

T.C

BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİMDALI

Yüksek Lisans Tezi

**İŞ HAYATINDAKİ KRONİZM
DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL
ADALET ALGILARINA VE KURUM İTİBARINA
ETKİSİ**

Mihriban KARTAL

165012013

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Yavuz Tansoy YILDIRIM


Bandırma 2019

YÜKSEK LİSANS/DOKTORA TEZİ ONAYI

Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans/Doktora öğrencisi Mihriban KARTAL tarafından Dr. Öğr. Üyesi Yavuz Tansoy YILDIRIM'ın danışmanlığında hazırlanan "İş Hayatındaki Kronizm Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarına ve Kurum İtibarına Etkisi" başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 13/06/2019 tarihinde yapılan Tez Savunma Sınavında oyçokluğu/oybirliği ile başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans/Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

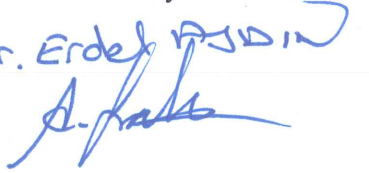
Jüri-Danışman

Ünvanı Adı Soyadı

Dr. Öğr. Üyesi Yavuz Tansoy YILDIRIM


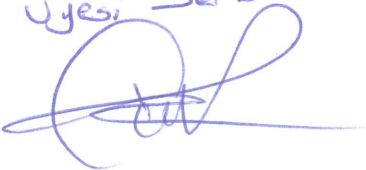
Jüri Üyesi

Ünvanı Adı Soyadı

Doç. Dr. Erdel AYDIN


Jüri Üyesi

Ünvanı Adı Soyadı

Dr. Öğr. Üyesi Seren KART


ETİK BEYAN
TÜRKİYE CUMHURİYETİ
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile, bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim. (.../.../20...).

Mihriban KARTAL

ÖZET

İŞ HAYATINDAKİ KRONİZM DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARINA VE KURUM İTİBARINA ETKİSİ

Mihriban KARTAL

Bu araştırmanın amacı, kronizm uygulamalarına maruz kalan kamu hastanelerinde çalışan kişilerin örgütsel adalet algıları ve bu uygulamaların kurumun itibarı üzerindeki etkisini belirlemektir.

Alanyazın incelendiğinde, kronizmle ilgili çalışmaların sınırlı olduğu, genellikle kavramı açıklamaya yönelik tanımlamalar ve diğer yaşanan kayırmacılık türleriyle (genellikle nepotizm) beraber ele alınıp ilişkilendirildiği çalışmaların olduğu görülmektedir. Kronizm kavramının, örgütsel adalet ve kurumsal itibar değişkenleri ile birlikte ele alındığı bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Çalışanların adil bir ortamda çalışma istekleriyle bütünleşen ve çalışanların örgüte daha çok bağlanmasının bir göstergesi olan örgütsel adalet kavramının, kronizm ile arasındaki ilişkinin var olması, hem örgüt hem de çalışanlar açısından önemli bir kıstas olup, iki taraf içinde büyük bir önem arz etmektedir. Bu bağlamda, araştırmanın konusu olan kronizm davranışlarının, çalışanlar üzerindeki örgütsel adalet algılarını ve kurumun itibarını etkilemesindeki rolünü belirleyecek test ve analizlerle çalışmaya yön verilmiştir.

Çalışma sağlık sektörü odaklı olup, Bandırma'da faaliyet gösteren hastaneler kapsamında ele alınan kavramların değişkenlerle arasında olan ilişkileri ortaya çıkartması açısından önem teşkil etmektedir. Literatürde sağlık sektöründe, kronizmin örgütsel adalet algılarına olan etkisi ve bunların kurumsal itibar algılarına olan yansımaları ile ilgili bir çalışmanın olmaması açısından bu çalışmanın ilgili alan yazına büyük katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Çalışma anket yardımıyla 159 hastane çalışanı üzerinden gerçekleştirilmiştir. Hastane çalışanlarının maruz kaldığı kronizm davranışları sonucu oluşan adalet algıları ve kurum itibarına etkisi arasındaki ilişki çalışmada sunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Kronizm, Kayırmacılık, Örgütsel Adalet, Örgütsel Kronizm, Kurumsal İtibar.

ABSTRACT

THE EFFECT OF CHRONICISM BEHAVIORS ON BUSINESS LIFE ON THE PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND EMPLOYMENT

Mihriban KARTAL

The purpose of this survey is to indicate the effect on the people's organization justice perception who work in public hospital's and the people who get exposed to the cyronism and the effect on the goodwill of the foundation.

When the literature is analyzed, it is seen that the surveys that cyronism is related with other types of the favouritism (generally nepotism). It has never been encountered to a survey which approaches to the cyronism as organizational justice and the foundation goodwill. The organizational justice perception which becomes integrated with the employees will to work in a equitable environment, which is also related to cyronism behaviours is quite important for both employees and the organization. Within this, context, tests and analyses which show that cyronism behaviours affect the organizational justice perceptions over employees and the foundation goodwill have been included is this study.

The study is focused on the health sector and it is important for revealing the relations between the factors and the concepts as a part of hospitals in Bandırma. It is foreseen that this study will have a big contribution to the literature since there is no any other study which show the same information. The study has been fulfilled with the help of a survey on 159 hospital employees. The effect of the cyronism to the organizational justice perception and the foundation goodwill will be presented in detail on the following pages of the study.

Key Words: Cyronism, Favouritism, Organizational Justice, Organizational Cyronism, Foundation Goodwill.

ÖNSÖZ

Lisans ve lisansüstü eğitim ve öğretim dönemlerimde, ders aldığım bütün hocalarıma; yüksek lisans eğitimim ve tez yazım sürecinde emeği, tecrübesi ve desteğiyle bana güç veren, sabrından ve koşullar her ne olursa olsun yardımlarını esirgemeyen, fikirleri ile hayatıma değer katan saygıdeğer hocam ve danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Yavuz Tansoy YILDIRIM'a, bu süreçte her zaman maddi ve manevi destekleriyle yanımda olan; anneannem Hatice Kartal, annem Sultan Kartal, babam Ramazan Kartal'a, candan ötem kız kardeşlerim Özlem Kartal ve Merve Kartal'a, güzeller güzeli canım yeğenim Zeynep'e ve ayrıca hayatıma dokunduğu andan beri her şeyi güzelleştiren, desteğini omzumdan hiç eksik etmeyen idolüm yol arkadaşım Cevali DENİZHAN'a ve arkadaşlarıma sonsuz sevgi ve teşekkürlerimi sunmaktan onur ve gurur duyarım.

Mihriban KARTAL

Bandırma 2019

İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAYI	ii
ETİK BEYAN	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KRONİZM VE KAYIRMACILIK

1. Kavramsal Çerçeve	3
2. Kayırmacılık Türleri.....	6
2.1. Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı)	6
2.2. Siyasi Kayırmacılık (Partizanlık).....	7
2.3. Kronizm (Eş- Dost Kayırmacılığı)	7
3. Kronizmin Örgüt ve Örgüt Çalışanları Üzerindeki Etkileri.....	10
4. Örgütlerde Kronizmin Avantajları	13
5. Örgütlerde Kronizmin Dezavantajları.....	14

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

1. Kavramsal Çerçeve	16
2. Örgütsel Adaletin Önemi	21
3. Örgütsel Adaletin Boyutları	23
3.1. Dağıtımsal (Bölüşümsel) Adalet.....	24

3.2. İşlemsel (Süreç) Adalet.....	26
3.3. Etkileşimsel Adalet	27
3.4. Kişilerarası Adalet.....	29
3.5. Bilgisel Adalet.....	30

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL İTİBAR

1. Kavramsal Çerçeve	31
2. Kurumsal İtibari Oluşturan Unsurlar	33
2.1. Kurumsal Kimlik.....	33
2.2. Kurumsal İmaj.....	33
2.3. Kurumsal Marka	34
2.4. Kurumsal İletişim.....	34
2.5. Kurumsal Kültür	35
3. Kurumsal İtibar Yönetiminin Amacı	35
4. Kurumsal İtibarın Temel Bileşenleri	36
3.1. Duygusal Çekicilik.....	36
3.2. Ürün ve Hizmetler.....	36
3.3. Finansal Performans.....	36
3.4. Çalışma Koşulları.....	37
3.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk	37
3.6. Vizyon ve Liderlik	38

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ

1. Kronizm İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki.....	39
2. Kronizm İle Kurumsal İtibar Arasındaki İlişki.....	40

3. Örgütsel Adalet İle Kurumsal İtibar Arasındaki İlişki.....	41
4. Kronizm, Örgütsel Adalet Ve Kurumsal İtibar Arasındaki İlişki.....	41

BEŞİNCİ BÖLÜM

KAYTARMA (KRONİZM), ÖRGÜTSEL ADALET VE KURUMSAL İTİBAR ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ

1. Araştırmanın Yöntemi.....	42
1.1. Araştırma Modeli	42
1.2. Hipotezler.....	43
1.3. Evren ve Örneklem	44
1.4. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri.....	44
2. Bulgular ve Yorumlar	45
2.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular.....	45
2.2. Kurumsal İtibar ile Kronizm Ölçeklerinin Güvenilirlik Ve Geçerlilik Yapısı	47
2.3. Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenilirlik ve Geçerlilik Yapısı	48
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	58
KAYNAKÇA	60
EKLER.....	84
EK 1: Anket Formu.....	84

TABLÖLAR

Tablo 5. 1 : Demografik Değişkenlere Ait Bulgular.....	46
Tablo 5. 2 : Kurumsal İtibar ile Kronizm Ölçeği Güvenilirlik Ve Geçerlilik Yapısı....	47
Tablo 5. 3 : Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenilirlik ve Geçerlilik Yapısı.....	48
Tablo 5. 4 : Cinsiyet ile Kronizm Örgütsel Adalet Kurumsal İtibar İlişkisi.....	49
Tablo 5. 5 : Eğitim ile Kronizm – Örgütsel Adalet – Kurumsal İtibar İlişkisi.....	50
Tablo 5. 6 : Hizmet ile Kronizm – Örgütsel Adalet – Kurumsal İtibar İlişkisi.....	52
Tablo 5. 7 : Yaş ile Kronizm – Örgütsel Adalet – Kurumsal İtibar İlişkisi.....	54
Tablo 5. 8 : Kronizm-Örgütsel Adalet-Kurumsal İtibar Arasındaki İlişki.....	55

ŞEKİLLER

Şekil 1 :Araştırmanın Modeli43



GİRİŞ

Araştırmanın Problemi

Önceki zamanlardan bu yana süregelen toprak paylaşımı, yurt belirleme, savaşlar, asker ve orduya duyulan ihtiyaç, bir ve beraber olma arzusu vs gibi istekler insanın doğası gereği yalnız olamayacağı, etrafında güvенеbileceği ve kendinden olanlar tarafından korunup kollanma isteği ve daha çok kalabalıklaşma gibi arzularından gelmektedir.

