır.

Şekil 6. Araştırmanın Modeli



Araştırmanın ana problemini yanıtlamak amacıyla aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:

H1: Çalışanların kayırmacılık algıları örgütsel adalet algılarını anlamlı ve negatif yordamaktadır.

H1a: Çalışanların **terfide kayırmacılık** algıları örgütsel adalet algılarını anlamlı ve negatif yordamaktadır.

H1b: Çalışanların **işe alma kayırmacılığı** algıları örgütsel adalet algılarını anlamlı ve negatif yordamaktadır.

H1c: Çalışanların **işlem kayırmacılığı** algıları örgütsel adalet algılarını anlamlı ve negatif yordamaktadır.

H2 Çalışanların kayırmacılık algıları demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.

H3 Çalışanların örgütsel adalet algıları demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.

1.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Katılımcılar araştırmada kullanılan anketlere doğru cevap verdikleri kabul edilmektedir.

Anketlerin, işgörenlerin kayırmacılık ve örgütsel adalet ilişkisini ölçebilecek nitelikte olduğu varsayılır.

Tablo 1. Normallik Testi Sonuçları

Boyutlar		Skewness	Kurtosis
Nepotizm	Terfi	-,500	-,651
	İşe Alma	-,821	-,123
	İşlem	-,204	-,819
Örgütsel Adalet	İşlemsel Adalet	-,320	-,138
	Dağıtım Adalet	-,725	-,331
	Etkileşim Adaleti	-,480	-,504

- Değişkenlerin tamamı normal dağılıma sahip olmalıdır. Bu bağlamda normallik analizleri yapılmış olup veriler Tablo 1'de verilmiştir. Buna göre çalışmada elde edilen veriler normal dağılım gösterdiği gözlenmiş olup ikinci önkoşul sağlanmıştır.

1.6. ANALİZ YÖNTEMLERİ

Araştırma kapsamında toplanan tüm veriler, IBM SPSS 20.0 (Statistical Packages for Social Sciences) programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analizler kapsamında, beş yıldızlı otellerde çalışan personelin bireysel özelliklerini belirlemek amacıyla oluşturulan sorulara verilen cevapların dağılımı frekans ve yüzde yöntemleriyle gösterilmiştir. Araştırmada kullanılan "Nepotizm" ve "Örgütsel adalet" ölçekleri, yaygın olarak literatürde kullanılan ve geçerlik ile güvenirlik testlerinden geçmiş ölçeklerdir. Bu çalışmada, söz konusu ölçeklere faktör analizi uygulanarak boyutlarının literatürdeki tanımlarına uygun olup olmadığı tekrar incelenmiştir. Ayrıca, ölçeklerin güvenirlik düzeyini belirlemek için Cronbach Alfa katsayısı kullanılmış olup bu veriler, ilgili bölümlerde sunulmuştur.

Bu çalışmada, katılımcıların görüşlerine dayanarak nepotizm ölçeği ve boyutları, örgütsel adalet ölçeği ve boyutları tanıtıcı istatistiklerle (yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma) açıklanmıştır. Ayrıca, bu değişkenlerin çalışanların bireysel özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için parametrik testlerden (bağımsız örneklemler için t-testi ve tek yönlü varyans analizi) yararlanılmıştır. Parametrik testlerin kullanılabilmesi için bazı koşulların sağlanması gerekmektedir. Bu koşullar arasında verilerin sayısal olması, verilerin normal dağılım göstermesi, örneklem birimlerinin evrenden rastgele seçilmesi, örneklem büyüklüğünün 10'dan büyük olması ve varyansın homojen olması yer almaktadır (Ural ve Kılıç, 2018: 74-75)

Çalışmada kullanılan veri seti incelendiğinde, verilerin normal dağılım gösterdiği, varyans homojenliğinin sağlandığı ve yeterli örneklem büyüklüğüne sahip olduğu görülmüştür. Bu nedenle, parametrik testlerden faydalanılmıştır. Çalışma, beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanların nepotizm ve örgütsel adalet algılarının cinsiyet ve medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla, cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre gruplandırılmış bağımsız örneklem t-testi kullanılmıştır. Diğer yandan, bu değişkenlerin diğer bireysel özelliklere (yaş, eğitim durumu, çalışılan departman, işletmede çalıştığı yıl, akrabalık ilişkisi) göre karşılaştırılması gerektiğinde ise, birden fazla grup olduğu için tek yönlü varyans analizi (One way ANOVA) yöntemi kullanılmıştır.

Çalışmanın bir parçası olarak, nepotizim algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Veriler normal dağılım göstermesi sebebiyle Pearson Korelasyon Katsayısı hesaplanmıştır. Korelasyon katsayısı (r), iki değişken arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak yorumlanmasına yardımcı olur. Korelasyon katsayısı, "-1" ile "+1" arasında değişen bir değere sahiptir. Korelasyon analizinde katsayının temel aldığı ölçüt, iki değişkenin birlikte ne kadar değiştiğini gösteren kovaryanstan gelir. Pozitif kovaryans, bir değişkenin ortalamadan saparken diğer değişkenin aynı yönde sapmasını gösterir. Öte yandan, negatif kovaryans bir değişkenin ortalamadan saparken diğerinin azaldığını gösterir. Korelasyon katsayıları aynı zamanda değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyine dair bilgi sağlar. Bir korelasyon katsayısının 0 ile 0,29 arasında olması, değişkenler arasında "zayıf" bir ilişkinin olduğunu gösterir. Katsayının 0,30 ile 0,64 arasında olması "orta", 0,65 ile 0,84 arasında olması "yüksek" ve 0,85 ile 1 arasında olması ise "çok yüksek" düzeyde bir ilişkinin olduğunu ifade etmektedir (Ural ve Kılıç 2018: 232).

İşgörenlerin nepotizm algılarının örgütsel adalet algıları üzerinde etkisi olup olmadığı regresyon analizi yöntemiyle test edilmiştir. Regresyon analizi bir bağımsız değişkeninden (tahmin değişkeni) veya birkaç bağımsız değişkenden bir sonuç değişkenini tahmin etmenin yoludur (Field, 2009: 198). Söz konusu analiz için basit doğrusal regresyon yöntemi kullanılmış olup, Basit doğrusal regresyon analizinde bir bağımlı ve bir bağımsız değişken arasındaki ilişki matematiksel bir model ile açıklanmaktadır (Alpar, 2003: 265).

2. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE BULGULAR

Analizde "SPSS (Statistical Package For Social Sciences for Windows) kullanılmıştır. Bu programdan yaralanılarak aritmetik ortalamalar saptanmış, korelasyon, regresyon ve güvenilirlik analizi testleri yapılmıştır.

Tablo 2. Nepotizm Algısına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler ve Değişkenler	Faktör Yükü	Varyansı Açıklama Oranı	Eigen value	Cronbach's Alpha
Faktör 1: Terfide Kayırmacılık		%41,449	4,974	84,8
N4-Bu işletmede işletme yöneticilerinin tanıdıklarının terfi etmesinin daha kolay olduğunu düşünüyorum.	0,769			
N3-Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde akrabalık ve yakınlık ilişkileri öncelikle dikkate alınır.	0,769			
N5- Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde, işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler ön planda tutulmaktadır.	0,749			
N2-Bu işletmede ne kadar başarılı olursam olayım, işletme yöneticilerinin tanıdıklarının önüne geçemem.	0,746			
N1-Bu işletmede çalışanların terfi etmesinde bilgi, beceri ve kabiliyetler ikinci planda kalmaktadır.	0,721			
Faktör 2: İşlem Kayırmacılığı		%12,202	1,464	75,8
N13-Bu işletmeye eleman alımında tanıdığı olanlar seçim sürecinde zorlanmazlar.	0,800			
N14-Bu işletmeye eleman alımında yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir.	0,769			
N12-Bu işletmeye eleman alımında tanıdıklara öncelik verilmektedir.	0,709			
Faktör 3: İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık		%9,679	1,161	70,9
N9-Bu işletmede yöneticilerin tanıdığı olan kişilerden çekinirim.	0,814			
N8-Bu işletmede yöneticilerin tanıdıklarını işten çıkarmanın veya onlara ceza vermenin oldukça zor olduğunu düşünüyorum.	0,654			
N10-Bu işletmede tanıdığı olanlar işletmenin kaynaklarından daha kolay yararlanmaktadır.	0,580			
N11-Bu işletmede yetki öncelikle tanıdıklara devredilmektedir.	0,562			
Toplam		%63,330		86,5

1-Kesinlikle Katılmıyorum…….5-Kesinlikle Katılıyorum

Yapılan analizler sonucunda nepotizm ölçeğinin genel güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) ise 0,865 (%86,5) olarak hesaplanmıştır. Faktör Analizi sonuçlarına göre nepotizm ile ilgili ifadelerin toplam varyansın 0,63330''unun (%63,330) açıklayan üç boyut altında toplandığı görülmektedir. Nepotizm ölçeğinin birinci boyutu olan terfide kayırmacılık boyutu toplam varyansın %41,449'unu, ikinci boyut olan işlem kayırmacılığının boyutu ise toplam varyansın %12,202'sini, üçüncü boyut olan işe alma kayırmacılığının boyutu ise %9,679'unu açıklamaktadır.

Bartlett's Testi sonucu Faktör Analizinin uygulanabileceğini ortaya koymuştur (X^2=2153,249; p=0,000<0,001). Ayrıca hesaplanan Kaiser-Meyer- Olkin değeri (KMO=0,835) örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermektedir. Faktör analizi sonucu elde edilen faktör yapısının, orijinal ölçeğinin faktör yapısıyla örtüştüğü görülmektedir.

Bu sonuçlar nepotizm ölçeğinin güvenilir ve geçerli bir ölçme aracı olduğunu göstermektedir. Ayrıca faktör analizi sonucunda elde edilen üç boyutlu yapı, nepotizm kavramını farklı boyutlarıyla ele alan bir ölçek olduğunu ortaya koymaktadır. Terfide kayırmacılık, işlem kayırmacılığı ve işe alma kayırmacılığı boyutları, nepotizmin farklı yönlerini ölçmektedir. Bu bulgular, yöneticilerin ve araştırmacıların nepotizm ile ilgili yapılan çalışmalarda bu ölçeği kullanabileceklerini ve sonuçlarına güvenebileceklerini göstermektedir.

Yapılan analizler sonucunda Örgütsel adalet ölçeklerinin genel güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,893 (%89) olarak hesaplanmıştır. Faktör Analizi sonuçlarına göre örgütsel adalet ile ilgili ifadelerin toplam varyansın 0,60962'sinin (%60,962) açıklayan üç boyut altında toplandığı görülmektedir. Örgütsel adalet ölçeğinin birinci boyutu olan işlemsel adalet boyutu toplam varyansın %9,496'sını ikinci boyut olan dağıtımsal adalet boyutu ise toplam varyansın %10,454'ünü üçüncü boyut olan işe etkileşimsel adalet boyutu ise %41.012'sini açıklamaktadır.

Bu sonuçlar örgütsel adalet ölçeğinin iyi bir iç tutarlılık (reliability) ve geçerlik (validity) gösterdiğini göstermektedir. Örgütsel adalet kavramının farklı boyutlarını ölçmek için tasarlanan ölçek, işlemsel adalet, dağıtımsal adalet ve işe etkileşimsel adalet boyutlarına ayrılmaktadır. Faktör analizi sonuçlarına göre, işe etkileşimsel adalet boyutu örgütsel adalet kavramını açıklamada en önemli faktördür ve toplam varyansın büyük bir bölümünü açıklamaktadır. Bu sonuçlar, işgörenlerin işletmedeki etkileşimleri,

davranışları ve süreçlerin örgütsel adalet algısını belirlemede en önemli faktörler olduğunu göstermektedir.

Tablo 3. Örgütsel Adalet Algısına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler ve Değişkenler	Faktör Yükü	Varyansı Açıklama Oranı	Eigen value	Cronbach's Alpha
Faktör 1: İşlemsel Adalet		% 9,496	1,424	0,681
A4- Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor mu?	0,831			
A3- Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?	0,826			
A2- Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mıdır?	0,544			
Faktör 2: Dağıtımsal Adalet		% 10,454	1,568	0,709
A8- Elde ettiğiniz kazanımlar işteki çabanızı yansıtır mı?	0,822			
A10- Elde ettiğiniz kazanımlar kuruma yaptığınız katkıyı yansıtır mı?	0,776			
A9- Elde ettiğiniz kazanımlar tamamladığınız işe uygun mudur?	0,742			
A11- Elde ettiğiniz kazanımlar göstermiş olduğunuz performansa uygun mudur?	0,650			
Faktör 3: Etkileşimsel Adalet		%41,012	6,152	0,883
A18- Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?	0,813			
A-17 Süreçleri bütünüyle açıklar mı?	0,795			
A19- Süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır mı?	0,790			
A20- Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur mu?	0,698			
A12- Size nazik davranır mı?	0,631			
A16- Sizinle olan diyaloglarında samimi midir?	0,603			
A15- Size haksız yorum ve eleştiriler yöneltir mi?	0,588			
A14- Size saygılı davranır mı?	0,569			
Toplam		%60,962		0,893

1-Kesinlikle Katılmıyorum…….5-Kesinlikle Katılıyorum

Bartlett's Testi sonucu faktör analizinin uygulanabileceğini ortaya koymuştur (X^2=2956,524; p=0,000<0,001). Bartlett's Testi, faktör analizinde kullanılan verilerin birlikte değiştiğine dair istatistiksel bir kanıt sunar. Bu testin sonucuna göre, verilerin birlikte değiştiği görülmüştür ve bu da faktör analizinin uygulanabileceğini gösterir.

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ise faktör analizindeki değişkenler arasındaki korelasyonun uygunluğunu ölçen bir istatistiksel yöntemdir. KMO değeri, verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığını belirlemede kullanılır. KMO değeri 0 ile 1 arasında bir değer alır. 1'e yakın olan KMO değeri, faktör analizi için uygunluğu gösterir. Bu durumda hesaplanan KMO değeri 0,859 olduğundan, örneklemin faktör analizi için yeterli olduğu sonucuna varılabilir.

2.1. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Çalışmanın bu bölümünde uygulama kapsamında Çalışmaya dâhil edilen konaklama işletmelerindeki işgörenlerin demografik özelliklerine ilişkin istatistiklere yer verilmiştir. Tablolar oluşturulurken, ankete katılanlardan ilgili soruyu cevaplayanların sayıları dikkate alınmıştır. Oluşturulan tablolardaki örneklem sayılarındaki farklılıklar buradan kaynaklanmaktadır.

Tablo 4. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
Kadın	252	59,4
Erkek	172	40,6
Toplam	424	100,0

Tablo 4'teki verilere göre, araştırmaya katılan 424 kişiden 252'si kadın, 172'si erkektir. Kadın iş görenler grubun %59,4'ü oluştururken erkek işgörenler ise %40,6'sını oluşturmaktadır.