İnsan, temelinde ve doğasında sosyal bir varlık olduğu için gelişip değişmektedir. İnsanın yapısı ve doğası gereği, diğer insanlarla iletişim ve etkileşim halinde olması, bir zümreye, gruba ve topluluğa ait hissetme güdüsüne doğuştan sahiptir. Bunun kanıtı olarak Mcleod'un (2018), Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi gösterilebilir. Üçüncü basamakta yer alan ve insanın nefes alma, yeme, içme, barınma, uyku, su ve güvenlik gibi ihtiyaçlarının bir üst basamağında yer alan başkaları ile ilişki kurma, sevgi ihtiyacı, kabul etme, edilme veya reddedilme, bir yere ait olma hissi, arkadaş, aile, bağlanma ve bağlılık duygusu gibi psikolojik ihtiyaçları da mevcuttur. Kişilerin psikolojik ihtiyaçları olan bu kavramlar toplum ve toplumsal düzenin oluşmasına, toplumda yer edinme gibi hususların yanında, bir bakıma kişisel çıkar ve beklentilerini de karşılama ihtiyacından doğmaktadır.

İnsanlar genellikle kendisiyle benzer yönleri ve adetleri olan kişilerle iletişim halinde olmak istemektedirler. Bu benzerlikler, aynı dil, din, ırk, soy ve mezhebe ait olma, aynı ideoloji peşinden koşma, aynı kültürden yetişme, aynı okulda okuyup mezun olma gibi nedenlerden kaynaklıdır ve insanları bir araya getirmektedir. Bu benzerlikler insanların sosyal yaşantılarında olduğu gibi iş yaşamlarında da etkili olmaktadır.

Kişilerin ihtiyaçlarını karşılama, yaşamlarını sürdürme ve refah düzeylerini artırma gibi sebepler iş örgütlerinin önemini artırmaktadır. Bu ihtiyaçlar iktisatta kıt kaynakların optimum seviyede kullanılması teorisi ile birlikte düşünüldüğünde, kişiler iyi ve yeterli düzeyde maddi ve sosyal olanaklara sahip olmak için birbirleriyle rekabet halinde olacaklardır. Bu bağlamda kişilerin iş bulması ve işe girme süreçlerinde liyakat,

adalet, eşitlik ve hak etme gibi kriterler ön plana çıkmaktadır. Halk arasında ‘torpil’ ve ‘referans’ olarak adlandırdığımız kayırmacılık kavramı kısaca, bazı kişilerin diğerlerine göre ayrıcalıklı olmasını ifade etmektedir. Günümüzde kişilerin birbirleriyle rekabet halinde olması, sıkıntılı ekonomi şartları ve iş bulma zorluğu düşünüldüğünde kayırmacılık kavramı iş yaşamında önemini artırmakta ve kendini göstermektedir. İşe girme, yerleştirme, atama, işte terfi, maaş artışı, işten çıkarma, toleranslı davranma gibi işe alım süreçlerinde genellikle bu yakınlık dereceleri gözetilmektedir.

Kayırmacı uygulamalarına sebep olan bu yakınlık dereceleri üç kategoriye ayrılmaktadır:

- 1) Nepotizm; aynı kandan olma, akrabalık ilişkilerini kapsamaktadır.
- 2) Partizanlık; aynı siyasi görüş ve ideolojiye dayanan ilişkileri kapsamaktadır.
- 3) Kronizm; aynı okul mezunu olma, hemşehri, tanışıklık gibi eş-dost ilişkilerini kapsamaktadır.

Kayırmacı davranışlar, geçmişte var olmakla birlikte günümüzde de etkisini arttırarak göstermektedir. Tarım toplumundan sanayi toplumuna, kırsal alandan şehir yaşamına geçişte akraba, hemşehri, tanıdık olma ve aynı siyasi görüşe sahip olma gibi bağlar daha belirgin hale gelmiştir. Çünkü insanlar yaşamlarını, var olan standartlarını devam ettirmek ve iyileştirmek için iş olan yere yani büyük kent merkezlerine göç etmek durumunda kalmışlardır. Göç etmeleri de pek çok sorunu beraberinde getirmiştir. Yeni geldiği yere uyum sağlama, tutunma, yerini sağlamlaştırma gibi sebeplerle, kişilerin aynı kültürel özelliklere sahip kişilerle bir araya gelme ve tanıdık bulma ihtiyaçlarını da artırmıştır. Kültürel dayanışma ve bütünleşme şeklinde kendini gösteren bu durum, işe alım ve sonrasında toleranslı ve kayırmacı davranışların artmasına sebep olmuştur. Bir taraf için olumlu gibi görünen bu durum diğer taraf için olumsuz durumlar ortaya çıkarmıştır. İş bilmeyen, niteliksiz, eğitimsiz ve kalifiye olmayan kişilerin belli yerlere getirilmesi diğer çalışanlar arasında kaos oluşturarak, adalet algılarını da olumsuz etkilemektedir. Çalışanlar açısından olumsuz olan bu durum, aynı zamanda kurum itibarını da zedeleyen ve zamanla yok eden bir durum olarak kendini göstermektedir.

Yönetici kesimin kayırmacı davranışları, kurumu feodal bir yapıya sürüklemektedir. Bu yapının oluşmasına sebep kan bağı, aynı siyasi görüşler ve tanıdık olma durumlarıdır. En çok kronizm (eş-dost kayırmacılığı) olarak kendini gösteren kayırmacı davranışlar, kişileri çıkarları gereği birbirine mecbur kılmaktadır. Liyakat ve adalet tamamen devre dışı kalmaktadır. Örgüt içinde adaletten uzaklaşılması, kişileri kaosa sürüklemekte, işe geç gelme, gruplaşma, grev, lokavt, işten çıkma, protesto gibi oluşumlara sebebiyet vermekte ve örgütü zora sokmaktadır. Bunlar aynı zamanda örgüte maliyet (yeni elaman arayışı, oryantasyon, iş ilanı masrafları vs.) olarak geri dönmektedir.

Tüm bunlar değerlendirildiğinde, kayırmacı davranışlara maruz kalan çalışanların örgüte karşı adalet algıları olumsuz etkilenecek, aynı zamanda hem iç paydaşlar hem dış paydaşlar gözünde kurumun itibarını sarsacaktır. Bu bağlamda çalışmamızın değişkenleri arasındaki ilişkiler, yerini ve doğruluğunu kendiliğinden ortaya koymaktadır.

Çalışmamızın amacı, kronizm davranışlarının çalışanlar üzerindeki örgütsel adalet algıları ve kurum itibarına etkisini incelemektir. Araştırmamız üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, kayırmacılık kavramı ve boyutlarının kavramsal çerçevesi incelenmiş ve detaylandırılmıştır. Kronizm kavramı, kayırmacılığın alt boyutlarından biri olması sebebiyle ilk olarak kayırmacılığın tarihsel seyri ele alınmış daha sonra kronizm kavramı (eş-dost kayırmacılığı) ve kronizmin örgütlere etkisi detaylı olarak incelenmiştir.

İkinci bölümde, adalet olgusu ele alınmış ve örgütsel adalet kavramı alt boyutları ile açıklanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde ise, bu değişkenlerden etkilenen itibar kavramı incelenmiş ve kurumsal itibar kavramı boyutları ile ele alınmıştır.

Dördüncü bölümde, kronizm, örgütsel adalet ve kurumsal itibar kavramlarının birbirleriyle olan ilişkileri ve daha önce yapılan çalışmalar kaynak gösterilerek incelenmiştir.

Beşinci bölümde, hastane çalışanlarının oluşturduğu örneklem grubu ile yapılan anket verileri analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular ile kronizm, örgütsel adalet ve kurumsal itibar arasındaki ilişkiye yönelik hipotezler kurulmuş ve test edilmiştir.

Son bölümde ise araştırmanın tartışma sonuç ve öneriler kısmı yer almaktadır.

Araştırmanın Amacı

Çalışmamızda ulaşılmak istenen amaç, kronizm davranışlarının çalışanlar üzerindeki örgütsel adalet algıları ve kurum itibarına etkisini incelemektir. Bu amacı gerçekleştirebilmek içinde araştırma çerçevesi içinde şu sorulara yanıt bulmaya çalışılmıştır;

Kronizm davranışları ile örgütsel adalet algıları arasında bir ilişki var mıdır?

Kronizm ile kurumsal itibar arasında bir ilişki var mıdır?