Tablo 5. Katılımcıların Öğrenim Durumları Değişkenine Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
İlköğretim	8	1,9
Lise	24	5,7
Üniversite	380	89,6
Lisansüstü	12	2,8
Toplam	424	100,0

Katılımcıların öğrenim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, araştırmaya katılanların %1,9'u ilköğretim mezunu, %5,7'si lise mezunu, %89,6'sı üniversite mezunu ve %2,8'i lisansüstü mezunu olarak belirlenmiştir. İlköğretim mezunlarının sayısı 8, lise

mezunlarının sayısı 24, üniversite mezunlarının sayısı 380 ve lisansüstü mezunlarının sayısı 12 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 6. Katılımcıların Yaş Grubu Değişkenine Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
19 yaş ve altı	236	55,7
20-29 yaş aralığı	164	38,7
30-39 yaş aralığı	12	2,8
40 ve üzeri yaş grubu	12	2,8
Toplam	424	100,0

Tablo 6'teki bulgulara göre, Marmara Bölgesi'ndeki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanların yaş dağılımı incelendiğinde, %55,7'si (236 kişi) 19 yaş ve altındadır. 20-29 yaş aralığındaki işgörenler %38,7'sini (164 kişi) oluştururken, 30-39 yaş aralığındaki işgörenler 12 kişiyle (%2,8) ve 46 yaş ve üzeri işgörenler de 12 kişiyle (%2,8) temsil edilmiştir. Bu sonuçlar, beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanların büyük çoğunluğunun genç nüfus tarafından oluşturulduğunu göstermektedir.

Tablo 7. Katılımcıların Mevcut İşletmedeki Görev Süresi Değişkenine Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
1 ve altı yıl	208	49,1
2-5 yıl	184	43,4
6-9 yıl	16	3,8
10-13 yıl	8	1,9
14 ve üzeri yıl	8	1,9
Toplam	424	100

Tablo 7'ye göre bulundukları işletmedeki toplam hizmet süresi 1 yıl ve altı olan 208 kişi ile %49,1'lik bir oranla grubun büyük çoğunluğunu temsil etmektedir. Bunu %43,4 (184 kişi) ile 2-5 yıl arası çalışanlar izlemektedir.

Tablo 8. Katılımcıların Çalıştıkları Departmanlara Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
F&B	188	44,3
Kat Hizmetleri	40	9,4
Önburo	76	17,9
Güvenlik	8	1,9
Diğer	112	26,4
Total	424	100,0

Tablo 8'e göre katılımcıların çalıştıkları departmanlar incelendiğinde F&B departmanında çalışan katılımcılar 188 ile %44,3'ünü kat hizmetleri 40 ile %9,4'ünü, önbüro 76 ile %17,9'unu, güvenlik 8 ile 1,9'unu diğer departmanlar 112 ile %26,'ünü oluşturmaktadır.

Tablo 9. Katılımcıların Şirket sahibine veya Yöneticiye Yakınlığı ile ilgili Değişkenine Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
Baba- Anne	12	2,8
Yeğen	4	,9
Diğer	52	12,3
Kuzen	16	3,8
Dünür yakınlığı	8	1,9
Yakını değilim	324	76,4
Enişte	8	1,9
Total	424	100,0

Tablo 9'daki katılımcıların şirket sahibine veya yöneticiye yakınlık değişkenine göre dağılımları incelendiğinde, çalışanların çoğunluğunun (%76, yani 324 kişi) bu kişilere yakın olmadığı görülmüştür. %12,3'ünün (52 kişi) ise "Diğer" kategorisinde yer aldığı belirlenmiştir. Geri kalan işgörenlerin (48 kişi) ise işletme sahibi veya yöneticisiyle (yeğen, kuzen, dünür yakınlığı ve enişte gibi) bir yakınlığı olduğu saptanmıştır.

Tablo 10. Katılımcıların Çalıştıkları işletmelerin Faaliyet Süresi ile ilgili Değişkenine Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
Bir yıldan az	8	1,9
1-5 yıl	128	30,2
6-10 yıl	132	31,1
11-15 yıl	28	6,6
16-20 yıl	56	13,2
20 yıldan fazla	72	17,0
Total	424	100,0

Tablo 10'da katılımcıların çalıştıkları işletmelerin faaliyet süresi ile ilgili değişkenine göre dağılımları incelendiğinde; katılımcıların büyük bir çoğunluğu (132 kişi) 6-10 yıl süre faaliyet gösteren işletmelerde çalışırken, ikinci sırada (128 kişi) 1-5 yıl süre faaliyet gösteren işletmeler yer almaktadır.

Tablo 11. Katılımcıların Çalıştıkları işletmelerdeki Toplam Çalışan Sayısı ile ilgili Değişkenine Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
76-100 kişi	176	41,5
10-150 kişi	56	13,2
151-200 kişi	64	15,1
201-250 kişi	32	7,5
250'den fazla	96	22,6
Total	424	100,0

Tablo 11'e göre katılımcılarının büyük bir çoğunluğu (176 kişi) 76 ve 100 iş görene sahip işletmelerde çalıştıkları görülmektedir. Bunu 250'den fazla iş görene sahip işletmeler izlemektedir ve bu işletmelerde de 96 iş gören çalışmaya katılmıştır.

2.2. KATILIMCILARIN İŞLETMELERDEKİ NEPOTİZM ALGISINA YÖNELİK BULGULARI

Bu bölümde araştırmanın uygulamaya tabi tutulan otel çalışanlarının nepotizmin alt boyutlarına yönelik bulgularına yer verilmiştir. Tablo 12'e göre;

Tablo 12. Nepotizm Ölçeğine İlişkin İstatistikler

Faktörler ve Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
Faktör 1: Terfide Kayırmacılık		
N4-Bu işletmede işletme yöneticilerinin tanıdıklarının terfi etmesinin daha kolay olduğunu düşünüyorum.	3,38	1,43
N1-Bu işletmede çalışanların terfi etmesinde bilgi, beceri ve kabiliyetler ikinci planda kalmaktadır.	3,38	1,45
N3-Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde akrabalık ve yakınlık ilişkileri öncelikle dikkate alınır.	3,32	1,41
N5- Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde, işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler ön planda tutulmaktadır.	3,13	1,3
N2-Bu işletmede ne kadar başarılı olursam olayım, işletme yöneticilerinin tanıdıklarının önüne geçemem.	3,00	1,44
Faktör 2: İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık		
N14-Bu işletmeye eleman alımında yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir.	3,91	1,26
N12-Bu işletmeye eleman alımında tanıdıklara öncelik verilmektedir.	3,60	1,35
N13-Bu işletmeye eleman alımında tanıdığı olanlar seçim sürecinde zorlanmazlar.	3,59	1,33
Faktör 3: İşlem Kayırmacılığı		
N10-Bu işletmede tanıdığı olanlar işletmenin kaynaklarından daha kolay yararlanmaktadır.	3,52	1,41
N8-Bu işletmede yöneticilerin tanıdıklarını işten çıkarmanın veya onlara ceza vermenin oldukça zor olduğunu düşünüyorum.	3,33	1,48
N11-Bu işletmede yetki öncelikle tanıdıklara devredilmektedir.	3,18	1,41
N9-Bu işletmede yöneticilerin tanıdığı olan kişilerden çekinirim.	2,60	1,51

Nepotizm, iş yerinde kayırmacılık olarak da bilinen bir uygulamadır ve bir kişinin işe alınması, terfi ettirilmesi veya diğer faydaları elde etmesi, kişinin yakınlık veya akrabalık ilişkilerine dayalıdır. Bu durum, iş yerinde adaletsizliğe, örgütsel adaletsizliğe ve iş görenlerin motivasyonunu ve bağlılığını azaltabilir.

Nepotizm ölçeğindeki terfide kayırmacılık boyutunda en yüksek ortalamaya (3,38) sahip ifadelere göre; iş görenler, yöneticiler ile tanıdıkları olan diğer iş görenlerin

terfi ettirilmesinin daha fazla olduğunu ve terfilerinde bilgi, beceri ve kabiliyetlerinin ikinci planda kaldığını ifade etmektedirler. Bunun yanında iş görenler 3,32 ortalama ile çalıştıkları işletmelerdeki kademe ilerlemesinde akrabalık ve yakınlık ilişkilerinin önemli olduğunu, iş tanımında olan sorumluluklara sahip olmayan kişilerin tanıdık veya aile ilişkileri sayesinde daha hızlı ilerlediklerini ifade etmektedirler. İş görenler başarılı olsalar dahi yakını olan kişilerin önüne geçemeyeceklerini düşünmektedirler. Bu algılamanın işletme bünyesinde çalışan işgörenler arasında kariyer ilerleme bağlamında karamsarlığa düştükleri sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bu durum, işgörenlerin terfi ettirilmesinde akrabalık ya da yakınlık gibi işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörlerin ön planda tutulduğu anlamına gelmektedir.

Verilen bilgiye göre, iş görenlerin kayırmacılık boyutuna ilişkin algıları oldukça yüksek ve olumsuzdur. İş görenler, terfilerde bilgi, beceri ve kabiliyetlerin değil, yöneticiler ile tanıdıkları olan diğer iş görenlerin terfi ettirilmesinin daha fazla olduğunu düşünmektedirler. Ayrıca, akrabalık veya yakınlık ilişkilerinin kademe ilerlemesinde önemli bir faktör olduğunu düşünmektedirler. Bu algılar, iş görenlerin iş yerindeki kariyer ilerlemesi konusunda umutsuz ve karamsar hissetmelerine neden olabilir ve motivasyonlarını azaltabilir.

İşverenlerin kayırmacılık uygulamalarına karşı koymaları, iş yerindeki adaleti ve şeffaflığı artırmaları ve iş görenlerin kariyerlerinde objektif ve adil bir değerlendirme yapmaları gerekmektedir. Bu, iş yerindeki çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artıracak, işletmenin performansını iyileştirecek ve daha adil bir çalışma ortamı yaratacaktır.

İşe alma kayırmacılığı faktöründe ise terfide yükselmedeki gibi; iş görenler işletmeye eleman alımında yönetimin referansının yüksek olduğunu (3,91) ve referansı olan kişilerin işe alımda önceliğe (3,60) sahip olduklarını ifade etmektedirler. Ayrıca eleman alımında tanıdığı olan adayların işe alınmalarında zorlamadıklarını düşünmektedirler. Özetle araştırmaya katılan işgörenler çalıştıkları işletmelerde işe alımında nepotizmin önemli olduğunu ifade etmektedirler. Bu bulgular işe alımlarda nepotizmin varlığını ortaya koymaktadır.

İşe alımda referansların ve tanıdıkların öncelikli olarak tercih edilmesi, işe alımda objektif kriterlerin yerine kişisel ilişkilerin dikkate alınması anlamına gelir. Bu durum, işletmenin verimliliğini ve işgörenlerin motivasyonunu olumsuz etkileyebilir. Ayrıca, işe alımda yetenek ve becerilere bakılmaması, işletmenin nitelikli personel kaynağına

erişimini engelleyebilir ve uzun vadede işletmenin rekabet gücünü zayıflatır. Dolayısıyla, işletmelerin işe alımda adayların yetenekleri, becerileri ve deneyimleri gibi objektif kriterlere göre değerlendirmeleri gerekmektedir. Bu şekilde, işletmeler daha nitelikli işgörenlerle çalışabilir ve işgörenlerin adalet ve memnuniyet algısı arttırılabilir.

İşlem kayırmacılığı faktöründe ise katılımcılar işletmedeki kaynakların işletmede tanıdığı olanların kişiler arasında paylaşıldığını ve kendilerinin işletme kaynaklarından diğerleri kadar kolay yararlanamadıklarını ifade etmektedirler. Bununla birlikte yakını olan kişilerin olumsuz durumlarda kolay kolay ceza almadıklarını ve ceza alsalar dahi affedilebileceğini ifade etmektedirler. Ayrıca tanıdığı olan kişilerin işten çıkarılmalarını zor olduğunu düşünmektedirler. Araştırmaya katılan işgörenler yetkinin öncelikle tanıdıkları olanlara verildiğini düşünürken tanıdığı olan kişilerden çekinmediklerini de ifade etmektedirler. Sonuç olarak araştırma kapsamındaki işletmelerde görev alıp anket uygulama aşamasında çalışmaya gönüllü olarak katılan iş görenler, işe alımından, yetki dağıtımına ve terfi ettirilmesinde tanıdıkları olan kişilerin önceliğe sahip olduklarını düşünmektedir. Bu da nepotizm varlığının somut örneği olarak karşımıza çıkmaktadır.

Anket sonuçlarına göre işletmelerde nepotizmin varlığına dair ciddi bir algı mevcut. İş görenlerin çoğunluğu, işe alım, terfi ve yetki dağıtımında tanıdık ya da akrabalık ilişkilerinin öncelikli olduğunu düşünüyor. Bu durum, işletmelerde adil olmayan uygulamalara ve kariyer fırsatlarının eşit dağıtılmamasına neden olabilir. Nepotizmin varlığı, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını olumsuz etkileyebilir ve işletmenin uzun vadede başarısını da etkileyebilir. Bu nedenle, işletmelerin çalışanları arasında adil ve şeffaf bir iş kültürü oluşturmak için çaba göstermeleri gerekmektedir.

2.3. KATILIMCILARIN İŞLETMELERDEKİ ÖRGÜTSEL ADALET ALGISINA YÖNELİK BULGULARI

İşlemsel adalet, bir kurumun karar verme sürecindeki tutarlılık, şeffaflık ve tarafsızlık ilkesidir. İşlemsel adalet, kurumun işleyişinde kullanılan prosedürlerin, yöntemlerin ve kararların eşit, adil ve tarafsız bir şekilde uygulanması anlamına gelmektedir. Kurumlar ve şirketler gibi diğer organizasyonlar da çalışanlarının hakları ve adaletli işlem görmesi için işlemsel adalet prensiplerine uymalıdır. Bu, işe alım, terfi, disiplin ve diğer konularda adil ve tutarlı kararların alınması anlamına gelir. Bu bölümde araştırmanın uygulamaya tabi tutulan otel çalışanlarının örgütsel adalet alt boyutlarına yönelik bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 13. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin İstatistikler

Faktörler ve Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
Faktör 1: İşlemsel Adalet		
A2- Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mıdır?	3,51	1,16
A3- Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?	3,34	1,10
A4- Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor mu?	3,17	1,14
Faktör 2: Dağıtımsal Adalet		
A9- Elde ettiğiniz kazanımlar tamamladığınız işe uygun mudur?	3,74	1,19
A11- Elde ettiğiniz kazanımlar göstermiş olduğunuz performansa uygun mudur?	3,70	1,34
A8- Elde ettiğiniz kazanımlar işteki çabanızı yansıtır mı?	3,59	1,35
A10- Elde ettiğiniz kazanımlar kuruma yaptığınız katkıyı yansıtır mı?	3,52	1,31
Faktör 3: Etkileşimsel Adalet		
A20- Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur mu?	3,72	1,32
A16- Sizinle olan diyaloglarında samimi midir?	3,68	1,29
A12- Size nazik davranır mı?	3,66	1,36
A14- Size saygılı davranır mı?	3,66	1,25
A19- Süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır mı?	3,62	1,24
A-17 Süreçleri bütünüyle açıklar mı?	3,60	1,25
A18- Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?	3,50	1,26
A15- Size haksız yorum ve eleştiriler yöneltir mi?	3,17	1,36

Örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutundaki ifadeler incelendiğinde; iş görenler işletmelerinde yer alan süreçlerin yürütülmesinde ve görev dağıtımında yöneticilerin tutarlı ve ön yargılardan uzak bir şekilde karar aldıklarını ifade etmektedirler.