Örgütsel adalet ile Kurumsal itibar arasında bir ilişki var mıdır?

Araştırmanın Önemi

Araştırmada kronizm davranışlarının çalışanlar üzerindeki örgütsel adalet algıları ve kurumun itibarına etkisi incelenmektedir. Alanyazında bu kavramlar kendi başlarına veya farklı değişkenlerle incelenmiş fakat sınırlı sayıda çalışma yapılmıştır. Nitekim literatürde bu üçünün birlikte ele alındığı hiçbir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu açıdan bakıldığında bu çalışma ilgili alan yazına katkı sağlaması açısından araştırmanın önem ve değerini daha da artırmaktadır.

Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmanın varsayımları şu şekilde belirtilmektedir;

- ✓ Ankete katılan kişilerin sorulara doğru ve içten bir şekilde cevap verdiği varsayılmıştır.
- ✓ Anketlerin ölçülmek istenen özellikler bakımından uygun olduğu varsayılmıştır.
- ✓ Örneklemin değişkenler açısından uygun ve yeterli olduğu varsayılmıştır.
- ✓ Elde edilen bulgulara uygulanan istatistiksel analiz yöntemlerinin araştırma amacına uygun olduğu varsayılmıştır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmanın sınırlılıkları şu şekilde belirtilmiştir;

- ✓ Araştırma evreni Bandırma ilçesindeki kamu hastaneleri sağlık çalışanları ile sınırlı tutulması,
- ✓ Kurumda çalışan yönetici pozisyonundaki kişilerin kronizm davranışları sergilediklerini ifade etmekten kaçınmaları,
- ✓ Anketlerin sadece ilçedeki kamu hastanesi çalışanlarına yönelik yapıldığı
- ✓ Araştırmanın verilerinin sadece hastane çalışanlarından elde edilmesi.

Tanımlar

Kronizm: Kronizm, birbiriyle dolaylı olarak tanışıklığı olan kişiler, hemşehri, tanıdık çocuğu olma, aynı çevrede büyüme, okul arkadaşlığı vs gibi sebepler gözetilerek çıkarlar dahilinde kişilerin tercih edilmesini anlatan yapı olarak tanımlanmaktadır (Karakas ve Çiçek, 2009: 52).

Kayırmacılık: İnsanların birlikte yaşadığı hem günlük hem de iş hayatında insanların birbirlerini daha ön planda tutması belli yerlere tanıdık, dost, akraba gibi ilişkilerden kaynaklı tanıdıkların arkasında durma eylemi olarak tanımlanmaktadır. Özellikle geleneksel toplumlarda bu olaylar daha sık görülmektedir (Oktay, 1983: 209).

Adalet: Adalet; ‘yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması, türe’ anlamına gelmektedir (TDK, 2019). Alanyazın incelendiğinde, adalet kavramı üzerinde felsefeciler sıklıkla durmuşlardır. Bunlardan birkaçı; Socrates, Rawls, Aristo, Plato, Nozick şeklinde sıralanabilmektedir (Colquitt vd., 2001: 425, Greenberg ve Bies, 1992: 433). Adalet kavramını John Rawls, sosyal yapı ve örgütlerde ilk olarak bulunması gereken olgu yani ilk erdem olarak nitelendirmiştir (Fırat, 2003: 123).

Örgütsel Adalet: Herkes için geçerli olan adalet kavramının, örgüt ortamına ve çalışanlara yansımadır. İş yaşamı ve örgüt içi ilişkilerdeki adaletin var olup olmadığı ile ilgili algıların tamamıdır (Greenberg, 1990b: 399-432; Byrne ve Cropanzano, 2001: 3-26).

Kurumsal İtibar: Kurumsal itibar, pazarın genelinde kurumun oluşturduğu güvenin karşılığıdır. Maddi olarak elle tutulmayan fakat hissedilen değerler ve duygular bütünüdür. Hem iç hem dış paydaşlarca sevilme, beğenilme, itimâd edilme, tercih edilme gibi oluşumların kuruma yansımadır (Kadıbeşgil, 2006: 59).

BİRİNCİ BÖLÜM

KRONİZM VE KAYIRMACILIK

1. Kavramsal Çerçeve

Alan yazında daha önceki çalışmalar incelendiğinde, kronizm kavramının favorizm, nepotizm, tribalizm gibi kavramlarla birbirine karıştırıldığı saptanmıştır. Tüm bu kavramları ayrı ayrı ele almadan önce hepsini tek bir çatı altında toplayıp yani 'kayırmacılık' başlığı altında incelemek ve çeşitlendirmek çalışmanın daha sistematik bir hale gelmesini mümkün kılacaktır. Kayırmacılık kavramı, en basit tabiriyle kişi veya belli bir zümrenin faydasına olacak şekilde çıkar sağlamaları durumudur (Tunçbilek ve Akkuş, 2017: 170).

Kayırmacılık kavramı, günümüzde hem siyasi hem de toplumsal alanda çok sık karşılaştığımız bir kavramdır (Aytaç, 2010: 3). Kayırmacılık, kavramların tümünü tek bir çatı altında toplayan genel bir tabir olarak kullanılmaktadır. Kayırmacılık, ayrımcılık ve yolsuzluk kavramlarıyla da zaman zaman birlikte kullanılmaktadır. 'Fark gözetme, eşit muamele etmeme' şeklinde de ifade edilen ayrımcılık, dolaylı olarak kayırmacılık kavramıyla da hemen hemen benzer anlamda kullanılmaktadır (Zeytinoğlu, 2010: 117). Ayrımcılık, kişilerin hizmetlere, mallara ve kaynaklara ulaşmasına engel teşkil etmektedir (Çalım ve Zorlu, 2012: 170). Kayırmacılık ise, istihdam konusunda yetkili olan kişilerin çeşitli bağlantılar sebebiyle (kan bağı, eş-dost tanışıklığı vs) kendilerinden olan kişilere karşı yakınlık duyarak, onlara belli pozisyon ve durumlarda öncelik vermeleri ya da onları öncelikli olarak tercih etmeleridir (Sadozai et al., 2012: 761). Bu hissedilen ve tercih sebebi olan yakınlık kaynağın derecesi ne olursa olsun ortaya çıkan sonucun tek ortak noktası çalışanlar arasındaki durumun adaletsiz olmasıdır. Çalışanların kayırmacılık sonucunda, üst düzey pozisyonların gerektirdiği yetkinlikleri edinme konusunda isteksizleşmesi, daha az çaba göstermeleri, öğrenme isteklerinin yok olması, verimliliklerindeki düşme ve örgütsel performanslarında azalma söz konusu olabilmektedir (Coco ve Lagravinese, 2014: 444; Meriç, 2012: 27).

Kayırmacılık kavramı, doğası itibariyle topluluk halinde yaşanan her yerde görülmekte ve uzun bir geçmişe dayanmaktadır (Çarıkçı ve Aslan, 2010: 26-27). Yaygın olarak kullandığımız şekli ile “iltimas”, “referans”, “torpil” gibi çeşitli isimlerle de (Özsemerci, 2003: 20) ifade edilen kayırmacılık kavramı (Gönülaçar, 2014:3), özellikle liyakat sisteminden uzak yaşanan topluluklarda hak, adalet, eşitlik, demokrasi gibi kavramların göz ardı edilmesiyle kendini göstermektedir (Özkanan ve Erdem, 2014: 180). İstanbul arkeoloji müzesinde sergilenen tablette kayırmacılık davranışlarının çok uzun yıllar öncesine dayandığına örnek teşkil eden bir mevzuu şöyle anlatılmaktadır (Tepav, 2006: 33; Albayrak, 2005: 53).

‘Sümer Okul Günleri adını taşıyan bu tablette okulunda başarısız bir öğrenciden bahsediliyor. Bu öğrencinin ailesi de çocuklarının derslerinde başarılı olmasını istiyorlar. Bu amaçla öğretmeni evlerine davet ediyorlar öğretmeni yedirip içiriyor hatta türlü hediyeler de veriyorlar. Bütün gecenin bu şekilde geçtiği yazılı tablette. ‘Sonra ne mi oluyor’ sorusunun cevabı tabletin devamında veriliyor ve başarısız öğrenci birden sınıfın en başarılı öğrencisi oluveriyor. Sınıfın şefi yani başkanı yapılıyor’

1950’li yıllarda ve özellikle 1970’lerde güç kazanan bürokrasi işlemlerinin de siyasallaşmasıyla ‘siyasal kayırmacılık’ ve ‘nepotizm’ kavramları yaygınlık göstermiştir. Zamanın iktidarı olanlar aile, akraba ve eş-dost ilişkisine dayanan kayırmacılık şekilleri Türkiye’yi derinden etkilemiştir (Tepav, 2006: 38).

Kurumlar açısından bakıldığında kayırmacılık, ‘kişilerin yeterli niteliklere sahip olmadan akrabalık ve benzeri yakınlık ilişkileri dikkate alınarak işe alınması, yükseltilmesi veya örgütün kaynaklarından yararlanması’ şeklinde tanımlanmıştır (Asunakutlu ve Avcı, 2009: 730). Kamu sektöründe ise ‘kamu işlemlerini yerine getiren memurun, yakınlarını haksız yere ve yasalara aykırı olarak kayırması, arka çıkması’ şeklinde tanımlanmaktadır (Özsemerci, 2003: 20 ; Tepav, 2006: 30). Kayırmacılık, örgüt içinde yönetici ve yetkili olan kişilerin kayırdıkları ve belirli bir statüye getirdikleri kişilere çıkarları gereği devamlı olarak toleranslı davranışlarıdır. Yine buradaki kayırmacı davranışların sebebi, performans veya nitelik değil kişisel yakınlıklardan dolayı çıkarlar gözetilerek yapılan kayırmalardır (Turhan, 2014: 301). Örgütlerin yönetim kadrolarında uygulanan kayırmacılık davranışları, doğrudan doğruya ekonomik çıkar elde etmek olmasa da (TEPAV, 2006: 25), kişilerin gücü

elinde bulundurma arzuları, koltuk sevdaları, iktidarda kalma mücadeleleri, kendi pozisyon ve çıkarlarını koruma arzusu ve fırsatlara ortak olmak istemeleri gibi sebeplerle de gerçekleşebilmektedir (Barut, 2015: 241).