Dağıtımsal adalet, bir işletmenin/kurumun kaynakları ve varlıklarını nasıl paylaştığına dair bir ilkedir. Bu kavram, bir işletmenin/kurumun maddi kaynakların, fırsatların ve yararların nasıl dağıtıldığına ve kimin ne kadarına sahip olduğuna odaklanır. Dağıtımsal adalet, birçok farklı açıdan ele alınabilir. Gelir, servet, eğitim, sağlık ve diğer kaynaklar gibi çeşitli alanlarda adaletin sağlanması hedeflenmektedir. Örneğin, bir işletmedeki çalışanlar arasında gelir eşitsizliği, dağıtımsal adaletin bir konusudur. Bu, farklı sosyal sınıfların, cinsiyetlerin ve diğer grupların fırsatlara, kaynaklara ve yararlara

eşit bir şekilde erişebilmelerini sağlamak için gerekli bir ilkedir. Bu bağlamda örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutunda yer alan ifadelere ilişkin katılımcıların görüşleri incelendiğinde; iş görenlerin dağıtımsal adalet boyutunda hissettikleri adalet düzeyinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. İş görenlerin kazanımlarının işlerine ve performanslarına uygun olduğunu ifade etmeleri, onların ödüllendirme sisteminin adaletli olduğuna inandıklarını gösterir. Ayrıca, kazanımlarının işteki çabalarını ve işletmelerine yaptıkları katkıyı yansıttığını düşünmeleri, ödüllendirme sisteminin çalışanların çabalarını ve katkılarını göz önünde bulundurduğunu göstermektedir. Bu bulgular, işletmenin ödüllendirme sisteminin iş görenlerin adil bir şekilde ödüllendirilmesini sağladığına dair iş görenlerin algısını yansıtmaktadır. Bu, çalışanların memnuniyetini ve motivasyonunu artırabilir ve dolayısıyla işletmenin performansına da olumlu yönde bir etki yapabilir.

Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutunda ise; iş görenlerin yöneticilerinin davranışlarından genel olarak memnun olduklarını, ancak haksız yorum ve eleştiri yöneltme konusunda bazı endişeleri olduğunu göstermektedir.

İş görenlerin yöneticilerin bilgi aktarırken herkes tarafından anlaşılır olduğunu, samimi olduklarını, iş görenlere nazik ve saygılı davrandıklarını ifade etmeleri, yöneticilerin etkileşimsel adaleti sağladığına dair iş görenlerin algısını yansıtmaktadır. Ayrıca, yöneticilerin iş ile ilgili ayrıntıları zamanında aktardıklarını, süreçleri bütünüyle açıkladıklarını ve iş ile ilgili açıklamalarının mantıklı olduğunu ifade etmeleri, iş görenlerin yöneticilerinin işlerine ve işletmeye dair bilgi ve anlayışlarının yeterli olduğunu düşündüklerini gösterir. Ancak, yöneticilerin iş görenlere haksız yorum ve eleştiri yönelttiğini ifade etmeleri, bazı iş görenlerin yöneticilerinin davranışlarından endişe duyduklarını göstermektedir. Bu durum, yöneticilerin iş görenlerle ilişkilerinin eksik olduğu veya iş görenlere karşı adil davranmadığı algısına neden olabilir. Bu sonuçlar, yöneticilerin etkileşimsel adalet boyutunda gösterdikleri davranışların, iş görenlerin algısına göre önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin iş görenleri ile ilişkilerinde adil, saygılı ve samimi olmaları, işletmenin performansına olumlu bir etki yapabilir ve iş görenlerin memnuniyetini ve motivasyonunu artırabilir.

2.4. KATILIMCILARIN NEPOTİZM VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASI

Araştırmanın bu bölümünde işgörenlerin nepotizm ve örgütsel adalet algısına ilişkin görüşlerinin demografik özelliklerine göre karşılaştırılması için yapılan Independent-Samples T Test ve One-Way Anova test sonuçlarına yer verilmiştir.

2.4.1. Katılımcıların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algısına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Aşağıda tablo 13'te katılımcıların nepotizm ve örgütsel adalet algısına ilişkin görüşlerinin cinsiyetlere göre anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Independent-Samples t-Testi sonucu yer almaktadır.

Tablo 14. Katılımcıların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılarının Cinsiyetlere Göre Karşılaştırılmasına Ait Independent-Samples t-Testi Sonucu

Değişken	Cinsiyet	n	Ort.	::	df	t	p
Nepotizm	Kadın	252	3,34	0,94	422	1,008	0,314
	Erkek	172	3,25	0,80			
Örgütsel Adalet	Kadın	252	3,62	0,75	422	2,341	0,020*
	Erkek	172	3,44	0,85			

*(p<0,05)

Tablo 14'teki bulgulara göre, katılımcıların nepotizm algısına ilişkin görüşlerinin cinsiyetlere göre karşılaştırılması Independent-Samples t-Testi ile incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda, kadınlar ve erkekler arasında nepotizm algısı açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır. Öte yandan, aynı katılımcıların örgütsel adalet algısına ilişkin görüşleri de cinsiyetlere göre karşılaştırılmıştır. Bu analizin sonucuna göre, kadınların ve erkeklerin örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. P değeri 0,020 olan bu sonuç, istatistiksel olarak anlamlı kabul edilir ve kadınların ve erkeklerin örgütsel adalet algısı açısından farklı görüşlere sahip olduğunu gösterir (p=0,020<0,05). Örgütsel adalet algısı değişkeninde kadınların ortalaması (3,62) erkeklerin ortalaması (3,44) ile karşılaştırıldığında daha yüksek bulunmuştur. Bu durum, kadınların örgütte işleyen adalet mekanizmalarına ilişkin daha olumlu bir algıya sahip olduklarını göstermektedir. Yani, kadınların örgütte daha fazla adalet hissettiği ve örgütsel adalet algılarının erkeklere göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

2.4.2. Katılımcıların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algısına İlişkin Görüşlerinin Yaş Aralığına Göre Karşılaştırılması

Aşağıda tablo 14'te katılımcıların kayırmacılık ve örgütsel adalet algısına ilişkin görüşlerinin yaşlarına göre anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan One-Way Anova sonucu yer almaktadır.

Tablo 15. Katılımcıların Kayırmacılık ve Örgütsel Adalet Algılarının Yaş Aralıklarına Göre Karşılaştırılmasına Ait One-Way Anova Testi Sonucu

Değişken	Yaş Aralıkları	n	Ort.	::	df	F	p
Kayırmacılık	19 ve altı	236	3,31	0,90	420	1,955	0,120
	20-29 arası yaş	164	3,25	0,83			
	30-39 arası yaş	12	3,36	1,37			
	40 ve üzeri yaş	12	3,88	0,72			
Örgütsel Adalet	19 ve altı	236	3,68	0,60	420	5,587	0,001*
	20-29 arası yaş	164	3,38	0,94			
	30-39 arası yaş	12	3,55	1,15			
	40 ve üzeri yaş	12	3,22	1,15			

*(p<0,05)

Tablo 15'te Nepotizm algısının yaşa göre farklı olup olmadığını anlamak için One-Way ANOVA testi kullanılmıştır. Ancak, yapılan analiz sonucunda, katılımcıların yaşlarına göre nepotizm algısı açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Öte yandan, aynı katılımcıların örgütsel adalet algısına ilişkin görüşleri yaşlarına göre karşılaştırılmıştır ve One-Way ANOVA testi sonuçlarına göre gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna varılmıştır ($p=0,001 < 0,05$). Bu sonuçlar, örgütsel adalet algısının yaşa göre değişebileceğini göstermektedir. Ancak, bu sonuçların yalnızca örneklemdeki katılımcılarla sınırlı olduğu ve sonuçların genelleştirilebilirliği konusunda dikkatli olunması gerektiği unutulmamalıdır. Ayrıca yaş gurupları arasındaki farklılığı test edebilmek için Scheffe testi kullanılmıştır. Scheffe testi, ANOVA analizi sonrasında yapılabilen çoklu karşılaştırmalarda kullanılan bir istatistik testidir. ANOVA testi ile

farklı gruplar arasındaki anlamlı farklılıklar tespit edildiğinde, Scheffe testi bu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için kullanılmaktadır. Analiz sonuçlarına göre; örgütsel adalet bağlamında 19 ve altındaki yaş gurupları ile 20-29 yaş gurupları arasında istatiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur (p=0,002 < 0,05). 19 ve altındaki yaşa sahip iş görenlerin örgütsel adalet algısı 20-29 yaş guruplarına göre daha yüksektir.

2.4.3. Katılımcıların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Görüşlerinin İşletmedeki Toplam Hizmet Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Aşağıda Tablo 15'te katılımcıların nepotizm ve örgütsel adalet algısına ilişkin görüşlerinin çalışanların görev sürelerine göre anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan One-Way Anova test sonucu yer almaktadır.

Tablo 16. Katılımcıların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılarının Görev Sürelerine Göre Karşılaştırılmasına Ait One-Way Anova Testi Sonucu

Değişken	Görev Süresi	n	Ort.	::	df	F	p
Nepotizm	1 ve altı	208	3,06	0,84	419	12,617	0,000*
	2-5	184	3,45	0,89			
	6-9	16	3,83	0,62			
	10-13	8	4,12	0,13			
	14 ve üzeri	8	4,45	0,57			
Örgütsel Adalet	1 ve altı	208	3,53	0,79	419	6,292	0,000*
	2-5	184	3,61	0,74			
	6-9	16	2,86	0,98			
	10-13	8	3,06	1,14			
	14 ve üzeri	8	4,36	0,39			

*(p<0,05)

Tablo 16'ya göre katılımcıların nepotizm algılarının mevcut işletmelerindeki hizmet süreleri ile karşılaştırılmasında One-Way Anova testi sonucuna göre aralarında anlamlı bir fark olduğu (p=0,000<0,05) söylenebilir. 1 ve altındaki sürelerde çalışanların nepotizm algısı ortalamaları 3,06 iken 14 yıl ve üzeri çalışanların nepotizm algısı ortalamaları 4,45'dir. Bu da 1 ve altındaki sürelerde çalışmış olan katılımcıların nepotizm algılarının 14 yıl ve üzeri çalışmış olan katılımcıların nepotizm algısından daha düşük

olduğu anlamına gelmektedir. Ayrıca ortalamalar incelendiğinde görev süresi arttıkça nepotizm algısının da yükseldiği görülmektedir.

Aynı şekilde katılımcıların örgütsel adalet algılamaları ile mevcut işletmedeki hizmet süreleri karşılaştırıldığında aralarında anlamlı bir fark olduğu söylenebilir (p=0,000<0,05). 6-9 ve 10-13 yıl çalışmış olan katılımcıların örgütsel adalet ortalamaları düşük iken diğer görevsüresine sahip katılımcıların örgütsel adalet algılarının yüksek olduğu tespit edilmiştir.

2.4.4. Katılımcıların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Tablo 17'de katılımcıların nepotizm ve örgütsel adalet algısına ilişkin görüşlerinin öğrenim durumlarına göre aralarında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan One-Way Anova testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 17. Katılımcıların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılarının Öğrenin durumlarına Göre Karşılaştırılmasına Ait One-Way Anova Testi Sonucu

Değişken	Eğitim	n	Ort.	::	df	F	p
Nepotizm	İlköğretim	8	3,29	1,82	420	2,768	0,041*
	Lise	24	3,08	1,14			
	Üniversite	380	3,30	0,84			
	Lisansüstü	12	3,97	0,66			
Örgütsel Adalet	İlköğretim	8	2,96	1,10	420	18,047	0,000*
	Lise	24	3,45	0,99			
	Üniversite	380	3,61	0,74			
	Lisansüstü	12	2,06	0,37			

*(p<0,05)

Tablo 17'de verilen One-Way Anova testi sonuçlarına göre katılımcıların öğrenim durumları ile nepotizm algıları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır (p=0,041<0,05). Aynı şekilde katılımcıların örgütsel adalet algıları ile öğrenim durumları arasında anlamlı bir fark olduğu (p=0,000<,05) söylenebilir. Üniversite mezunlarının hem nepotizm hem de örgütsel adalet algıları diğer guruplara kıyasla daha yüksek düzeyde çıkmaktadır.

2.4.5. Katılımcıların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Görüşlerinin Çalıştıkları Departmanlara Göre Karşılaştırılması

Tablo 17'de katılımcıların nepotizm ve örgütsel adalet algısına ilişkin görüşlerinin çalıştıkları departmanlara göre aralarında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan One-Way Anova testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 18. Katılımcıların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılarının Çalıştıkları Departmanlara Göre Karşılaştırılmasına Ait One-Way Anova Testi Sonucu

Değişken	Departman	n	Ort.	::	df	F	p
Nepotizm	F&B	188	3,20	0,95	419	5,739	0,000*
	Kat Hizmetleri	40	3,80	0,65			
	Önburo	76	3,32	0,83			
	Güvenlik	8	2,50	1,15			
	Diğer	112	3,36	0,78			
Örgütsel Adalet	F&B	188	3,31	0,89	419	8,375	0,000*
	Kat Hizmetleri	40	3,69	0,79			
	Önburo	76	3,81	0,70			
	Güvenlik	8	4,03	0,32			
	Diğer	112	3,67	0,58			

*(p<0,05)

Tablo 18'e göre katılımcıların çalıştıkları departman ile nepotizm algıları arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilir (p=0,000<0,05). Başka bir ifadeyle iş görenlerin nepotizm algıları çalıştıkları departmana göre farklılık göstermektedir. Aynı şekilde katılımcıların örgütsel adalet algıları ile çalıştıkları bölüm arasında da anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir (p=0,000<0,05). Kat hizmetleri departmanında çalışan işgörenlerin nepotizm algısı diğer departmanlarda çalışan işgörenlere göre daha yüksektir. Ayrıca Önbüro departmanında çalışan iş görenlerin örgütsel adalet algısı ise diğer departmanlarda çalışan işgörenlere göre daha yüksektir. Sonuç olarak, katılımcıların işyerindeki nepotizm ve adalet algılarının çalıştıkları departmana göre farklılık gösterebileceğini göstermektedir.

2.4.6. Katılımcıların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Görüşlerinin Yakınlıklarına Göre Karşılaştırılması

Tablo 19'da katılımcıların nepotizm ve örgütsel adalet algısına ilişkin görüşlerinin işyeri sahibi veya yöneticilerine yakınlıklarına göre aralarında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan One-Way Anova testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 19. Katılımcıların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılarının Yakınlıklarına Göre Karşılaştırılmasına Ait One-Way Anova Testi Sonucu

Değişken	Yakınlık	n	Ort.	::	df	F	p
Nepotizm	Baba- Anne	12	4,11	0,22	417	7,307	0,000*
	Yeğen	4	3,25	0,00			
	Diğer	52	2,80	0,79			
	Kuzen	16	3,25	1,45			
	Dünür yakınlığı	8	4,12	0,13			
	Yakını değilim	324	3,32	0,85			
	Enişte	8	4,12	0,22			
Örgütsel Adalet	Baba- Anne	12	3,48	1,17	417	3,934	0,001*
	Yeğen	4	3,86	0,00			
	Diğer	52	3,69	0,83			
	Kuzen	16	3,45	0,92			
	Dünür yakınlığı	8	3,90	0,39			
	Yakını değilim	324	3,55	0,77			
	Enişte	8	2,33	0,35			

*(p<0,05)

Tablo 19'a göre katılımcıların işyeri sahibi veya yöneticilerine yakınlıkları ile nepotizm algıları arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilir (p=0,000<0,05). Başka bir ifadeyle iş görenlerin nepotizm algıları işyeri sahibi veya yöneticilerine yakınlıklarına göre farklılık göstermektedir. Aynı şekilde katılımcıların örgütsel adalet algıları ile işyeri sahibi veya yöneticilerine yakınlıkları arasında da anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir (p=0,001<0,05). İşyeri sahibi veya yöneticilerine baba-anne, dünür ve enişte bağı ile yakın olanların nepotizm algıları diğer gruptakilere göre daha yüksek çıkmaktadır. Ayrıca işyeri sahibi veya yöneticilerine herhangi bir şekilde yakınlığı olmayan katılımcıların nepotizm algıları ise orta düzeyde çıkmaktadır. Özetle aile bağı ile işe alınan veya

işletmede terfi alan kişilerin çalıştıkları işletmede kayırmacılık yapıldığına dair düşünceleri olmaktadır.

Kat hizmetleri departmanında çalışan işgörenlerin nepotizm algısı diğer departmanlarda çalışan işgörenlere göre daha yüksektir. Ayrıca Önbüro departmanında çalışan iş görenlerin örgütsel adalet algısı ise diğer departmanlarda çalışan işgörenlere göre daha yüksektir. Sonuç olarak, katılımcıların işyerindeki nepotizm ve adalet algılarının çalıştıkları departmana göre farklılık gösterebileceğini göstermektedir. Bu açıklamaya göre, katılımcıların işyeri sahibi veya yöneticilerine yakınlıkları ile nepotizm algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Yani, işyeri sahibi veya yöneticilerine aile bağı ile yakın olanların, diğer çalışanlara göre işletmede kayırmacılık yapıldığına dair düşünceleri daha yüksek çıkmaktadır.

Ayrıca, katılımcıların örgütsel adalet algıları ile işyeri sahibi veya yöneticilerine yakınlıkları arasında da anlamlı bir fark olduğu ifade edilmektedir. Özelikle işyeri sahibi veya yöneticilerine yakınlıkları bulunan kişilerin de adalet algısının yüksek çıkması bu kişilerin bulundukları durumdan memnun olduklarını veya duruma tarafsız bakamadıkları olarak anlaşılabilmektedir.

Sonuç olarak, işyerinde aile bağı ile işe alım veya terfi yapıldığına dair düşüncelerin, diğer çalışanlar arasında örgütsel adalet algısını azaltabileceği ve işyeri sahiplerinin veya yöneticilerinin bu konuya özen göstermelerinin önemli olduğu sonucuna varılabilir.

2.5. NEPOTİZM VE ÖRGÜTSEL ADALET ALT BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Marmara bölgesinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde nepotizm ile örgütsel adalet faktörleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre (Tablo 20); terfide kayırmacılık boyutu ile işe alma (r = 447) ve işlem kayırmacılığı (r = 502) arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Yani, terfide kayırmacılık algısı yüksek olanların işe alma ve işlem kayırmacılığı algılarının da yüksek olduğu söylenebilir. İşe alma alt boyutu ile işlem kayırmacılığı (r = 523) arasında da olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır Ayrıca, işe alma alt boyutu ile örgütsel adalet alt boyutlarından dağıtımsal alt boyutu (r = 123) arasında da olumlu ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu da işe alma sürecinde adaletli davranan

işletmelerde çalışanların dağıtımsal adalet algısının daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 20. Nepotizm ve Örgütsel Adalet Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi

		Terfi	İşe Alma	İşlem	İşlemsel	Dağıtımsal	Etkileşim
Terfi	Pearson Correlation		,447**	,502**	,000	-,053	-,052
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,999	,274	,285
İşe Alma	Pearson Correlation	,447**		,523**	,080	,123*	,080
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,100	,011	,102
İşlem	Pearson Correlation	,502**	,523**		-,062	-,083	-,150**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,201	,088	,002
İşlemsel	Pearson Correlation	,000	,080	-,062		,376**	,388**
	Sig. (2-tailed)	,999	,100	,201		,000	,000
Dağıtımsal	Pearson Correlation	-,053	,123*	-,083	,376**		,575**
	Sig. (2-tailed)	,274	,011	,088	,000		,000
Etkileşim	Pearson Correlation	-,052	,080	-,150**	,388**	,575**	
	Sig. (2-tailed)	,285	,102	,002	,000	,000	

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Ancak, işlem kayırmacılığı boyutu ile etkileşimsel adalet boyutu (r = -150) arasındaki ilişki incelendiğinde aralarındaki korelasyon katsayısının negatif ve anlamlı olduğu görülmektedir. Bu durum, işlem kayırmacılığı algısı yüksek olanların etkileşimsel adalet algılarının daha düşük olduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle, işletmede kayırmacılığa maruz kalan çalışanların, işletmedeki diğer çalışanlarla eşit muamele görmediği hissine kapıldıkları sonucu çıkarılabilir. Bununla birlikte işlemsel adalet boyutu ile dağıtımsal adalet (r = 376) ve etkileşimsel adalet (r = 388) boyutları

arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Dağıtımsal adalet ile etkileşimsel adalet (r = 575) boyutları arasında da olumlu, anlamlı ve güçlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Bu bulgular, nepotizm ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi Marmara bölgesindeki konaklama işletmeleri örneğinde açıklayarak, bu faktörler arasındaki ilişkinin çeşitli alt boyutlarına ışık tutmaktadır. Terfide kayırmacılık algısının yüksek olduğu işletmelerde, işe alma ve işlem kayırmacılığı algılarının da yüksek olması, işletmenin akrabalarını veya tanıdıklarını tercih etme eğiliminde olduğunu göstermektedir. Ayrıca, işe alma sürecinde adaletli davranan işletmelerde çalışanların dağıtımsal adalet algısının daha yüksek olduğu sonucu çıkarılabilir. Ancak, işletmedeki kayırmacılık algısı arttıkça, çalışanların etkileşimsel adalet algısının düşük olması da işletme içi eşitlik hissini olumsuz yönde etkileyebilir. İşletmelerin adaletli davranışlar sergilemesi, çalışanların işletme içi eşitlik hissini artırabilir ve motivasyonlarını yükseltebilir.

2.6. NEPOTİZMİN ÖRGÜTSEL ADALET ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BULGULAR

Konaklama işletmeleri çalışanlarının çalıştıkları işletmelerdeki kayırmacılığa ilişkin algılarının örgütsel adalet algıları üzerindeki etkilerinin ortaya konması amaçlanan bu çalışmada 1 ana 3 alt hipotez geliştirilmiştir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri olumlu yordayıp yordamağı regresyon analizi ile test edilmiştir.

Regresyon analizi sonuçlarına geçmeden önce veri setinin regresyon analizine uygun olup olmadığı incelenmiştir. Regresyon analizinin ön koşulları ve verileriminiz bu koşulları sağlayıp sağlamadığı aşağıda verilmiştir. Buna göre;

- Bağımlı değişken, eşit aralıklı veya eşit oranlı ölçme düzeyinde ve sürekli değişken olmalıdır. Bağımsız değişkenlerin de aynı olmasını isteriz ancak kategorik de olabilirler. Bu çalışmada hem bağımlı değişken hem de bağımsız değişkenler için eşit aralıklı ölçek kullanılmış olup birinci şart sağlanmıştır.
- Değişkenlerin tamamı normal dağılıma sahip olmalıdır. Bu bağlamda normallik analizleri yapılmış olup veriler Tablo 20'de verilmiştir. Buna göre çalışmada elde edilen veriler normal dağılım gösterdiği gözlenmiş olup ikinci önkoşul sağlanmıştır.
- Değişkenler arasında doğrusal ilişki olmalıdır. Bu bağlamda elde edilen verilerin saçılım diagramları incelenmiş olup çalışmanın üçüncü şartı sağladığı tespit edilmiştir.

• Bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantılılık (multicollinearity) olmamalıdır. Elde edilen verilerin çoklu bağlantı sorunu olup olmadığı birkaç yöntemle incelenebilir. Birincisi değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının r<0,80 şartını sağlaması gerekir ki Tablo B'da yer alan veriler incelendiğinde verilerimizde çoklu bağlantılılık problemi olmadığı söylenebilir. Diğer kontrol edilmesi gerken değişken ise VIF değerleridir. Alison (1999)'a göre bu değerin 2,5'uğun altında olması gerekir. Tablo D'da yer alan VIF değerleri incelendiğinde tüm boyutlara ilişkin değerlerin her iki referansa göre de uygun olduğu ve dolayısıyla bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantılılık problemi olmadığı tespit edimiştir.

Tablo 21. Çoklu Bağlantılılık Analizine İlişkin Veriler

	Boyutlar	Örgütsel Adalet	Terfi	İşe Alma	İşlem
Pearson Correlation	Örgütsel Adalet	1			
	Terfi	-,052	1		
	İşe Alma	,111	,447	1	
	İşlem	-,138	,502	,523	1

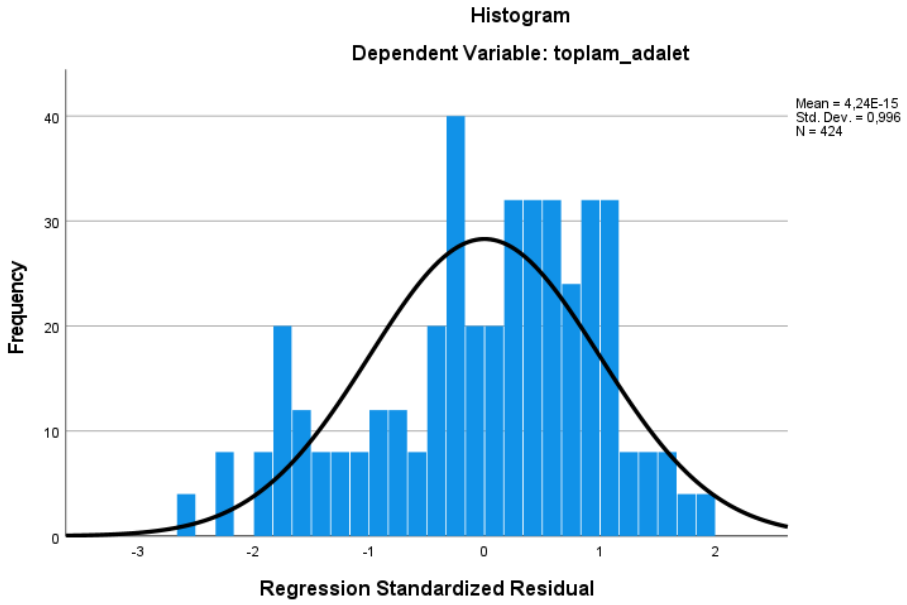
Tablo 22. Uç Değer Analizine İlişkin Bulgular

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,8421	4,1764	3,5516	,20688	424
Std. Predicted Value	-3,430	3,020	,000	1,000	424
Standard Error of Predicted Value	,039	,142	,072	,023	424
Adjusted Predicted Value	2,8528	4,1672	3,5520	,20563	424
Residual	-1,94810	1,50525	,00000	,77445	424
Std. Residual	-2,507	1,937	,000	,996	424
Stud. Residual	-2,516	1,956	,000	1,002	424
Deleted Residual	-1,96318	1,53589	-,00038	,78259	424
Stud. Deleted Residual	-2,532	1,963	-,001	1,004	424
Mahal. Distance	,048	13,177	2,993	2,683	424
Cook's Distance	,000	,019	,003	,004	424
Centered Leverage Value	,000	,031	,007	,006	424
a. Dependent Variable: Toplam Adalet					

• Gözlem değerleri içinde uç değerler olmamalıdır. Gözlem değerlerimiz içinde uç değer olup olmadığı hata istatistikleri tablosunda incelenmiştir. Yapılan incelemede Standartize hata değerlerinin (Sdt. Residual) minimum -3,29<-2,507 ve maksimum 1,937<3,29 olduğu ve değerlerin uygun aralıkla olduğu tespit edilmiştir. Uç değerler Ayrıca diğer bir referans noktası olan Cook,s Distance sonuçlarına göre maksimum değerin 0,019<1 olduğu tespit edilmiş olup çalışma veri setinde herhangi bir uç değerin olmadığı ve veri setinin beşinci koşulu da sağladığı görülmüştür.

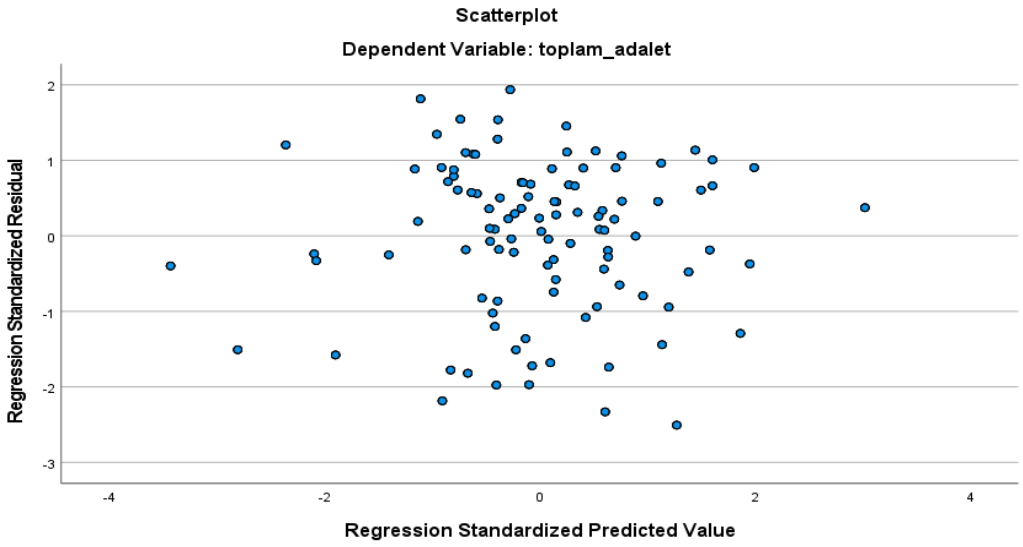
• Tahminlere ait hatalar normal dağılmalıdır. Bu bağlmada analiz sonucu elde edilen hata histagramları incelenmiş olup (bkz. Grafik 1) tüm bağımsız değişkenelere ilişkin verilerin hiçbir ayrık değer olmaksızın çan eğrilerin içinde denge dağıldığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla veri seti altıncı şartı da sağlamıştır.

Şekil 7. Tahminlere Ait Hataların Dağılımı



• Es varyanslılık (homoskedastiklik) olmalıdır. Veri setinde eş varyanslılık şartını sağlayıp sağlamdığı ilgili gözlem değerlerine ilişkin saçılım diagramı incelenerek tespit edilmiştir. Gözlem değerlerinin saçılım diagramında (bkz. Grafik 2) diktör bir yapı içerisinde dengeli dağıldığı gözlenmiş olup veri setinin yedinci şartı da sağladığı tespit edilmiştir.