Kayırmacılık, çok değişik şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Kronizm (eş-dost kayırmacılığı), nepotizm (akraba kayırmacılığı), partizanlık (siyasi kayırmacılık), favorizm, tribalizm ve daha derinlemesine düşünülürse cinsel kayırmacılık olarak pek çok şekilde kendini göstermektedir (Erdem ve Meriç, 2012: 142; Özsemerci, 2003: 20). Nepotizmle birbirine benzer kavramlar olan kronizm; tanışıklık, aynı okul mezunu olma, aynı çevrede yetişme, aynı semtte doğup büyüme vs. gibi yakın durumlardan kaynaklanan kayırmalardır (Çakır, 2014: 20). Örgütlerde en sık karşılaşılan kayırmacılık türü olan nepotizm (akraba kayırmacılığı), kişilerin istihdam edilme sürecinde, maaş artışı ya da terfi durumlarında niteliği, eğitimi, bilgi ve becerisi gibi durumların dikkate alınmadan tamamen kan bağı ve akrabalık durumlarının göz önüne alınarak yapılmasıdır (Özler, Özler ve Gümüştekin, 2007: 438).

Favorizm, kişilerin çıkar beklentileri doğrultusunda, işe almada yetkili kişi ve makamların aldığı kararlara karşı çıkararak etki etme ve bunun sonucunda kişiler arasında çatışma yaşanması şeklinde ifade edilmektedir. Yönetim ve insan kaynaklarının aldığı rasyonel kararlardan çok (kişinin niteliği, eğitim ve yeterliliği gibi) kişisel tercihlere göre hareket edilmesi durumudur (Ashour, 2004: 15). Tribalizm kavramı, aynı grup, boy, zümre, aşiret ve etnik kökene bağlı kişilerin kayırılması durumudur (Loewe vd., 2007: 21).

Siyasi çalışmaların yapıldığı belediye, mahalli idareler veya diğer kamu hizmeti yapan kurumlarda kendini gösteren siyasi kayırmacılık (partizanlık), iktidarın kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmesi, kendine oy veren ve destekçisi olan kişi ve grupları belli bir pozisyona taşımasıdır (Barut, 2015: 243; TEPAV, 2006: 30). Toplumun her alanında iş hayatından başlayıp günlük hayatın içinde kendini hissettiren bir kayırmacılık türü olan cinsel kayırmacılık ise, kadın ve erkek ilişkilerinin yoğun yaşandığı, birbirlerine olan çekim gücünden dolayı farklı muamelelerin yapıldığı ve cinsel anlamda bağ kurdukları kişileri ön plana taşımaları ya da daha toleranslı davranmalarını ifade etmektedir (Argon, 2016: 235; Erdem ve Meriç, 2012: 143; Sheridan, 2007: 379-423).

2. Kayırmacılık Türleri

Kayırmacılık genel anlamda, kişi veya bir topluluğun faydasına da olsa hak ve adalet kavramlarından sapma eğilimi olarak nitelendirilmektedir. Karşımıza pek çok değişik şekilde de çıkmaktadır. Bunlar, nepotizm (akraba kayırmacılığı), kronizm (eş-dost kayırmacılığı), çıkar merkezli grup kayırmacılığı, ideolojik anlamda kayırmacılık ve hemşehricilik gibi farklı başlıklar altında çeşitlendirilmektedir (Erdem, 2010: 1-2).

Kayırmacılığın en sık kullanılan ve kamusal alanda sıkça karşımıza çıkan üç şekli; “Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm)”, “Eş-Dost Kayırmacılığı (Kronizm)” ve “Siyasal Kayırmacılık (Partizanlık)” tır. Çalışmamızın devamında kayırmacılık türlerinden söz edilecek ve konumuz içerisinde önem kazanan ve başlıklardan biri olan kayırmacılık türlerinden kronizm olgusu daha derinlemesine ve detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

2.1. Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı)

Nepotizm; kişilerin işe alımında ve işte terfi verilmesinde başarı, eğitim, beceri, nitelik, yetenek, yetkinlik gibi özelliklerin yerine aradaki kan bağıının göz önüne alınmasıdır (İyışeroğlu, 2006: 44). Özkanan'ın (2013) aktardığına göre, nepotizmin kökü Latince de “nephew” veya “nepot” sözcüklerinden türemiştir. Bu sözcüklerin özünde kişinin kız ya da erkek kardeşi, kardeş çocukları, yeğen, kuzen gibi kan bağı olan kişileri yetkisi olan kişilerin belirli bir yere getirmesi (istihdam bakımından) yani kayırmasıdır. Nepotizm, kişiler arasında mağduriyet yaratan, örgüt ilişkilerine ve bağlarına zarar veren, örgütsel bağlılık, aitlik duygusu ve örgütsel adalet algılarına olumsuz etkileri olan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Asunakutlu, 2010: 41-60).

Nepotizm uygulamaları, akrabalık ilişkilerinin çok daha yoğun ve güçlü olduğu, geleneksel bağlara daha kökten bağlı olan topluluklarda aile işletmesi şeklinde görülebilmektedir (Erdem ve Meriç, 2012: 142).

Nepotizm uygulamaları, genellikle aile üyelerinin iktidarlarını kaybetmek istememeleri, kazancın bölüneceği, dışardan gelen insanların kuruma zarar vereceği, kendi işi gibi benimsemeyeceği ve ileride kurumda görev alacak kişilerin akrabalarından yetiştirilmek istenmesi gibi sebeplerle yapılmaktadır (Özler vd., 2007: 439). Bu durum kurumda çalışan insanların algılarını olumsuz etkilemektedir. Hem işten soğuyacaklar, hem kuruma olan bağlılıkları azalacak ve güvenlerini kaybedeceklerdir. Çünkü kurumdaki

yöneticilerin akrabası olmayan kişilerin terfi etmesi daha zordur ve kan bağı olan kişiler daha çok kayrılacaktır. Bu da çalışanların motivasyonunu düşürecek her açıdan olumsuzlukları beraberinde getirecektir (Dökümbilek, 2010: 45).

2.2. Siyasi Kayırmacılık (Partizanlık)

Siyasi kayırmacılık, partilerin iktidara geldiklerinde kamu kurumunda çalışan kişileri görevden almaları ve bu görevlere kendilerine yakın gördüklerini, oy verenleri, siyasi yandaş gruplarını, aynı ideoloji ve siyasi görüşe sahip kişileri göreve getirmeleri, atama yapmaları ve mevcut kişileri terfi ettirmeleri gibi tüm durumlara literatürde ‘siyasi kayırmacılık’ diğer bir adıyla ‘partizanlık’ adı verilmektedir (Özsemerci, 2002: 22).

Toplumda partizanlık ilişkisinin varlığı yine gelenekselci toplumlarda daha sık görülmektedir. Çünkü gelenekselci toplumlarda meşrutiyetin kaynağı din, töre, kalıplaşmış gelenekler gibi normlardan oluşmaktadır. Modern yapıya sahip topluluklarda ise güç olgusu kaynağını hukuktan almakta, hukukun üstünlüğü kabul etmekte ve hukuk içerisinde asla partizanlık uygulamalarına yer verilmemektedir (Kurtoğlu, 2012: 145).

Tecrübe, bilgi, beceri, yetenek, görevinin hakkını verebilme gibi özellikleri göz ardı eden her siyasi kayırmacılık davranışı yolsuzlukların kapısını açmaktadır. (Akalan, 2006: 96). Bu görevlere hakkıyla gelmek isteyen kişiler de emeklerinin karşılığını alamayınca aynı yollarla kendilerine kadro bulmaya çalışacaklardır. Kayırmacılık uygulamalarıyla bir yere gelen kişiler de aynı yolla kendisini kayıran kişilerin işlerini görmek, onlara bürokratik işlerde kolaylık sağlamak zorunda bırakılmaktadır. Bu durum devletin kamu kurumlarında rüşvet, hırsızlık vs. gibi pek çok olumsuz durumu beraberinde getirmekte ve bu da hukuk devlet yapısına zarar vermektedir.

2.3. Kronizm (Eş- Dost Kayırmacılığı)

Türkçe karşılığı ‘adam kayırmacılığı’ şeklinde tanımlanan kronizm kavramı Türkçe’ye ‘khronios’ kelimesinden türeyerek gelmiştir. Khronios kelimesi de uzun süredir devam eden anlamına gelmektedir. Kelimenin orijinali olarak 17. yüzyılda Cambridge Üniversitesi öğrencileri tarafından sıkça kullanılan ‘crony’ kelimesi ilk olarak 18.yüzyılda Londra’da kullanılmıştır denilebilmektedir (Khatri ve diğerleri, 2003: 3).

Kronizm, 1840'lı yıllarda o dönemin Amerika Birleşik Devletleri Başkanı Roosevelt'in, aralarındaki samimiyete dayanarak yetenekli olmayan kişileri devletin memur kademelerine getirmesini kınayan ve eleştiren Washington'lu bir gazeteci tarafından kullanılmış ve bugünkü anlamını almıştır (Dağlı ve diğerleri, 2010: 167).