Şekil 8. Eş Varyanslılık Analizi Bulguları



• Hatalar birbirinden bağımsız olmalıdır. Hataların birbirinden bağımsız olup olmadığına Durbin-Watson Katsayısına bakarak karar verilmektedir. İlgili katsayının 2'ye yakın olması ya da en azından 1-3 arasında yer alması beklenmektedir. Veri setimize ilişkin Durbin-Watson katsayının 1,668 olduğu (bkz. Tablo 23) ve dolayısıyla sekisizinci ve son şartı sağladığı tespit edilmiştir.

Tablo 23. Çoklu Regresyon Analizine İlişkin Veriler

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı (β)	T Değeri	Anlamlılık Değeri (p)	VIF
Örgütsel Adalet	Terfi	-,041	-,734	0,463	1,426
	İşe Alma	,263	4,603	0,000	1,468
	İşlem	-,255	-4,316	0,000	1,570
R= 0,258, Adjusted R^2 = 0,067, p = ,000, Durbin-Watson Katsayısı = 1,668					

Nepotizim ölçeğinin terfide kayırmacılık, işe almada kayırmacılık ve işlemde kayırmacılık bağımsız değişkenleri ile örgütsel adalet bağımlı değişkenini kullanarak konaklama işletmeleri çalışanlarının kayırmacılık algılarının örgütsel adalet algılarını yordamak amacıyla birçok değişkenli doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. ($\hat{Y}=\beta o+\beta 1X1+ \beta 2X2 + \beta 3X3+... \beta pXp$). Analiz sonucunda anlamlı bir regresyon modeli, F(3, 420)= 9,991, p<0,001 oluşturulduğu ve bağımlı değişkendeki varyansın % 7'sinin (R2adjusted = .067) bağımsız değişkenler tarafından açıkladığı bulunmuş olup H1 Kabul Edilmiştir. Ayrıca işe alma kayırmacılığı bağımsız değişkeninin örgütsel adaleti anlamlı ancak olumlu olarak (ß=.263, t(420)= 4,60, p<0.001, pr2=.05.) yordadığı tespit edilmiş olup H1b Red Edilmiştir. Öyle ki araştırma hipotezinde öngörülen, konaklama işletmeleri

çalışanlarının işe alma kayırmacılığı algılarının örgütsel adalet algılarını olumsuz yönde yordamasıdır. Fakat literatür incelendiğinde kayırmacılığın faydaları arasında yakın olanları çalıştırmanın güvenilirlik yönünden iyi olabileceği belirtilmiştir. Ayrıca Müslüman toplumlarda yardım ve zekât gibi olguların ilk önce en yakına yapılması gerektiği inanışı avrupa toplumlarından farklı olarak nepotizmi olumlu etkilemekte yani artırmaktadır.

Diğer taraftan İşlem kayırmacılığı bağımsız değişkeninin örgütsel adaleti olumsuz ve anlamlı olarak (ß= -.255, t(420)= - 4,32, p<0.001, pr2=.042.) yordadığı tespit edilmiş olup H1c Kabul Edilmiştir. Ayrıca bağımsız değişkenlerden terfi kayırmacılığı bağımsız değişkeninin (ß= -.041, t(420)= -,734, p>0.001, pr2=.002), genel kanıyı olumsuz yordarken ilişki anlamlı bulunmamış olup H1a Red Edilmiştir. Bu bağlamda araştırma modelinin nihai sonucu şöyledir; "Örgütsel Adalet= 3.52 +(-,41)*Terfi +,263*İşe alma+ (-,255)*İşlem". Bu bağlamda her bir katılımcının her bir boyuta ilişkin katılım düzeyleri model içerisinde işlendiğinde o katılımcılın örgütsel adalet algısının belirli bir hata payı dahlinde kaç olacağı hesaplanabilir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Birçok toplumda ve özellikle Türk toplum yapısında akrabayı, eşi-dostu, tanıdığı kayırmak, nitelik ve nicelik sahibi olmayan kişileri, kişisel ilişkilerinden dolayı koruyup kollamak, onlara öncelik vermek gibi güdülerin bulunması, kurumsallaşmamış işletmelerde yönetim kargaşasına sebep olmaktadır. Bu süreçler, örgüt içinde kutuplaşma, hatta ilerleyen süreçte örgütün parçalanmasıyla sonuçlanabilmektedir.

Bu araştırmada, İstanbul ve Yalova'daki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde istihdam edilen işgörenlerin nepotizm algılarının örgüte olan adalet algısına etkisini ele alınmıştır. Bu amaçla, İstanbul ve Yalova'da faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanlarına yüz yüze anket uygulanmıştır.

İlk olarak, kullanılacak olan nepotizm ve örgütsel adalet ile ilgili ölçeklerin, güvenilirliklerini ve örneklem hacminin yeterliliğini ölçmek amacıyla gerekli istatistiksel analizler uygulanmıştır ve katılımcıların demografik özelliklerinin dağılımları analiz edilmiştir. Sonrasında, nepotizm algısına ve örgütsel adalete ilişkin ifadeler faktör analizine tabi tutulmuştur. Nepotizm algısına ilişkin ifadeler; terfide kayırmacılık, işlem kayırmacılığı ve işe alma sürecinde kayırmacılık olmak üzere üç boyutta incelenmiştir. Ayrıca, örgütsel adalete ilişkin ifadeler ise; işlemsel adalet, dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. Daha sonra, işgörenlerdeki nepotizm algısının örgütsel adalete olan etkisini ve nepotizmin her bir alt boyutunun ayrı ayrı adaletin her bir alt boyutu ile aralarında ilişki olup olmadığını tespit etmek amacıyla Korelasyon Analizi yapılmıştır. Sonrasında, nepotizmin alt boyutları ile örgütsel adaletin alt boyutları arasındaki ilişki miktarının belirlenmesi ve ileri sürülen hipotezlerin test edilmesi için Çoklu Regresyon Analizi uygulanmıştır. Ayrıca, işgörenlerin nepotizm ve örgütsel adalete ilişkin görüşleri demografik özelliklerine göre farklılık olup olmadığı karşılaştırılmıştır.

Ankete katılan işgörenlerin demografik bilgileri incelendiğinde; işgörenlerin büyük bir kısmı erkek, 30 yaş altı, yüksek öğrenim mezunu, işletmedeki çalışma süresi 5 yıl ve altı, yiyecek ve içecek departmanında çalışanlardan ve işletme sahibine veya yöneticisine herhangi bir akrabalık bağı ile bağlı olmayanlardan oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan iş görenler, yöneticiler ile tanıdıkları olan diğer iş görenlerin terfi ettirilmesinin daha fazla olduğunu ve terfilerinde bilgi, beceri ve kabiliyetlerinin ikinci planda kaldığını ifade etmektedirler. Bunun yanında iş görenler çalıştıkları

işletmelerdeki kademe ilerlemesinde akrabalık ve yakınlık ilişkilerinin önemli olduğunu, iş tanımında olan sorumluluklara sahip olmayan kişilerin tanıdık veya aile ilişkileri sayesinde daha hızlı ilerlediklerini ifade etmektedirler. İş görenler başarılı olsalar dahi yakını olan kişilerin önüne geçemeyeceklerini düşünmektedirler. Bu algılamanın işletme bünyesinde çalışan işgörenler arasında kariyer ilerleme bağlamında karamsarlığa düştükleri sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bu durum, işgörenlerin terfi ettirilmesinde akrabalık ya da yakınlık gibi işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörlerin ön planda tutulduğu anlamına gelmektedir. Ayrıca iş görenlerin kayırmacılık boyutuna ilişkin algıları oldukça yüksek ve olumsuzdur. İş görenler, terfilerde bilgi, beceri ve kabiliyetlerin değil, yöneticiler ile tanıdıkları olan diğer iş görenlerin terfi ettirilmesinin daha fazla olduğunu düşünmektedirler. Ayrıca, akrabalık veya yakınlık ilişkilerinin kademe ilerlemesinde önemli bir faktör olduğunu düşünmektedirler. Bu algılar, iş görenlerin iş yerindeki kariyer ilerlemesi konusunda umutsuz ve karamsar hissetmelerine neden olabilir ve motivasyonlarını azaltabilir.

İşe alma kayırmacılığı faktöründe ise terfide yükselmedeki gibi; iş görenler işletmeye eleman alımında yönetimin referansının yüksek olduğunu ve referansı olan kişilerin işe alımda önceliğe sahip olduklarını ifade etmektedirler. Ayrıca eleman alımında tanıdığı olan adayların işe alınmalarında zorlamadıklarını düşünmektedirler. Özetle araştırmaya katılan işgörenler çalıştıkları işletmelerde işe alımında nepotizmin önemli olduğunu ifade etmektedirler. Bu bulgular işe alımlarda nepotizmin varlığını ortaya koymaktadır. İşe alımda referansların ve tanıdıkların öncelikli olarak tercih edilmesi, işe alımda objektif kriterlerin yerine kişisel ilişkilerin dikkate alınması anlamına gelmektedir. Bu durum, işletmenin verimliliğini ve işgörenlerin motivasyonunu olumsuz etkileyebilir. Ayrıca, işe alımda yetenek ve becerilere bakılmaması, işletmenin nitelikli personel kaynağına erişimini engelleyebilir ve uzun vadede işletmenin rekabet gücünü zayıflatır. Dolayısıyla, işletmelerin işe alımda adayların yetenekleri, becerileri ve deneyimleri gibi objektif kriterlere göre değerlendirmeleri gerekmektedir. Bu şekilde, işletmeler daha nitelikli işgörenlerle çalışabilir ve işgörenlerin adalet ve memnuniyet algısı arttırılabilir.

İşlem kayırmacılığı faktöründe ise katılımcılar işletmedeki kaynakların işletmede tanıdığı olanların kişiler arasında paylaşıldığını ve kendilerinin işletme kaynaklarından diğerleri kadar kolay yararlanamadıklarını ifade etmektedirler. Bununla birlikte yakını olan kişilerin olumsuz durumlarda kolay kolay ceza almadıklarını ve ceza alsalar dahi

affedilebileceğini ifade etmektedirler. Ayrıca tanıdığı olan kişilerin işten çıkarılmalarını zor olduğunu düşünmektedirler. Araştırmaya katılan işgörenler yetkinin öncelikle tanıdıkları olanlara verildiğini düşünürken tanıdığı olan kişilerden çekinmediklerini de ifade etmektedirler. Sonuç olarak araştırma kapsamındaki işletmelerde görev alıp anket uygulama aşamasında çalışmaya gönüllü olarak katılan iş görenler, işe alımından, yetki dağıtımına ve terfi ettirilmesinde tanıdıkları olan kişilerin önceliğe sahip olduklarını düşünmektedir. Bu da nepotizm varlığının somut örneği olarak karşımıza çıkmaktadır. İş görenlerin çoğunluğu, işe alım, terfi ve yetki dağıtımında tanıdık ya da akrabalık ilişkilerinin öncelikli olduğunu düşünmektedir. Bu durum, işletmelerde adil olmayan uygulamalara ve kariyer fırsatlarının eşit dağıtılmamasına neden olabilir. Nepotizmin varlığı, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını olumsuz etkileyebilir ve işletmenin uzun vadede başarısını da etkileyebilir. Bu nedenle, işletmelerin çalışanları arasında adil ve şeffaf bir iş kültürü oluşturmak için çaba göstermeleri gerekmektedir.

Örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutundaki ifadeler incelendiğinde; iş görenler işletmelerinde yer alan süreçlerin yürütülmesinde ve görev dağıtımında yöneticilerin tutarlı ve ön yargılardan uzak bir şekilde karar aldıklarını ifade etmektedirler. Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutunda yer alan ifadelere ilişkin katılımcıların görüşleri incelendiğinde; iş görenlerin dağıtımsal adalet boyutunda hissettikleri adalet düzeyinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. İş görenlerin kazanımlarının işlerine ve performanslarına uygun olduğunu ifade etmeleri, onların ödüllendirme sisteminin adaletli olduğuna inandıklarını gösterir. Ayrıca, kazanımlarının işteki çabalarını ve işletmelerine yaptıkları katkıyı yansıttığını düşünmeleri, ödüllendirme sisteminin çalışanların çabalarını ve katkılarını göz önünde bulundurduğunu göstermektedir. Bu bulgular, işletmenin ödüllendirme sisteminin iş görenlerin adil bir şekilde ödüllendirilmesini sağladığına dair iş görenlerin algısını yansıtmaktadır. Bu, çalışanların memnuniyetini ve motivasyonunu artırabilir ve dolayısıyla işletmenin performansına da olumlu yönde bir etki yapabilir.

Örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutunda ise; iş görenlerin yöneticilerinin davranışlarından genel olarak memnun olduklarını, ancak haksız yorum ve eleştiri yöneltme konusunda bazı endişeleri olduğunu göstermektedir.

İş görenlerin yöneticilerin bilgi aktarırken herkes tarafından anlaşılır olduğunu, samimi olduklarını, iş görenlere nazik ve saygılı davrandıklarını ifade etmeleri,

yöneticilerin etkileşimsel adaleti sağladığına dair iş görenlerin algısını yansıtmaktadır. Ayrıca, yöneticilerin iş ile ilgili ayrıntıları zamanında aktardıklarını, süreçleri bütünüyle açıkladıklarını ve iş ile ilgili açıklamalarının mantıklı olduğunu ifade etmeleri, iş görenlerin yöneticilerinin işlerine ve işletmeye dair bilgi ve anlayışlarının yeterli olduğunu düşündüklerini gösterir. Ancak, yöneticilerin iş görenlere haksız yorum ve eleştiri yönelttiğini ifade etmeleri, bazı iş görenlerin yöneticilerinin davranışlarından endişe duyduklarını göstermektedir. Bu durum, yöneticilerin iş görenlerle ilişkilerinin eksik olduğu veya iş görenlere karşı adil davranmadığı algısına neden olabilir. Bu sonuçlar, yöneticilerin etkileşimsel adalet boyutunda gösterdikleri davranışların, iş görenlerin algısına göre önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin iş görenleri ile ilişkilerinde adil, saygılı ve samimi olmaları, işletmenin performansına olumlu bir etki yapabilir ve iş görenlerin memnuniyetini ve motivasyonunu artırabilir

Katılımcıların nepotizm ve örgütsel adalet algısına ilişkin görüşlerinin cinsiyetlere göre karşılaştırılması incelendiğinde; kadınlar ve erkekler arasında nepotizm algısı açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak aynı katılımcıların örgütsel adalet algısına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Bu durum, kadınların örgütte işleyen adalet mekanizmalarına ilişkin daha olumlu bir algıya sahip olduklarını göstermektedir. Yani, kadınların örgütte daha fazla adalet hissettiği ve örgütsel adalet algılarının erkeklere göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

Ayrıca katılımcıların yaşlarına göre nepotizm algısı açısından anlamlı bir fark bulunamamışken, katılımcıların örgütsel adalet algısına ilişkin görüşlerinin yaşlarına göre anlamlı bir fark olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlar, örgütsel adalet algısının yaşa göre değişebileceğini göstermektedir. Ancak, bu sonuçların yalnızca örneklemdeki katılımcılarla sınırlı olduğu ve sonuçların genelleştirilebilirliği konusunda dikkatli olunması gerektiği unutulmamalıdır.

Katılımcıların nepotizm algılarının mevcut işletmelerindeki hizmet süreleri ile karşılaştırılmasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. 1 yıl ve altındaki sürelerde çalışanların nepotizm algısı ortalamaları 3,06 iken 14 yıl ve üzeri çalışanların nepotizm algısı ortalamaları 4,45'dir. Bu da 1 ve altındaki sürelerde çalışmış olan katılımcıların nepotizm algılarının 14 yıl ve üzeri çalışmış olan katılımcıların nepotizm algısından daha düşük olduğu anlamına gelmektedir. Ayrıca bulgular incelendiğinde görev süresi arttıkça nepotizm algısının da yükseldiği görülmektedir. Aynı şekilde katılımcıların örgütsel

adalet algılamaları ile mevcut işletmedeki hizmet süreleri karşılaştırıldığında aralarında anlamlı bir fark olduğu söylenebilir. 6-9 ve 10-13 yıl çalışmış olan katılımcıların örgütsel adalet ortalamaları düşük iken diğer görev sürelerine sahip katılımcıların örgütsel adalet algılarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Eğitim seviyesi incelendiğinde, üniversite mezunlarının hem nepotizm hem de örgütsel adalet algıları diğer guruplara kıyasla daha yüksek düzeyde çıkmaktadır.

İş görenlerin nepotizm algıları işyeri sahibi veya yöneticilerine yakınlıklarına göre farklılık göstermektedir. Aynı şekilde katılımcıların örgütsel adalet algıları ile işyeri sahibi veya yöneticilerine yakınlıkları arasında da anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. İşyeri sahibi veya yöneticilerine baba-anne, dünür ve enişte bağı ile yakın olanların nepotizm algıları diğer gruptakilere göre daha yüksek çıkmaktadır. Ayrıca işyeri sahibi veya yöneticilerine herhangi bir şekilde yakınlığı olmayan katılımcıların nepotizm algıları ise orta düzeyde çıkmaktadır. Özetle aile bağı ile işe alınan veya işletmede terfi alan kişilerin çalıştıkları işletmede kayırmacılık yapıldığına dair düşünceleri olmaktadır.

Kat hizmetleri departmanında çalışan işgörenlerin nepotizm algısı diğer departmanlarda çalışan işgörenlere göre daha yüksektir. Ayrıca Önbüro departmanında çalışan iş görenlerin örgütsel adalet algısı ise diğer departmanlarda çalışan işgörenlere göre daha yüksektir. Sonuç olarak, katılımcıların işyerindeki nepotizm ve adalet algılarının çalıştıkları departmana göre farklılık gösterebileceğini göstermektedir. Bu açıklamaya göre, katılımcıların işyeri sahibi veya yöneticilerine yakınlıkları ile nepotizm algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Yani, işyeri sahibi veya yöneticilerine aile bağı ile yakın olanların, diğer çalışanlara göre işletmede kayırmacılık yapıldığına dair düşünceleri daha yüksek çıkmaktadır.

Ayrıca, katılımcıların örgütsel adalet algıları ile işyeri sahibi veya yöneticilerine yakınlıkları arasında da anlamlı bir fark olduğu ifade edilmektedir. Özelikle işyeri sahibi veya yöneticilerine yakınlıkları bulunan kişilerin de adalet algısının yüksek çıkması bu kişilerin bulundukları durumdan memnun olduklarını veya duruma tarafsız bakamadıkları olarak anlaşılabilmektedir. Sonuç olarak, işyerinde aile bağı ile işe alım veya terfi yapıldığına dair düşüncelerin, diğer çalışanlar arasında örgütsel adalet algısını azaltabileceği ve işyeri sahiplerinin veya yöneticilerinin bu konuya özen göstermelerinin önemli olduğu sonucuna varılabilir.

Yapılan korelasyon analiz sonuçları, terfide kayırmacılık algısı yüksek olan işletmelerde, işe alma ve işlem kayırmacılığı algılarının da yüksek olduğunu göstermektedir. Bu durum, işletmenin akrabalarını veya tanıdıklarını tercih etme eğiliminde olduğunu göstermektedir. Ayrıca, işe alma sürecinde adaletli davranan işletmelerde çalışanların dağıtımsal adalet algısının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu dağıtımsal adalet algısı, işletmede çalışanların işe aldıkları işin karşılığına eşit şekilde maddi ve manevi olarak değerlendirildikleri hissini ifade etmektedir. Ancak, işletmedeki kayırmacılık algısı arttıkça, çalışanların etkileşimsel adalet algısının düşük olması da işletme içi eşitlik hissini olumsuz yönde etkileyebilir. Bu etkileşimsel adalet algısı, işletmedeki çalışanların birbirleriyle eşit şekilde muamele gördüğü hissini ifade etmektedir. Bu nedenle, işletmelerin adaletli davranışlar sergilemesi, çalışanların işletme içi eşitlik hissini artırabilir ve motivasyonlarını yükseltebilir.

Bu analiz nepotizm ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiye ışık tutarak, işletmelerin adaletli davranışlar sergilemelerinin önemini vurgulamaktadır. İşletmelerin çalışanlarının işletme içi eşitlik hissini artırması için, özellikle terfide ve işlem kayırmacılığı boyutlarında kayırmacılığı önlemeleri gerekmektedir.

Regresyon Analizi sonucuna göre, işe alma kayırmacılığı algısının örgütsel adalet algısını olumlu yönde etkilediği, işlem kayırmacılığı algısının ise olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ancak terfi kayırmacılığı algısının örgütsel adalet algısı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı bulunmuştur.

Bununla birlikte, literatürde kayırmacılığın faydaları arasında çalışanların güvenilirliğinin artması gibi konuların da yer aldığı belirtilmiştir. Ayrıca, Müslüman toplumlarda yakın olanların öncelikli olarak yardım alması gerektiği inancının nepotizmi olumlu etkilediği ifade edilmiştir.

Araştırmanın sonuçları, örgütsel adaletin kayırmacılık algılarından etkilenebileceğini ve özellikle işe alma ve işlem kayırmacılığı algılarının önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Bu sonuçlar, konaklama işletmeleri gibi organizasyonlarda kayırmacılıkla mücadele ederken örgütsel adaletin önemini vurgulamaktadır.

İşgörenlerin işverenleri veya yöneticileri ile aile bağı olanların, diğer çalışanlara göre işletmede kayırmacılık yapıldığına dair düşüncelerinin daha yüksek olduğu çalışmanın sonuçlarında ortaya konmuştur. Bu durumun, işyerinde örgütsel adalet algısını azaltabileceği ve işverenlerin veya yöneticilerin bu konuda özen göstermelerinin

önemli olduğu sonucuna varılmaktadır. Ayrıca, farklı departmanlarda çalışan işgörenlerin nepotizm ve örgütsel adalet algılarının da farklılık gösterebileceği de ifade edilmektedir.

Genel olarak, konaklama işletmelerinde işgörenlerin nepotizm algısının olumsuz etkiler oluşturduğu söylenebilir. Bu durumu engellemek için, yöneticilerin öncelikle, işgörenler arasında eşit şartlar sağlamaları gerekmektedir. Bu amaçla doğru ücret politikaları uygulanabilir, işgörenlerin işletmenin kaynaklarından eşit şekilde yararlanmaları sağlanabilir, yetki, kayrılan personele değil de, bilgi, beceri ve kabiliyetleri ile hak eden personele devredilebilir. Bu gibi koşullar sağlandıktan sonra, işgören örgütü daha çok benimseyip daha iyi performans gösterebilir. Böylelikle personel devir oranı düşer ve işletme için maddi kârlılık arttığı gibi işini iyi bilen, işletmeye yıllarını vermiş deneyimli işgörenlerin nepotist uygulamalarla zarar görmeleri ve işletmeden ayrılmaları engellenebilir. Böylelikle işletmeler, kurumsallaşmaya doğru ilerler. Bu durumun da işletmeler için önemli bir rekabet avantajı sağlaması açısından katkı oluşturması beklenebilir.

Bu araştırmanın birtakım sınırlılıkları vardır. İlk olarak sosyal bilimler ile ilgili genel sınırlılıklar, bu araştırma için de geçerlidir. İkinci olarak, gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları, araştırma kapsamında çerçevesi belirlenmiş olan evren ile sınırlıdır. Daha geniş örneklemler ile daha sağlıklı sonuçlara ulaşılması mümkün olabilir. Bu anlamda, daha fazla çalışma yapılması gerekmektedir. Ayrıca, konaklama işletmelerinin pazarlama, insan kaynakları, yiyecek-içecek, önbüro gibi farklı bölümlerinde, ortaya çıkabilecek nepotizm algısının farklılık gösterebileceği ve örgütsel adaleti farklı düzeylerde etkileyeceği düşüncesiyle araştırmanın bu bölümlere ayrı ayrı uygulanması düşünülebilir.

KAYNAKÇA

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu (1965) https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.657.pdf Erişim Tarihi 01.06.2023

Abdalla, H. F., Maghrabi, A. & Raggad, B. G. (1998). *Assessing the perceptions of human resource managers toward nepotism*: A cross-cultural study. International Journal of Manpower.

Abdalla, H.F., Maghrabi, A. & Al-Dabbagh, T.H. (1994). "*Research note: Assessing the effect of nepotism on human resource managers*", International Journal of Manpower, 15(1), s:60-68.

Adams, J. (1965). *Inequity in social exchange*. In Advances in experimental social psychology (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Pres:

Adams, J. :, & Freedman, : (1976). *Equity theory revisited: Comments and annotated bibliography*. Advances in experimental social psychology, 9, 43-90.

Adler, P.: & Kwon, :W. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. Academy of Management Review, 27: 17–40.

Ak, M., ve Sezer, Ö. (2018). *Kamu sektöründe görevde yükselme (kariyer*): 11 10 2011 tarih ve 663 sayılı KHK kapsamında yapılandırılan kamu sağlık sektöründe çalışanların görevde yükselme sistemine ilişkin adalet algılarının kıdeme göre analizi.

Akkaş. H, (2020). *Örgütsel Adalet Algısı, İşle Bütünleşme ve İşten Ayrılma Niyeti ABD-Türkiye Örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aktan, C. C. (2013). *Kurumsal şirket yönetimi*. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 5(1), 150-161.

Aktan, C. C., (1999a). *Ahlaki Yeniden Yapılanma ve Toplam Ahlaka Doğru*: 3-Siyasal Ahlak. İstanbul: Arı Düşünce ve Toplumsal Gelişim Derneği Yayınları,

Aktan, C. C., (1999b*). Müdahaleci Devletten Sınırlı Devlete*. Ankara: Yeni Türkiye Yayınları,

Aktan, C. C., (1999c). *Kirli Devletten Temiz Devlete*. Ankara: Yeni Türkiye Yayınları,

Aktan, C. C., (Ed.) 2001., *Yolsuzlukla Mücadele Stratejileri*, Ankara: Hak-İş Yayınları,

Alexander, :, & Ruderman, M. (1987). *The role of procedural and distributive justice in organizational behavior*. Social justice research, 1, 177-198.

Alkan, B. N., ve Giritlioğlu, İ. (2022). *Otel işletmelerinde işgörenlerin örgütsel adalet ve nepotizm algılarının yaşam tatminine etkisi*. Journal of Tourism Research Institute, 3(2), 123-136.

Altınlı, O., Uzun, N. B., ve İNANDI, Y. (2021). *Öğretmenler için göreceli yoksunluk ölçeği geliştirme çalışması.* Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 19(3), 307-324.

Altıntaş, F. Ç. (2006). *Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi*: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz. Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 7(2), 19-40.

Altintaş, F. Ç. (2020). *Örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişki üzerine bir meta-analiz çalışması*. Journal of Academic Value Studies, 3(9), 332-343.

Ankara Sanayi Odası (2005). *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*. ASO Yayını: Ankara.

Aquino, K. (1995). *Relationships among pay inequity, perceptions of procedural justice, and organizational citizenship*. Employee Responsibilities and Rights Journal, 8, 21-33.

Arar, T., ve Öneren, M. (2018). *Role of talent management in career development of generation Z*: A case study of a telecommunication firm. International Academic Journal of Social Sciences, 5(1), 28-44.

Araslı, H., Bavik, A. ve Ekiz, E. H. (2006). "*The Effects of Nepotism on Human Resource Management, The Case of three, four and five star hotels in Northern Cyprus*", International Journal of Sociologie and Social Policy, 26(7/8), S:295-308.

Arslaner, E., Erol, G., Boylu, Y. (2014). *Konaklama İşletmelerinde Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algısı Üzerine bir Araştırma*. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (32), 62-77.

Aryee, :, Budhwar, P. :, & Chen, Z. X. (2002). *Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes*: Test of a social exchange model. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 23(3), 267-285.

Asunakutlu, T., & Avci, U. (2010). *An investigation of the relationship between nepotism and job sati: action in family businesse*: The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences, 15, 93-109.

Aydın, N. (2012). *Weberyen Bürokraside Liyakat ve Türk Kamu Bürokrasisinden Bir Kesit: 'Siyasetin Bürokrasi İronisi'*. Sayıştay Dergisi, (85), 51-67.

Barling, J., & Phillips, M. (1993). *Interactional, formal, and distributive justice in the workplace:* An exploratory study. The Journal of Psychology, 127(6), 649-656.

Baştürk, Ş. (2018). *Sermaye savaşları: Türkiye'de gençlerin işgücü piyasası avantajlarına erişme kanalları ve sosyal ağlar*. Journal of Economy Culture and Society, (58), 17-44.

Baydar, Tülay. (2004) *yönetim etiği açısından İngiltere'deki kamu yönetimi uygulamaları*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara

Bayhan, V. (2002). *Demokrasi ve sivil toplum örgütlerinin engelleri*: Patronaj ve nepotizm. CÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 26(1), 1-13.

Bellow, A. (2003). *In Praise Of Nepotism: A Natural History*, Newyork: Doubleday Punlishing.

Bellow, A. (2003). *When in Doubt Hire Your Kin. Wall Street Journal*, (Eastern edition). New York: August 5, 2003. Pg. B2.

Berger, J., Herbertz, C. & Sliwka, D., (2011), *Managerial Incentives And Favoritism İn Promotion Decisions: Theory And Field Evidence*, Bonn: Institute For The Study Of Labor (Iza).

Berkman, Ümit (1983). *Azgelişmiş Ülkelerde Kamu Yönetiminde Yolsuzluk ve Rüşvet*. Ankara: TODAÎE Yayını.

Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1987). *Interactional fairness judgments: The influence of causal account*: Social justice research, 1, 199-218.

Bies, R. J., & Tripp, T. M. (1995). *The use and abuse of power: Justice as social control*. In R. Cropanzano & M. Kacmar (Ed:), Politics, justice, and support: Managing social climate at work (pp. 131–146). Westport, CT: Quorum Pres:

Bies, R.J. & Moag, J.F. (1986) *Interactional Justice: Communication Criteria of Fairnes*: In: Lewicki, R.J., Sheppard, B.H. and Bazerman, M.H., Ed: Research on Negotiations in Organizations, Vol. 1, JAI Press, Greenwich, 43-55.