Kronizm, eş-dost, tanıdık, arkadaş ilişkilerine dayanarak genellikle işe alım ve istihdam süreçlerinde duygu, bağlılık ve çıkarlar doğrultusunda iş ciddiyeti, beceri, başarı, kabiliyet ve eğitim gibi kriterler göz ardı edilerek yakın dost ve arkadaşların kayırdığı durumları ifade etmektedir (Büte, 2011: 383-404; Karakaş ve Çak, 2007: 74-101). Genel olarak hem kamu hem de özel sektördeki iş hayatında, yetkili makamların kişileri işe alırken, terfi ettirirken ve daha pek çok konum için kişilerle arasında olan bağlılık, eş-dost ve tanışıklık ilişkilerini baz alarak kişileri bir yere getirme durumudur (Gürer ve Deniz, 2017: 477).

Drew ve diğerleri (2012: 2) kronizmin, duygusal bağ ve geçmişte yaşanan ilişkilerden kaynaklı olarak ortaya çıktığını söylemektedirler. Kamuda veya özel kurumlarda yönetici ve karar verme yetkisi olan kişilerin, işe almada yetenekli, eğitilmiş, bilgili ve kalifiye olanların yeteneklerini göz ardı ederek, genellikle geçmişte belli bir ilişkisi olmuş hemşehri, aynı okulda okuma ve mezun olma, aynı mahallede büyüme vs. gibi sebepleri göz önüne alarak kişileri istihdam etmesini kronizmle bağdaştırarak tanımı daha da fazla genişletmektedirler. Literatürde kronizm kavramı geniş yer bulmuş ve çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Bunlardan bazıları şöyledir:

✓ Dağlı ve diğerleri (2010: 166) kronizmi, kişilerin yetenek ve kabiliyetleriyle değil, önemli bir mevkide bulunan tanıdıkları sayesinde bir yere gelmeleri olarak tanımlamaktadırlar.

✓ Yan ve diğerleri, (2009: 1), insanların aldıkları eğitim sayesinde geliştirdikleri nitelikleri dikkate alınmadan söz sahibi kişilerce kayırılmasıdır demişlerdir.

✓ Kronizm, maddi anlamda değeri olmayan, manevi çıkarlar göz önüne alınarak yapılan bir yolsuzluk türüdür şeklinde ifade edilmiştir (Özsemerci, 2003: 20-21).

✓ Genel anlamda kronizm, kişilerin nitelik ve özelliklerine bakılmadan, tamamen duygulara göre hareket edilerek yapılan bir kayırma şeklidir (Khatri vd., 2003: 5).

Kronizm, büyük bir sosyal çevreye uzanır ve kayırmacılığın en fazla karşılaşılan biçimlerinden biridir (Berkman, 2009: 32; Khatri ve Tsang, 2003: 5). Araştırmacıların geneli, (Boadi, 2000; Özsemerci, 2002; Khatri ve Tsang, 2003; Yan ve Bei, 2009; Erdim ve Meriç, 2011) kronizm kavramını eş-dost kayırmacılığı şeklinde tanımlamış olmalarına rağmen, literatürde farklılıklar bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar favoritizmi, genel kayırmacılık tabiri olarak kabul etmiştir ve kronizm kavramını favoritizmin içinde bir alt dalı olarak değerlendirmişlerdir. Aydoğan (2012: 4577), kronizmi eş-dost kayırmacılığı olarak tanımlayarak favoritizmin bir türü olarak kabul etmiştir. Büte (2011: 386), kronizm kavramını direkt olarak favoritizm olarak tanımlamıştır. Araslı ve Tümer (2008: 1239) favoritizmi, eş-dost ve tanışıklığı olan kişilere karşı, işe alım süreçlerinde özel muamele yapılması şeklinde tanımlama getirmiştir.

Kronizm kavramı, kültürden kültüre farklılıklar gösterse de her kültürde kronizm kavramına benzer kullanımlar vardır. Çin’de ‘guanki’, Ürdün’de bağlantı, bağlılık anlamında kullanılan ‘wasta’ (Loewe vd., 2008: 259’dan aktaran Chandler, 2010: 35), Rusya’da ‘blat’(Begley vd., 2010: 291), kronizm kavramına denk gelen sözcüklerdir. Çin’de ‘guanki’ kişilerin birbirleri arasında kan bağı olsun ya da olmasın diğer kişilere nazaran daha çok tutulması ve kayırılması anlamına gelmektedir (Dağlı ve Aycan, 2010: 167). Ürdün’de kullanılan ‘wasta’ kelimesi ise, karşı taraftan çıkar elde etmek amacı ile o kişiyi tutmak, kayırmak ve lehine davranışlarda bulunmak anlamına gelmektedir. Yani vasfı olmayan bir kişinin elinde yetkisi olan başka bir kişi tarafından kayırılmasıdır (Mohammed ve Hamdy, 2008: 3). Görüldüğü gibi kronizm kavramı, toplumlarda farklılık gösterse de yine benzer anlamlara karşılık gelmekte ve kavram olarak birbirine yakın anlamlarda (blat,wasta,guanki) kullanılmaktadır (Begley vd., 2010: 291).

Genel anlamda kronizm ile nepotizm kavramları birbirine benzetilmekte fakat özünde aynı anlama gelmemektedir. Kronizmde kayırılan kişi tanıdık, eş-dost gibi kişiler iken, nepotizmde kayırılan kişi akraba yani kan bağı olan kişilerdir (Özsemerci, 2001: 21; Aktan, 2001: 57; Köprü, 2007: 70). Yan ve Bei (2009: 1), vasıflı olmayan kişilerin, hak

etmedikleri yerlere gelmelerinden dolayı aynı görülen kronizm ve nepotizm kavramlarının birbirinden farklı olduğunu belirtmektedir. Tanıdık, tanıdık çocukları, aynı gruba mensup olan üyeler, iş arkadaş ve çevresi, aynı okuldan mezun olma vb. gibi daha pek çok tanışıklık durumunu anlatan kronizm, nepotizmden daha geniş bir yer kaplamaktadır (Boadi, 2000: 198).

Kişilerin birbirlerine karşı olan çıkar ilişkileri doğrultusunda hareket ettikleri ve uyguladıkları kronizm, karşılıklı anlaşarak yapılan suçun en hafifletilmiş halidir (Social Capital, 2005'ten aktaran Begley vd., 2010: 281). Hem kronizm hem de diğer kayırmacılık türleri kişileri mezhep, din, dil, ırk, etnisite, milliyetçilik ve hukuka aykırı olan ayrımcılıklara sebebiyet veriyorsa bu durum suç teşkil edecek ve hukuki davalara neden olacaktır (Aele, 2007: 201).

Genel olarak kamu ve özel sektörde kişilerin kan bağı ilişkisi dışında bir kayırmaya sebebiyet veren kronizm; yazarlar, araştırmacılar, gazeteciler, hukukçular, ekonomistler vs gibi geniş meslek gruplarındaki kişiler, kronizmin yolsuzluğun özel bir durumu olduğu konusunda ortak bir noktaya varmışlardır (Thierer, 2012: 3). Adaletsiz, haksız ve etik olmayan bir davranış şekli olan kronizm, iş verimini düşürmekte; kişilerin, kurumun ve buna bağlı olarak toplumun yozlaşmasına sebep olmaktadır (Chandler, 2012: 32).

Kronizm uygulamalarının özünde, bireyin kişilik yapısı, yaşadığı çevre, inançları, bağlılıkları ve beklentileri yatmaktadır (Khatri vd., 2003: 31). Ayrıca kronizm uygulamaları, toplumsal bağların yüksek olduğu, gelenekselci, kolektivist yani politik dini, ekonomik ya da sosyal sebeplerle birbirine bağlı olan topluluklarda daha fazla görülmektedir (Khatri vd., 2006: 61-75). Kronizm uygulamaları toplumdan topluma farklılık gösterebildiği gibi kişiden kişiye de farklılıklar gösterebilmektedir. Kültür ve geleneklere bağlı yaşayan kişilerin ve toplumların yaşadığı yerlerde bu durumu kontrol etmek çok daha zor olmaktadır (<http://www.citadel.edu>).

3. Kronizmin Örgüt ve Örgüt Çalışanları Üzerindeki Etkileri

Kronizm, örgüt içindeki sistematik düzeni, işlevselliği ve işleyişi bozup aksattığından dolayı belli başlı endişeleri de beraberinde getirmektedir (Shaheen vd., 2017: 309).

Örgütsel kronizm, kişilerin istihdam edilme süreçlerinde eş-dost, ahbab ve tanışıklık durumlarının göz önüne alınıp eşitlik, liyakat ve adalet kavramlarının yok sayılması durumudur (Erdem vd., 2013: 55). Yönetim ve organizasyon bilimi, ekonomi, siyaset, kamu ve insan bilimi (antropoloji) alanlarında yapılan araştırma ve çalışmalarda kronizm uygulamalarının örgütün işlevselliğini ve doğasını bozduğu belirtilmiştir (Pearce, 2015: 43; Coco ve Lagravinese, 2014: 444). Örgütsel kronizm, bazı kişi ve grupların lehine olsa da (maaş artışı, terfi, tolerans, fazla izin vb.) genel anlamda bir bütün olarak örgütün aleyhine bir durum olarak kendini göstermektedir (Gürer ve Deniz, 2017: 477; Shabbir ve Siddique, 2017: 299). Çünkü bu davranışların varlığı, örgütsel tahribat ve yozlaşmaya neden olmaktadır (Erdem ve Karataş, 2015: 57). İş verimliliği için yapılan grup çalışmalarının, iyi ve hoşgörülü insan ilişkilerinin önemli bir kriter olduğu örgütlerde, kronizm uygulamalarının varlığı sosyal ve insani ilişkilere zarar verebilmektedir (Pearce, 2015: 43). Tüm bunların yanına kalifiye olmayan, bilgisiz ve niteliksiz yöneticilerin ve çalışma arkadaşlarının örgüte dahil olması, örgütsel kronizmin önyargılı ve olumsuz olarak algılanmasına sebebiyet vermektedir (Fu, 2015: 5). Çünkü bir bakıma yeteneği olmayan ya da olduğu pozisyonu hak etmeyen kişiler daha fazla tolerans ve iltimas görecektir bu da dışarıda kalan yani ayrımcılık yapılan grubun huzursuzluğuna ve isyanına yol açacaktır (Özer ve Çağlayan, 2016: 20).

Örgütsel kronizm, genellikle bir tarafın ya da kişilerin dışta kalan taraf ve kişilere karşı daha fazla desteklenip hatalarının görmezden gelinmesi gibi durumların karşılığıdır (Shaheen vd., 2017: 308). Kronizmin var olduğu örgüt yapılarında, performans gözetmeksizin bir taraf bir tarafa göre daha fazla kayırılmaktadır. Bunun sebebi, resmi olmayan kurum, grup sendika ya da topluluğa üyelikten kaynaklı bağlılık veya karşılıklı çıkarlardan kaynaklı olabilmektedir (Turhan, 2014: 295-297). Uygulama alanı geniş bir yer kaplayan ve uygulamaları ciddi sonuçlar doğuran (Yan ve Bei, 2009: 1), hem özel sektör hem de kamu kurumlarında var olduğu tespit edilen (Khatri vd., 2003: 4), kronizm uygulamaları örgütte ve politikada alışılmış olan bir olgudur (Yan ve Bei, 2009: 1). Kronizm uygulamaları bazı kişiler için olumlu bir durum gibi görünse de, genel anlamda örgüte zarar veren bir durumdur (Khatri, vd., 2003: 28). Örgütün içinde şeffaflık, adalet ve eşitlik kavramlarına ters bir durum oluşturduğundan çok büyük problemlere davetiye çıkarmaktadır. Kronizm uygulamaları, kurumun itibarını

zedeleyici durumları da beraberinde getirecek ve bu durum kurumu sıkıntıya sokacaktır (Booyesen ve Loxton, 2010: 2).

Kronizm ve örgütsel adalet birbiriyle ilişkili durumlar olduğu için (Sherwood, 2007 akt. Begley vd., 2010:292) örgütlerin köklü ve kalıcı olması için kronizm uygulamaların mümkün olduğunca ortadan kaldırılması gerekmektedir (Park, 2003: 29-48).

Konizm, bireysel düşünüldüğünde kişiye fayda sağladığı düşünülse de büyük çerçeveden bakıldığında örgüte uzun vadede zarar vermektedir (Khatri vd., 2003: 28). Çünkü eş-dost ve tanıdıkları ön planda tutup ayrıcalıklı davranıldığı için eşitlik ilkesine aykırı davranılmaktadır. Bu durumda çalışanların kuruma karşı bakış açısı değişecek ve hem güvenleri hem de örgüte bağlılıkları azalacaktır (Erdem ve Meriç, 2012: 143). Kronizm uygulamalarından dolayı kurumda adalet, şeffaflık ve güven duyguları göz ardı edildiğinden dolayı şirketin itibarını zedeleyecek derecede büyük riskleri vardır. Kronizm, kuruma bağlılık, işten ayrılma niyeti, motivasyon, iş tatmini, haksızlıktan kaynaklı yasal yollara başvurma gibi durumlarla ilişkilendirildiği için son derece ciddiye alınması gereken bir konudur (Chandler, 2012: 110).

Örgütsel kronizm kendi içinde iki şekilde karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan biri dikey (hiyerarşik) kronizm, diğeri ise, yatay (akran) kronizm şeklindedir. Dikey kronizm, diğer bir ifadeyle hiyerarşik kronizm kavramı, organizasyon içindeki yönetici, lider ve çalışan ilişkisi arasındaki ilişkiden kaynaklanmaktadır (Khatri vd., 2006: 64). Organizasyon içindeki hiyerarşik yapılanmada astlık-üstlük ilişkileri dikey kronizmin doğasını oluşturmaktadır (Gürer ve Deniz, 2017: 478). Genellikle örgütlerde yönetici lider konumunda olan kişiler o hiyerarşinin verdiği güçle kronizmin varlığını hissetmekte, aynı zamanda çalışanlara da hissettirmektedirler. Dikey kronizmde, hiyerarşiden doğan kronizm söz konusudur (Leung ve Barnes, 2016: 7).

Yatay kronizm diğer bir adıyla akran kronizmi ise, daha çok aynı grup ve taraflar arasında oluşmaktadır. Aynı yaşta olan kişiler, arkadaşlar, aynı meslek erbabları gibi aynı seviyede olan kişilerin ilişkilerinden doğan kronizm türüdür (Khatri vd., 2006: 64).

Örgütsel kronizm, ayrıca işlemsel kronizm, işe alım (istihdam) sürecinde kronizm ve terfi kronizmi olmak üzere üç farklı boyutta karşımıza çıkmaktadır. İşlemsel kronizm ya işlem kronizmi, örgüt içinde yöneticilerin ve yetkili kişilerin bazı kişi ve gruplara karşı

toleranslı davranmaları ile ilişkilendirilmektedir. İşe alım (istihdam) esnasında karşılaşılan kronizm ise, kişileri istihdam ederken yetenek ve nitelikleri dikkate almadan, yönetim kadrosundaki kişilerin referansı ile gelen kişilerin daha öncelikli tutulması durumudur. Terfi kronizmi, yine işin sorumluluğu gereği aranan nitelik, bilgi, beceri ve eğitim kriterleri yok sayılarak, yönetimde olan kişilerin duygusal bağları göz önüne alınarak kişilerin daha iyi bir pozisyona terfi ettirilmesi (Erdem vd., 2013: 63).

4. Örgütlerde Kronizmin Avantajları

Örgütlerin başarılarının sırlarından biri de, çalışanların kendilerini örgüte adanmaları ve uzun yıllar örgütün bir parçası olarak birlikte yol almalarından kaynaklanmaktadır. Bu noktada örgütsel özdeşleşme ön plana çıkmaktadır. Örgütsel özdeşleşme, kişinin kendi kimliği ile örgütün kimliğini bütünleştirme-eşleştirme becerisi ve derecesi şeklinde ifade edilebilir. Kişiler kendilerini örgütün vazgeçilmez bir parçası olarak hissedecekler ve bununla gurur duyacaklardır (Dutton vd., 1994: 242). Bunun sonucu olarak, örgütle bütünleşebilmiş ve özdeşleşebilmiş insan motive olacak, yaptığı işlerin hep daha iyisini ve daha fazlasını yapmak isteyecek bunu kendinde sorumluluk haline getirecektir (Sezici, 2015: 189).

Xin-Zhi ve diğerleri (2010: 1051) Çin'de faaliyet gösteren aile işletmeleri üzerinde yaptıkları araştırmalar sonucu kronizm uygulamalarının kurum açısından avantajlarını şu şekilde sıralamışlardır:

- ✓ Kişilerle aradaki samimi ilişkiye dayanarak örgüt içindeki bilgilere, kişiler arası yapılan gruplaşmalara, çalışanların örgüt hakkındaki düşüncelerine ve dışarıdaki pazara daha kolay ulaşılacak ve böylece masraflarda azalmalar olabilecektir.
- ✓ Kronizm uygulamaları sonucunda ilişkilerde bir bağlılık söz konusu olacak ve kişiler örgüte kendilerini daha çok adayacaklardır. Bu açıdan işletmenin çıkarları korunacak, bu bağlılıklarından dolayı örgüt kişileri ödüllendirecek ve döngü bu şekilde devam edecektir.
- ✓ Kişisel ilişkilerin göz önüne alınarak yaşanıldığı örgütlerde, kişilerarası özel ve duygusal ilişkinin varlığından dolayı karar almada ve uygulamada itirazlar daha az olacak ve bu süreç daha kolay olacaktır.

✓ Karar alan ve kararları uygulayan kişiler arasında tanışıklıktan doğan bir ilişkinin var olmasından dolayı, bilgilerin yönetim kadrosuna veya ilgili birimlere de ulaşması kolay ve hızlı olabilecektir.

5. Örgütlerde Kronizmin Dezavantajları

Xin-Zhi ve diğerleri (2010: 1051) Çin'de faaliyet gösteren aile işletmeleri üzerinde yaptıkları araştırmalar sonucu kronizm uygulamalarının kurum açısından dezavantajları şu şekilde sıralamışlardır:

✓ Kişiler istihdam edilirken nitelikleri göz ardı edilerek insan kaynakları departmanının dışında tutulmasından dolayı hem kişilerin motivasyonu düşecek hem de insan kaynakları departmanı görevini tam anlamıyla yerine getiremeyecek bu durumda örgüt zarar görecektir ve itibar kaybına uğrayacaktır.

✓ İşlerin aksaması veya şirketin finansal anlamda zorlandığı dönemlerde ilk olarak gözden çıkarılacak kişiler, kronizm uygulamalarıyla dışlanan kişiler olacak ve örgüte faydalı da olsalar bedelini yine onlar ödeyeceklerdir.

✓ Kronizm uygulamalarının hakim olduğu örgütlerde özellikle kilit noktalara getirilen kişiler kalifiye olmadığından verim her zaman daha düşük olacaktır. Bir şekilde bu açık, eğitimlerle kapatılmaya çalışılsa da zaman kaybı oluşacak bu da örgüte masraf olarak yansıtacaktır.