Bilgiç, V. (2003). "*Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı*", (Edt.) Asım Balcı, Ahmet Nohutçu, Namık Kemal Öztürk ve Bayram Coşkun, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Seçkin Yayınları, Ankara, 25-38.

Bingöl, Dursun (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı, Arıkan Yayınları, İstanbul.

Birben, Gülçin. "*Ayrımcılık Nereye Kadar*?", Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Year 8, Vol. 11., September 2004.

Blakely, G. L., Andrews, M. C., & Moorman, R. H. (2005). *The moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior*: Journal of Business and Psychology, 20, 259-273.

Blakely, G. L., Andrews, M. C., & Moorman, R. H. (2005). *The moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior*: Journal of Business and Psychology, 20, 259-273.

Blakely, G. L., Andrews, M. C., & Moorman, R. H. (2005). *The moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior*: Journal of Business and Psychology, 20, 259-273.

Boadi, G.E. (2000), ''*Conflict of interest, nepotism and cronyism'',* Source Book 2000, Vol. 5, pp.195-204.

Bolton, T. (1997). *Human Resource Management*. 1st ed., Oxford: Blackwell Publishers Inc.

Bozkurt, V. (2000). *Pürütanizmden Hedonizme Yeni Çalışma Etiği*. Bursa: Alesta.

Budak, Ç. B. (2019). *Kurum içi kayırmacılık ve kayırmacılığın işe devamsızlığa etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul).

Burucuoğlu, M., Çapkulaç, O., Gül, H. (2015). *Aile İşletmelerinde Nepotizmin Örgütsel Adalet ve İş Performansı Üzerindeki Etkileri Üzerine bir Araştırma*. Psikiyatri ve Psikoloji Araştırmaları Dergisi, 3(2), 33-59.

Büte, M. (2011). *Kayırmacılığın çalışanlar üzerine etkileri ile insan kaynakları uygulamaları ilişkisi: Türk kamu bankalarına yönelik bir araştırma.* Journal of Graduate School of Social Sciences, 15(1).

Büte, M., ve Tekarslan, E. (2010). *Nepotizm'in çalışanlar üzerine etkileri: Aile işletmelerine yönelik bir saha araştırması*. AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi.

Chan, M. (2000). *Organizational justice theories and landmark case*: The International Journal of Organizational Analysis, 8(1), 68–88

Chandler, J. L. (2012). *Black women's perceptıons of the relatıons among nepotısm, cronyism, job satı: actıon, and job focused self-efficacy*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, The University of San Francisco, Amerika Birleşik Devletleri.

Chen, Y. J., Lin, C. C., Tung, Y. C., & Ko, Y. T. (2008*). Associations of organizational justice and ingratiation with organizational citizenship behavior*: The beneficiary perspective. Social Behavior and Personality: an international journal, 36(3), 289-302.

Ciulla, J. B. (2005). "*In praise of nepotism?",* Business Ethics Quarterly, 15(1), s:153-160.

Cohen, R. L. (1987). *Distributive justice: Theory and research*. Social justice research, 1, 19-40.

Cohen, R. L., & Greenberg, J. (1982). *The justice concept in social psychology*. In Equity and justice in social behavior (pp. 1-41). Academic Pres:

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). *The role of justice in organizations: A meta-analys*i: Organizational behavior and human decision processes, 86(2), 278-321.

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). *The role of justice in organizations: A meta-analysi: Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). *Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizatioanl justice research*. Journal of Applied Psychology, 86(3), 424-424.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). *Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research*. Journal of applied psychology, 86(3), 425.

Colquitt, Jason A. (2001). On The *Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure*. Journal of Applied Psychology, 86:3, 386-400.

Colquitt, Jason A., Conlon, Donald E., Wesson, Micheal J., Porter, Christopher O.L.H., Ng, K. Yee (2001). *Justice at the Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research*. Journal of Applied Physicology, 86:3, 425-445.

Conway, B. (2004). *The New Nepotism*. Public Interests, 154: 130-136.

Corruption (pp. 95-118). Emerald Publishing Limited.

Cropanzano, R., & Folger, R. (1989). *Referent cognitions and task decision autonomy: Beyond equity theory*. Journal of applied psychology, 74(2), 293.

Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). *Progress in organizational justice: Tunneling through the maze*. International review of industrial and organizational psychology, 12, 317-372.

Crosby, F. (1976). *A model of egoistical relative deprivation*. Psychological review, 83(2), 85.

Çakır, M. (2014). *Bürokrasi ve suç olgusu*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2014(3), 18-24.

Çalık, A., (2016) *Nepotizmin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü.* Yayınlanmamış doktora tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı

Çalık, A., ve Naktiyok, A. (2018). *Nepotizmin örgütsel sessizliğe etkisinde öz yeterlilik algısının rolü: Hastane çalışanları üzerine bir araştırma*. Ege Academic Review, 18(3), 343-351.

Çelik, K., ve Erdem, A. R. (2012). *Üniversitede çalışan idari personele göre "Kayırmacılık"*. Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi, 11, 23-30.

Çetinkaya, A. Ş., ve Tanış, Z. : (2017). *Örgütlerde kayırmacılığın iş yükü algısına etkisi: Konya kamu kurumları araştırması*. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 16, 607-618.

Çevikbaş, R. (2012). *Yeni kamu yönetimi anlayışı ve Türkiye uygulamaları*. Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 1(2), 9-32.

Çınar, Kerim (1997) *Kamu Yönetiminde Yozlaşma ve Rüşvet*, Türkiye Genç İş adamları Derneği, İstanbul.

Çiftçi, O. 1983, "*Kamu Bürokrasisi Üzerin*e". Amme idaresi Dergisi. C. 16, : 4, 16-35.

Çuhadar, :G. (2017). *Sosyal Politika ile Klientalizm İlişkisi: Gıda Bankacılığı Üzerinden Bir Değerlendirme*, Çalışma ve Toplum, 2, 681-702

Deutsch, M. (1975). *Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice?*. Journal of Social issues, 31(3), 137-149.

Deveci Hıfzı, *Dürüst İhale. Olabilir mi,Yoksa Ulaşılmaz Bir Düş mü*?, YYVD, Ağustos 1998,C.3, Sy.7.

Diefendorf, B. B. (1987). *Family Culture, Renaissance Culture. Renaissance Culture*, 40(4): 661-681.

Dirlik, O., ve Duman, H. (2022). *Üniversite Sınırlarında Kayırmacılık: Kayırmacı Davranış Paternleri ve Kayırmacılığın Kökeni Üzerine Nitel Bir Araştırma*. İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 11(1), 380-403.

Doğan, M. (2018). *Kurumsal yönetimin teorik temelleri*. Uluslararası yönetim akademisi dergisi, 1(1), 84-96.

Durocher, E., Gibson, B. E., & Rappolt, : (2013). *Occupational Justice:* A Conceptual Review. J Occup Sci [Internet]. 2014; 21 (4): 418-30.

Erdoğmuş, N. (1999). *Kariyerde Yeni Yaklaşımlar ve İstihdama Etkileri.* Mercek Dergisi, 4 (16), 63–77.

Eroglu, O., ve Picak, M. (2011). *Entrepreneurship, national culture and Turkey*. International Journal of Business and Social Science, 2(16).

Eroğlu, Y. (2020). *Geert Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Dört Temel Boyutunun Gelişmiş (Belçika ve ABD) ve Geri Kalmış (Bangladeş ve Pakistan) Ülkeler Açısından Değerlendirilmesi*. Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisi, 2(1), 84-102.

Eryılmaz Young, M. (2011). The rise of the meritocracy (Vol. 1). Transaction Publisher:

Eryılmaz, B. (2011), "*Kamu Yönetimi*", Okutman Yayıncılık, Ankara.

Eskew, D. E. (1993). The role of organizational justice in organizational citizenship behavior. Employee Responsibilities and Rights Journal, 6, 185-194.

Eugine, T. (2008). "*Principles of Human Resource Management*" Vrinda Publications (P) Ltd.

Folger, R. (1987). *Distributive and procedural justice in the workplac*e. Social Justice Research, 1, 143-159.

Folger, Robert, Konovsky, Mary A. (1989). *Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decision*: Academy of Management Journal, 32: 1,111-130.

Ford, R. & McLaughin, F. (1985). "*Nepotism*", Personnel Journal (pre-1986), September, 64, s:57-61

Garih, Ü. (2000). *Yönetim İlkeleri*, İstanbul: Hayat Yayınları.

Gilley, Jerry W., Eggland, Steven A. & Maycunich, Ann, (2002). "*Principles of human resource development*" Perseu:

Gilliland WS, Chan D (2009). *Endüstri, iş ve örgüt psikolojisi el kitabı 2.cilt,* (Çev.: B. Öz), İstanbul: Literatür Yayınları

Gilliland, : W. (1993). *The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective*. Academy of management review, 18(4), 694-734.

Goodman, P. : (1974) *An examination of referents used in the evaluation of pay*. Organizational Behavior and Hu- man Performance, 12, 170-195

Goodman, P. :, & Friedman, A. (1971). *An examination of Adams' theory of inequity*. Administrative Science Quarterly, 271-288.

Goss, D. (1994) *Principles of Human Resource Management*. Joseph G. Nellis (Ed.), 1th ed., New York: Routhledge.

Greenberg, Jerald, Bies, Robert J. (1992). *Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethic*: Journal of Business Ethics, 433-444.

Greenberg, Jerald. (1987a). *A Taxonomy of Organizational Justice Theorie:* Academy of Management Review, 12, 9-22.

Greenberg, Jerald. (1990). *Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow*. Journal of Management, 16:2, 399-432.

Guran, : (1980). *Memur Hukukunda Kayırma ve Liyakat Sistemleri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Hukuk Fakültesi, idare Hukuku ve İdare İlimleri Enstitüsü

Güney, : (2015). *İnsan kaynakları yönetimi.* Nobel Akademik Yayıncılık.

Gürbüz, : (2008). *İş tatmini ve adalet algısın örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi*. Amme İdaresi Dergisi, 41(4), 49-77.

Haktankaçmaz, M. Ġ. (2009). *Yeni Kamu Yönetimi YaklaÇımı ve Türkiye'de Kamu Yönetimi Reformu*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara.

Hofstede, G. (1980). *Culture and organization*: International studies of management & organization, 10(4), 15-41.

Hofstede, G. (2023). *Hofstede'in Kültür Boyutlarına Göre Türkiye'nin Durumu*, www.geert-hofstede.com/hofstede_turkey.html

Howard, L. W., & Cordes, C. L. (2010). *Flight from unfairness: Effects of perceived injustice on emotional exhaustion and employee withdrawal*. Journal of Business and Psychology, 25, 409-428.

Hudson, :, & Claasen, C. (2017). *Nepotism and cronyism as a cultural phenomenon*?. In The handbook of business and

Hutcheson, O. J. (2002). "*Negotiating Nepotism*", Financial Planning,February-2002, s:75-76.

Ichniowski, T. (1988). "*The new nepotism: why dynasties are making a comeback*", Business Week, Vol:31, s:106-109.

Ichniowski, T. (1988). *The New Nepotism: Why Dynasties Are Making a Comeback*. Business Week, 106- 9.

İçerli, L. (2010). *Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım*. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 5(1).

İHD (2023). *İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi*, https://www.ihd.org.tr/insan-haklari-evrensel-beyannames/ Erişim Tarihi 01.06.2023

İlhan, T. ve Erdem, R. (2010). "*Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm)",* Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık, (Ed. R. Erdem), Beta Basım Yayım, İstanbul, s: 135-166

İyiişleroğlu, C. (2006). *Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaba, A. (2018). *Bireylerin nepotizm ve örgütsel adalet algılarının bireysel performanslarına etkisi*: *Türkiye'de özel okul zinciri çalışanları üzerinde bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karaca, N. (2021). *Algılanan nepotizm, kronizm ve partizanlığın örgütsel intikam üzerine etkisi* (Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü/İşletme Ana Bilim Dalı/Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı).

Karacaoğlu, K., ve Yörük, D. (2012). *Employees' perceptions of nepotism and organizational justice*: a family business practice in central anatolia. Journal of Business, Power Industrial Relations and Human Resources, 14(3), 43-64.

Karakaş, M. ve Çak, M. (2007). "*Yolsuzlukla Mücadele de Uluslararası Kuruluşların Rolü*", Maliye Dergisi, Sayı: 153, Temmuz-Aralık 2007.

Karpuzoglu, E. (2001). *Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar*. Öneri, 4(15): 115-124.

Karuza, J. and Leventhal, G.:, (1976). "*Justice judgements: Role demands and perception of fairness*", American Psychological Association, Annual Meeting, September.

Khatri, N. Tsang, Eric W. K. (2003). *Antecedents and consequences of cronyism in organization*: Journal of Business Ethics, 43(4).

Konovsky, M. A. (2000). *Understanding procedural justice and its impact on business organization*: Journal of management, 26(3), 489-511.

Kragh, : U. (2012). *The anthropology of nepotism: Social distance and reciprocity in organizations in developing countrie*: International Journal of Cross Cultural Management, 12(2), 247-265.

Kurt, M. ve Uğurlu, Ö. Y. (2007). "*Yeni Kamu Yönetimi ve Yeni Kamu Yönetimi YaklaÇımının GeliÇiminde Avrupa Birliği'nin Rolü: Ġlerleme Raporları Ġçerik Analizi*", Afyon Kocatepe Üniversitesi, Ġ.Ġ.B.F. Dergisi, 9(2): 81-109.

Kurtoğlu, A. (2012). *Siyasal örgütler ve sivil toplum örgütleri bağlamında hemşehrilik ve kollamacılık*. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 67(01), 141-169.

Küçük, A. (2008). *Adalet Kavramı ve Adalete İlişkin Bazı Teoriler*. Muhafazakâr Düşünce Dergisi, 4(15), 91-121.

Lamba, M. (2014). *Yeni kamu yönetimi perspektifinden Türkiye'de kamu yönetimi reformları*: Genel gerekçeler üzerinden bir inceleme. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(3), 135-152.

Lawler, E. E. (1968). *Equity theory as a predictor of productivity and work quality*. Psychological Bulletin, 70(6p1), 596.

Lee, C., & Farh, J. L. (1999). *The effects of gender in organizational justice perception. Journal of Organizational Behavior*: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 20(1), 133-143.

Lerner, M. (2002). *Pursuing the Justice Motive, in edited by Ross*, M. and Miller, D. T. (Ed:), The Justice Motive in Everyday Life. Cambridge University Press, Cambridge, MA.

Lerner, M. J. (1977). *The justice motive: Some hypotheses as to its origins and forms* 1. Journal of personality, 45(1), 1-52.

Level Playing Field Institute, (2007*), The Cost Of Employee Turnover Due Solely To Unfairness İn The Workplace*, San Francisco: Korn/Ferry International.

Leventhal, G. : (1976). *The distribution of rewards and resources in groups and organization:* In Advances in experimental social psychology (Vol. 9, pp. 91-131). Academic Pres:

Leventhal, G. :, Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: *A theory of allocation preference*: Justice and social interaction, 3(1), 167-218.

Leventhal, Gerald : (1976). W*hat should be done with equity theory? In Social exchange*, New York: Springer: 27–55.

Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Springer Science & Business Media.

Mardin, Ş. (1994). *Türk Modernleşmesi* (Makaleler 4). [Derleyenler Mümtaz'er Türköne ve Tuncay Önder]. İstanbul: İletişim.

McFarlin, Dean B., Sweeney, Paul D. (1992). *Distributive and Procedural Justice As Predictors of Sati:action with Personel and Organizational Outcome*: Academy of Management Journal, Vol.35, No.3, 626-637.

Meriç, E., ve Erdem, M. (2013). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 3(3), 467-498.

Meydan, :, Büyükbodur, A. Ç., ve Bulut, : (2015). *Yerel yönetimlerde klientalist bakış açısının hak temelli sosyal hizmet yaklaşımı*.

Mondi, R. W. & Noye. R. (2005). "*Human Resources Management*", 9th Edition.

Moorman, R. H. (1991). *Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship*? Journal of applied psychology, 76(6), 845.

Mutlu, K. (2000), ‘‘*Problems of nepotism and favoritism in the police organization in Turkey’’*, PoliceStrategiesandManagement, Vol. 23 No. 3, pp.381-89.

Nadiri, H. & Tanova, C., (2010), "*An Investigation of The Role of Justice in Turnover Inten- tions, Job Sati:action, and Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry*", In- ternational Journal of Hospitality Management, 29(1): 33-41. p. 33.

Nelton, : (1998), ‘‘*The bright side of nepotism’’*,NationsBusiness, Vol. 86 No. 1, pp.1-5.

Niehoff, Brian P., Moorman, Robert H. (1993). *Justice As A Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior*. Academy of Management Journal, 36:3, 527-556.

Oldham, G. R., & Miller, H. E. (1979). *The effect of significant other's job complexity on employee reactions to work*. Human Relations, 32(3), 247-260.

Oxford Learners Dictionarie: (2021). Nepotism. https://www.oxfordlearnersdictionarie:com/definition/english/nepotism?q=nepotism, Erişim Tarihi: 02.03.2021.

Öger, A. (2003). *Nepotizm*. BT İnsan İş kültürü ve İnsan Kaynakları Haber Sitesi: EGM Danışmanlık.

Ömürgönülşen, U. (2003). *İdare Terimi Niçin Korunmalı ve Yaşatılmalıdı*r? İdarecinin Sesi Dergisi, 15(96), 54-56.

Özdevecioğlu, Mahmut (2003). *Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma.* Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 21, Temmuz-Aralık 2003, 77-96.

Özel, M. (2021). *Toplumsal ve siyasal bir ilişki tipi olarak kayırmacılık ve bazı yeni kavramsallaştırmalar*. Sosyoloji Araştırmaları Dergisi, 24(3), 64-97.

Özen, Janset. (2002). *Örgütsel Adalet Türleri*. HFSA, Haziran, Sayı:5, 107-117.

Özer, A., (2002), "*Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi*", Sayıştay Dergisi, Ankara, 3–46

Özgüven, A., (1997). *İktisat Bilimine Giriş*, Filiz Kitabevi, Göz.geç.gen. 7. Baskı, İstanbul, 534 :

Özkan, Ö. (2019). *Nepotizm ve insan kaynakları arasındaki ilişkinin incelenmesi ve bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özkanan, A., ve Erdem, R. (2014). *Yönetimde Kayirmaci Uygulamalar: Kavramsal Bir Çerçeve*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (20), 179-206.

Özkanan, A., ve Erdem, R. (2015). *Yönetimde Kayirmaci Uygulamalar Üzerine Nitel Bir Çalişma*. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(2), 7-28.

Özler, H., Özler, D.E. ve Gümüştekin, G.E., 2005, *Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma*, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya

Özler, H., ve Gümüştekin, G. E. (2007). *Aile işletmelerinde nepotizmin gelişim evreleri ve kurumsallaşma*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (17), 437-450.

Özsemerci, K. (2003), *Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri*, Alp Yayınları, Ankara

Özsemerci, K., (2002). *Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri*. Yüksek Lisans Tezi, TODAİE, Ankara.

Pehlivan, B. (2008). *İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirmesi ve maliye bakanlığı çalışanlarına yönelik bir uygulama*. Maliye dergisi, 154, 171-187.

Pfeffer, J. (1995). *Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people*. Academy of Management Perspectives, 9(1), 55-69.

Platon, (2005). *Devlet*. C. Saraçoğlu ve V. Atayman (Çev.). Bordo Siyah: İstanbul

Polat, G. (2012). *Örgütlerde Nepotizmin Örgütsel Adalet Algısı ile İlişkisinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Pooley, E. (2005). *Family Value*: Canadian Business, 78 (11): 55-56.

Price, A. (2000). "*Principles Of Human Resource Management*"Blackwell Publisher, UK.

Pritchard, R. D. (1969). *Equity theory: A review and critique*. Organizational behavior and human performance, 4(2), 176-211.

Riggio R. E. (2014). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş* (Çev.Ed. Belkıs Özkara) Ankara: Nobel Yayınevi

Sabuncuoğlu, Z., (2009). *İnsan kaynakları yönetimi uygulama örnekleriyle*. 4. Baskı. Bursa: Furkan Ofset

Sadozai, A. M., Zaman, H. M., Marri, M. Y. and Ramay, M. I. (2012). *Impact of Favoritism, Nepotism and Cronyism on Job Sati:action: A Study From Public Sector of Pakistan*. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 4 (6), 760 - 771.

Safi, K. ve kurşuncu, T. (2019). *Siyasal partizanlığın bir göstergesi olarak seçim hileleri ve Türkiye'deki bazı uygulamaları*. İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi, 4(8), 46-71.

Sargut Selami, *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitabevi, Ankara 2001

Sarıbay, A. Y. (2006). *Toplumun mantığı. Bir Mantıksal Anlatı Olarak Sosyoloji*. Bursa: Alfa Aktüel.

Schwarzwald, J., & Goldenberg, J. (1979). *Compliance and assistance to an authority figure in perceived equitable or nonequitable situation*: Human Relations, 32(10), 877-888.

Sirmon, D. G. & Hitt, M. A. (2003). *Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firm*: Entrepreneurship Theory and Practice, Summer 2003, 339-358.

Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). *Retaliation in the workplace: The roles of distributive,* procedural, and interactional justice. Journal of applied Psychology, 82(3), 434.

Snell, Scott and Bohlander, George W. (2010). "*Principles of human resource managemen*t" South-Western.

Spence, L. J., Jeurissen, R. & Rutherfoord, R. (2000), *Small Business and the Environment in the U.K. and the Netherlands*: Towards Stakeholder Cooperation. Business Ethics Quarterly, 10(4), 945-965.

Stadnyk, R. (2010). Occupational justice. An introduction to occupation: The art and science of living, 329-358.

Sunal, O. (2011). Sosyal politika: Sosyal adalet açısından kuramsal bir değerlendirme. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 66(03), 283-305.

Sunal, O. (2011). Sosyal politika: Sosyal adalet açisindan kuramsal bir değerlendirme. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 66(03), 283-305.

Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1993). *Workers' evaluations of the" ends" and the" means*": An examination of four models of distributive and procedural justice. Organizational behavior and human decision processes, 55(1), 23-40.

Şahin, M. (2021). Örgütlerde kayırmacılığa yönelik kavramsal bir analiz. Çatalhöyük Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, (6), 158-167.

Tata, J., & Bowes-Sperry, L. (1996). Emphasis on distributive, procedural, and interactional justice: Differential perceptions of men and women. Psychological Reports, 79(3_suppl), 1327-1330.

TDK, (2023). Türk Dil Kurumu, https://sozluk.gov.tr/ Erişim Tarihi: 31.06.2023

Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). Procedural justice: A psychological analysi: Hillsdale, NJ: L. Erlbaum Associates

Thibaut, J., & Walker, L. (1975). Procedural Justice: A Psychological Analysis, Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associate:

Topakkaya, A. (2008). Adalet kavramı bağlamında Aristoteles-Platon karşılaştırması. Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi, (6), 27-46.

Tortop, N. (1994). *Personel Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınları.

Torun, İ. (2002). *Kapitalizmin Zorunlu Şartı*: Protestan Ahlak. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3(2), 89-98.

Turhan, M., ve Erol, Y. C. (2019). *Öğretmen görüşlerine göre eğitim örgütlerinde kronizm, sessizlik ve sinizm arasındaki ilişki*. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 35(4), 874-886.

Tutar, H. (2007). *Erzurum'da devlet ve özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin işlem adaleti, iş tatmini ve duygusal bağlılık durumlarının incelenmesi*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12(3), 97-120.

Tutum, C. (1979). *Personel yönetimi*. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.

TÜSİAD. 1995, 21. Yüzyıl İçin Yeni Bir Devlet Modeline Doğru: Optimal Devlet. İstanbul-.

Tyler, T. R. (1989). *The psychology of procedural justice: A test of the group-value model*. Journal of personality and social psychology, 57(5), 830.

Tyler, T. R. (2000). *Social justice: Outcome and procedure*. International journal of psychology, 35(2), 117-125.

Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). *A relational model of authority in group*: In Advances in experimental social psychology (Vol. 25, pp. 115-191). Academic Pres:

Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ. D., Acar, A. C., Özçelik, A. O., Sadullah, Ö. & Tüzüner, L. (2008). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Ülgener, : F. (2006). *İktisadi Çözülmenin Ahlak ve Zihniyet Dünyası*. İstanbul: Derin Yayınları.

Ülker, H. 1995, "*Siyasi İktidar- Bürokrasi İlişkisi*". Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyum Bildirileri-II. Cilt-. Ankara: TODAİE Yayınları, 185 -192.

Van Avermaet, E., McCllntock, C., & Moskowitz, J. (1978). *Alternative approaches to equity*: Dissonance reduction pro-social motivation and strategic accommodation. European Journal of Social Psychology, 8(4), 419-437.

Weick, K. E. (1966). *The concept of equity in the perception of pay*. Administrative Science Quarterly, 414-439.

Weick, K. E., & Nesset, B. (1968). *Preferences among forms of equity*. Organizational Behavior and Human Performance, 3(4), 400-416.

Werther, William B. and Keith Davis, (1994). Human Resources and Personel Management. *Management and Organization Series*, 4th ed., McGraw-Hill Int. Edition: İstanbul:Literatür Yayıncılık.

Wilcock, A., & Townsend, E. (2009). Occupational justice. In E. B. Crepeau, E. : Cohn & B. A. B. Schell (Ed:), *Willard and Spackman's occupational therapy* (11th ed., pp. 192–199). Philadelphia, PA: Lippincott Williams & Wilkins

Yavuz, B. ve Akın, A. (2016). *Nepotizm ile Örgütsel Adaletar asındaki İlişkiyi Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırm*a. Journal of International Social Research, 9(44).

Yazıcı, M. ve Serhat, C. A. N. (2020). *Etik Problem Olarak Kurumlarda Örgütsel Kayirmacilik*. Academic Review of Humanities and Social Sciences, 3(2), 212-244.

Yıldırım, M. (2013). *Kamu yönetiminin kadim paradoksu: Nepotizm ve meritokrasi*. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(02), 353-380.

EKLER

SAYIN KATILIMCI

Bu çalışma, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Doktora programında yürütülmekte olan **"Kayırmacılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi"** adlı tez çalışmasının araştırma kısmını oluşturmaktadır. Bu amaçla hazırlanan anket formu aşağıda yer almaktadır. Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Açık ve samimi bir şekilde kendi düşünce ve deneyimlerinizi dikkate alarak tüm soruları cevaplayınız. Lütfen adınızı ve soyadınızı yazmayınız. Araştırma sonuçları topluca değerlendirilecek, kişilerin verdiği cevapların ne olduğu bilinmeyecektir. Göstereceğiniz ilgiye şimdiden teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

Saygılarımla

Fatih TAŞPINAR

Afyon Kocatepe Üniversitesi

İşletme Doktora Öğrencisi

1. Öğrenim durumunuz

( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Fakülte / Yüksekokul ( ) Yüksek lisans ( ) Doktora

2. Yaşınız (……..)

3. Cinsiyetiniz

( ) Bayan ( ) Bay

4. Kaç yıldır şimdiki işinizde çalışıyorsunuz?

( ) 1 yıldan az (……) yıl

5. Oteldeki göreviniz nedir? ……

6. Şirket sahibine veya kurucuya yakınlığınız?

( ) Babam/Annem ( ) Kardeşim ( ) Halam/Teyzem

( ) Yeğen ( ) Kuzen

( ) Dayım/Amcam ( ) Dünür Yakınlığı ( ) Enişte

( ) Diğer .....

7. Çalıştığınız şirket kaç yıldır faaliyet göstermektedir?

( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl

( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 20 yıldan fazla

8. Çalıştığınız şirketteki toplam çalışan sayısı?

( ) 76-100 ( ) 101-150 ( ) 151-200 ( ) 201-250 ( ) 250'den fazla

9. Nepotizmin (TORPİL) sizce uygulanma nedenleri nelerdir?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

10. Nepotizm (TORPİL) sizce nasıl önlenebilir? Önerileriniz nelerdir?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

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

ANKETE KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ….

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI	Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
I. Aşağıdaki ifadeler <u>sizi kazanımlarınıza ulaştıran süreçler</u> (kazanımlarınızla ilgili karar vermede yöneticilerin kullandığı işlemler) <u>ile ilgilidir.</u>					
1.Fikirlerinizi ve duygularınızı bu süreçler esnasında ifade edebiliyor musunuz?	1	2	3	4	5
2. Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mıdır?	1	2	3	4	5
3. Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?	1	2	3	4	5
4. Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor mu?	1	2	3	4	5
5. Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere mi dayandırılmıştır?	1	2	3	4	5
6. Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilir misiniz?	1	2	3	4	5
7. Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur?	1	2	3	4	5
II. Aşağıdaki ifadeler <u>elde ettiğiniz kazanımlarla</u> (aldığınız ücret, ilerleme, takdir vb. iş sonuçlarınıza) ilgilidir.					
8. Elde ettiğiniz kazanımlar işteki çabanızı yansıtır mı?	1	2	3	4	5
9. Elde ettiğiniz kazanımlar tamamladığınız işe uygun mudur?	1	2	3	4	5
10. Elde ettiğiniz kazanımlar kuruma yaptığınız katkıyı yansıtır mı?	1	2	3	4	5
11. Elde ettiğiniz kazanımlar göstermiş olduğunuz performansa uygun mudur?	1	2	3	4	5
III. Aşağıdaki ifadeler süreçleri (kazanımlarınızla ilgi karar vermede yöneticilerin kullandığı işlemler) yönlendiren <u>yetkili</u> <u>(amir)</u> ile ilgilidir.					
12. Size nazik davranır mı?	1	2	3	4	5
13. Size değer verir mi?	1	2	3	4	5
14. Size saygılı davranır mı?	1	2	3	4	5
15. Size haksız yorum ve eleştiriler yöneltir mi?	1	2	3	4	5
16. Sizinle olan diyaloglarında samimi midir?	1	2	3	4	5
17. Süreçleri bütünüyle açıklar mı?	1	2	3	4	5
18. Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklı mıdır?	1	2	3	4	5
19. Süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır mı?	1	2	3	4	5
20. Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur mu?	1	2	3	4	5