✓ Kronizmin hissedildiği örgütlerde, kayırılmayan kişiler örgüt için büyük bir tehdit unsuru oluşturmaktadır. Bu durumdan rahatsız olan kişiler toplu işi bırakma eylemlerinde bulunabilecekleri gibi, aynı fikir etrafında topladıkları kişilerle gruplaşabilmekte hatta çete oluşturabilmektedirler.

✓ Örgütsel kronizm, çalışan-çalışan, yönetici-çalışan arasındaki ilişki ve güveni yerle bir ederek, hem iş performansını hem de örgütün sistemini ve iş akışını yavaşlatmaktadır (Pearce, 2015: 41).

✓ Çalışanların moral, motivasyon, güven ve adalet duygularının kaybolmasına sebebiyet veren kronizm davranışları, çalışanların verimini ciddi anlamda düşürecek hatta zamanla yok edecektir. Örgütsel kronizm, örgütlerde liyakat, kalifiye, iş yeterlilik ve nitelik kıstaslarını baltalayarak karmaşık ve verimsiz bir çalışma ortamını beraberinde getirmektedir (Büte, 2009: 737). Kişiler izin, maaş ve işte yükselme (terfi)

gibi ölçütlerin adaletli bir şekilde verilmediğini hissettiklerinde, beklentileri karşılanmayan çalışanlar işten ayrılma eğilimine girecekler ve bu da örgüte ekstra külfet (işe alıştırma, iş ilanları ve oryantasyon gibi) yaratabilmektedir.



İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

1. Kavramsal Çerçeve

Örgüt, ‘Bir amaca ulaşmak için çeşitli şekillerde bir araya gelmiş ve çeşitli çevresel faktörlerin etkisi altında varlık mücadelesi veren sosyal yapılardır’ (Duymuş, 2015: 2). Gilmer (1972: 36) adalet kavramını, kısaca ve en basit tabiriyle, iyi veya kötü kişilerin hak ettiği muameleyi görmesidir şeklinde ifade etmiştir (Cropanzano ve Ambrose, 2015: 3). Adalet; doğruluk, dürüstlük, hakkı korumak, haksızlığa karşı durmak, adil ve hukuka uygun bir yaşam alanı oluşturmak olarak ifade edilmektedir (San, 2017: 2). Adalet kelimesi kavramını Türk Dil Kurumu; ‘Yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması, herkese kendine uygun düşeni ve hakkı olanı verme’ (<http://www.tdk.gov.tr>. Erişim (15.10.2018) şeklinde bir tanımlama yapmıştır (Akman, 2017: 4).

Adalet kavramı, hiyerarşik bölümler arasında göreceli bir durum arz etmektedir. Bu yüzden herkes açısından tek bir tanım altında toplamak zordur. Çünkü bu durum kişilerin algılamalarıyla ilgilidir. Bu noktada çalışanlar açısından adaleti ele alırken, yönetimin buradaki tutumunu göz önüne almak gerekmektedir (Tutar, 2007: 98). Adalet yaşadığımız sosyal hayatta insanlar arası düzen ve bütünlüğün sağlanmasında en önemli kriterdir. İnsanlar kendilerine adil davranılması hususunda hassas ve duyarlı oldukları için, adalet insan ilişkilerinin temel taşı olarak sayılmaktadır. Bu sebeple adalet algısını sağlama gözetme, herkesin görevi olduğu gibi kurumlarda da yöneticilerin asli bir görevi olmalıdır. Adalet sistemli ve doğru bir şekilde varlığını gösterdiğinde, tüm düzen kuralına uygun olarak işlemektedir. Ancak adalet olgusu düzgün ve sistematik bir şekilde işlemediği zaman, insanlar verilmeyen haklarını yasadışı yollardan aramak zorunda kalmakta ve sonuç olarak kaos ortamı yaratılmaktadır (Chegini, 2009: 173-176).

Adalet, modern toplumlarda işleyen mekanizmayı ayakta tutan ve toplumun vazgeçilmez bir değeri olarak görülmektedir. Herkes kişisel anlamda yaşadıkları ortamda ve çevrede haklarının gözetilmesini, adil davranılmayı ve adalet duygusunun toplumun her alanında olmasını arzu ederler. Bu nedendir ki, adalet kavramı insanlık tarihinde bile bu kadar önemliyken, kurumlarda örgütsel adaletin var olması gerekli ve bunun araştırma konusu olması kaçınılmaz bir durum olmuştur (Murphy et al. 2003: 63).

Araştırmacılar, kurumda çalışan kişilerin kişisel tatmin ve örgütsel faaliyetleri için adalet kavramının bir gereklilik olduğunu söylemektedirler (Greenberg, 1987: 9). Adalet kavramı ile ilgili birçok farklı araştırma yapılmış ve örgütün faaliyetlerine uygun değişik kriterler geliştirmişlerdir. Sonuç olarak adalet kavramı ile ilgili büyük bir literatür oluşturulmuş ve kurumda, adaletin varlığını ve önemini anlatmak için “örgütsel adalet” dediğimiz bu kavramı kullanmaya başlamışlardır. Böylelikle örgütsel adalet kavramını ilk kez kullanan araştırmacı da Greenberg olmuştur (Toğa, 2016: 5-7).

Örgütsel adalet kişilerin iş yerinde algıladıkları adaletle ilişkilidir. ‘İşyeri adaleti’ literatürde örgütsel adalet ile aynı anlama gelmektedir (Greenberg, 1987b: 55-61). Örgütsel adalet, örgütün çalışanlarına uyguladığı faaliyetler sonucu kişiler arasında ne derece ölçülü davranıldığı üzerine odaklanılmıştır (İşcan ve Karabey, 2007: 103-116). Örgütsel adaletin varlığı, hem örgüt hem de hem de çalışanlar açısından karşılıklı güven, örgüte bağlılık ve bunların sonucu olarak müşteri memnuniyeti oluşumuna katkı sağlamaktadır. Ayrıca bunlara ek olarak örgütsel vatandaşlık davranışları, iş tatmini ve iş performansında artan bir grafik ortaya çıkarmakta ve örgüt içi çatışmanın azalan bir grafik seyri oluşturmasına etki etmektedir (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007: 34-48). Örgütsel adalet algıları, yöneticilerin çalışanlara karşı etik kurallar çerçevesinde adaletli davranışlarda bulunmaları sonucu, çalışanların tüm bunları zihin süzgecinden geçirip bir değerlendirmeye tabi tuttuktan sonra örgüte karşı oluşturdukları öznel yargıların tamamını ifade etmektedir (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Ng, 2001:425-445; Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007: 34-48).

Folger ve Cronpanzano (1998)’da örgütsel adalet kavramı, kurumlarda ödül ve ceza yaptırımlarının nasıl işlendiğini ve neye göre yapıldığını bu aşamada kararların nasıl alındığıyla ilgili hususların karşılığı olarak ifade edilmiştir (Görgüluer, 2013: 6).

Stouffer ve diğ. (1949), (Stouffer, Suchman, Deviney, Star ve Williams), 2. Dünya Savaşı sırasında askerlerin ortama uyumu hakkında bir araştırma yapmışlardır. Polis memurlarının hava kuvvetleri birimine terfi ettirildiklerini tespit etmişlerdir. Fakat hava kuvvetleri her açıdan aldıkları eğitime göre polis memurlarından daha hızlıdır ve işe hakimdirler. Bu durumun sebebi araştırıldığında, polis memurları bu terfiden sonra son derece memnun kalırken, hava kuvvetleri ekibi yaptıkları karşılaştırmalar sonrası adaletsiz ve haksız bir terfi olduğunu düşünmüşlerdir. Göreceli olarak değişen bu adalet algısı, örgütsel adalet kavramının literatüre girmesinde bir başlangıç noktası olarak görülmüştür (Gündüz, 2018: 4).

Geçmişten günümüze gelen zamanda adalet hakkında söylenen tüm görüşler, hakkın hak sahibine verilmesi ve hakkı gözetmek gibi söylemlerle ortak bir payda altında toplanmıştır. Kişiler birbirine karşı tutarlı, tarafsız ve empati gibi tutumlarda bulunmalıdırlar. Menfaat, çıkar ilişkileri, kayırmacı düşmanlık, tutarsızlık ve adil olmayan hareketlerden uzak durmalı; dürüst, doğru, hakkaniyetli ve adil olan davranışlar sergilemelidirler (Küçükaltan, Tükeltürk ve Gürkan, 2015: 146).

Günümüzde adalet kavramı artık örgüt ve kurumlarda da aranmaya başlamıştır. Çünkü insanın olduğu her yerde bu kaçınılmaz bir istek ve arzudur. Kişinin hak ettiği kazanımların dağıtımını bu kararların doğru ve adil bir şekilde verilmesi ve kişiler arası ilişkilerin yönetilmesinde adalet olgusunun gözetilmesi gerektiği gibi istek ve arzular ‘örgütsel adalet’ kavramının ortaya çıkmasına sebep olmuştur.

Örgütsel adalet olgusu Adams’ın Eşitlik Teorisi üzerine inşa edilmiştir. Eşitlik teorisi kavramı, çalışanların kuruma kattığı değer ve yararlarını karşılığında kurumdan elde ettiği geri dönüşümlerin karşılığıdır. Bir bakıma, ne verip ne aldığına bakma durumudur. Buna göre çalışanların kuruma karşı algıları oluşur ve bir tutum içine girerler (Özler, 2015: 41). Adams’ın “Eşitlik Teorisi” temelli adalet kavramı üzerine çalışanların kuruma bağlılığını ve algılarını araştıran çalışmalar mevcuttur (Yılmaz, 2015: 52). Adams, teorisini örgütte çalışan kişilerin yetenek ve nitelikleriyle örgüte sağladıkları faydalarla yine başka kurumlarda çalışan kişilerin örgüte sağladıkları faydaları kıyas etme düşüncesine dayandırmaktadır (Yıldırım, 2010: 62-65). Demirel ve Seçkin (2011: 100)’e göre; iş görenler birtakım analiz ve kıyaslamalar sonrasında kuruma, yöneticilere ve yaptığı işe karşı bazı tutumlar geliştirirler. Bu tutumların

temelinde, bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak zihninde yapılandığı adalet algılamaları yer almaktadır. Bu bağlamda örgütsel adaleti, örgüt içindeki kişilerin örgüt tarafından yapılan uygulamalar ile ilgili algıların tümüdür şeklinde bir tanımla doğru olacaktır.

Özgan (2011: 230)'ın örgütsel adalet anlayışı, örgütte çalışanların performans, emek, zaman, enerji gibi sarfettiği çabalar karşılığında yöneticilerden bekledikleri muameledir. Bir örgütte adaletten söz edebilmek için, o örgütteki yöneticilerin hakkaniyetli, adaletli, rasyonel ve ahlaklı olmaları gerekmektedir. Bu şekilde davranan yöneticiler, çalışanların adalet algılarını anlayarak onlara gerektiği şekilde cevap verebileceklerdir.

Özdevecioğlu (2003: 78) örgütsel adaleti şu şekilde ifade etmektedir: Çalışanlar, hem kendi departmanlarından, hem de farklı departmanlardaki çalışanlarla hep bir kıyas ve yarışma içine girmektedirler. Yönetimin almış olduğu kararların herkese eşit uygulanmasını, çalışma saatlerinin ve alınan ücretin eşit olmasını, izin ve sosyal haklardan aynı standartlarda yararlanmayı beklemektedirler.

Karacaoğlu ve Yörük (2012: 49), yaptığı çalışmalarda örgütsel adaletten şu şekilde bahsetmişlerdir: Örgütsel adalet, hem örgütte çalışanları tatmin etme açısından, hem örgütteki uyum ve işleyiş bakımından hem de kurumun bekası açısından örgütün olmazsa olmazlarından. Bunun gerekliliğini sosyal bilimciler de kabul etmiş ve dile getirmişlerdir. Konu ile ilgili yapılan çalışmalar genellikle adaletli muamale yapılan örgütlerde, çalışanların kuruma olumlu katkılar sağlayacağı üzerinde durulmuştur. Çünkü adil olmayan tavırlara doğal olarak çalışanlar olumsuz tepki verecek buna göre bir tutum içine girecekler ve bu da kurumu her açıdan (iş bırakma, işten çıkma, dışarıya kurum hakkında olumsuz bilgiler aktarma ve kurum itibarının zedelenmesi vb.) olumsuz etkileyecektir.

Güçel (2013: 173)'e göre; bir örgütte alınan kararların herkese eşit uygulandığı, maliyet-fayda analizinin gerçekçi yapıldığı, çalışanların eşi haklara sahip olduğu, zarar gören çalışanların zararlarının karşılandığı ve kayırmacılığın olmadığı bir ortamda algılanan örgütsel adalet derecesi son derece yüksek seviyelerdedir.

Baron ve Beugre (2001: 330)'e göre; çalışanların adalet algıları, örgüt içindeki diğer çalışanlarla ve yöneticilerle olan ilişkilerin şekline göre oluşmaktadır. Birbirleriyle

doğru orantılı durumlardır. Kişiler, yapılan uygulamaları doğru algılayarak kurumun adil olduğunun bilincindedirler. Kurumda örgütsel adaletin sağlanması için, çalışanların algıları ile örgütün adalet uygulamaları arasında bir orantı olması gerekmektedir. (Mammadova, 2018: 5). Çalışanlar kuruma karşı başarı eşit ücret, izin vs. memnuniyet düzeylerine göre kurumda örgütsel adaletin uygulanıp uygulanmadığını ve kurumun çalışanlar arasında yaptığı muameleye göre karşılaştırma yaparlar ve buldukları sonuca göre kuruma karşı bir tutum geliştirirler (Seçkin ve Demirel, 2014: 329-348).

Kişilerin kıyaslamaları sonucunda adaletin var olması çalışanların kuruma karşı bağlılıklarının artmasına, iş üretkenliğinin artmasına, motivasyon ve işe seveerek gelme gibi davranışlarının artmasına etki ederken, örgütsel adaletin olmaması ise, çalışanların motivasyonlarının azalmasına, işe devamsızlık ve geç gelme, işi önemsememe, iş verimliliğinin düşmesine, kurumun itibarsız olarak algılanmasına, kuruma olan bağlılığın azalmasına ve bunların sonucunda yeni iş arayışı içine girmelerine sebep olmaktadır (Döven ve Mumcu, 2016: 131- 152).

Örgüt içinde, adaletin eksikliği hissedilirse motivasyon azalır, kişiler sorumluluklarını kaybederek işlerini önemsememe, sorumluluk almak istememe ve kurumdan intikam almak için hukuki yollara başvurma gibi eylemlerde bulunmaktadırlar (Ulukapı ve Bedük, 2014: 771–778). Çalışanların iş ortamında adaletin var olduğunu hissetmeleri kurum açısından daha fazla verimli işler yapılmasına ve kurumun her geçen gün artan bir başarı grafiğine sahip olmasına etki etmektedir. Bu nedenle, bir kurumda örgütsel adaletin var olması çok önemli bir faktör olmakla birlikte çalışan davranışlarının buna göre şekil almasına, şirketin mevcut konumuna, itibarına ve geleceğine her açıdan etki edecektir.

Örgütsel adalet hakkında yapılan önceki çalışmalarda adaletin varlığı ya da yokluğu konusunda kurumun düşüncelerine odaklanılırken, sonraki zamanlarda sosyal bilim çalışmalarında günümüz gelişmelerine paralel olarak bireyciliğe doğru bir yönelme olmuştur. Bireylerin kurumda uygulanan ve var olan adalet ya da adaletsizlik hakkında düşünceleri ve algıları önemsenmeye ve dikkate alınmaya başlanmıştır (Castillo ve Fernandez, 2017: 73-79). Örneğin Choi (2011: 185-204), tarafından yapılan bir çalışmada örgütsel adalet ile kişilerin algıladıkları adalet arasındaki ilişkileri iş doyumu,

kuruma güven, kurumun finansal durumu gibi kavramlarında çalışanların davranışlarını etkilediğinden bahsetmektedir.

Abbasoğlu (2015: 12-28), yapmış olduğu bir çalışmada 917 hastane çalışanın arasında, çalışanların motivasyonunun algıladıkları örgütsel adalet kavramı üzerinde rolü olduğunu analiz etmektedir. Çalışmanın sonuçlarına göre, örgütsel adalet algıları ile çalışanların motivasyonu arasında bir ilişkinin var olduğu kanıtlanmıştır.

Adalet; doğruluk, dürüstlük, hakkı korumak, haksızlığa karşı durmak, hukuka uygun bir yaşam alanı oluşturmak şeklinde ifade edilmektedir (San, 2017: 2). Adalet olgusu eskilere dayanmakla beraber en çok filozofların dikkatini çekmiştir. Aristoteles, Hobbes, Marx gibi filozoflar örgütsel adalet ile ilgilenmişlerdir. Örgütsel adalet kaynakların tahsisinde ve karar alma süreçlerinde kendini göstermektedir. Örgütsel adalet ile ilgili çalışmalar yapan akademisyenler ise örgütsel adaleti;

- Dağıtımsal adalet
- Süreç adaleti
- Etkileşimsel adalet

olmak üzere 3 gruba ayırmışlardır (Tran, 2016: 3).

Platon, adaletli bir ortamın doğması için tüm bireylere eşit muamele edilmesini yani mutlak eşitlik teorisini benimsemiştir (Şenturan, 2014: 101-102).

Aristoteles, iki çeşit adaletin olduğunu belirtmiştir (Şenturan, 2014: 101-102). Bunlardan ilki dağıtıcı adalet; yani hak, adalet ve eşitsizlik gibi kavramların bireysel çabalarla kazanılabileceğini söylerken, ikincisi de denkleştirici adalettir. Denkleştirici adalet kavramı, karşılıklı ilişkilerde iki taraf içinde alınan verilen yani kısaca 'ne verdim' karşılığında 'ne aldım' mantığına dayandırılmaktadır. Alınanla verilenlerin birbirine eşit olması gerektiğini vurgulamaktadır. Biri az diğeri çok gibi bir orantısızlık olmayacağını ifade etmektedir.

2. Örgütsel Adaletin Önemi

Örgütsel adalet kavramının insanlarla aynı ortamda olduğumuz ve aynı havayı teneffüs ettiğimiz herkesin birbirleriyle saygı, sevgi ve sadakat içinde yaşaması açısından son

derece önemli bir kavramdır (Şahin, 2016: 119-140). Bu kavramın önemini artıran üç ana etken vardır. Bunlardan birincisi, adaletin sosyal bir kavrama karşılık gelmesidir. Çünkü adalet, yaşadığımız her alanda sosyal, kültürel, hem maddi hem manevi birbirleriyle alışveriş içinde olan insan ilişkilerinde her an karşımıza çıkmaktadır. İkinci sebep; kurumların ayakta kalmasını ve devamlılığını sağlayan ana etken çalışanlar olduğu için, kişilerin algıladıkları adalet önemli bir etkidir. Çünkü örgütte çalışan kişiler kendilerine sunulan adaletli uygulamalar sonucunda belli tutum ve davranış sergileyeceklerdir. Üçüncüsü ise; çalışanların bilgili ve eğitilmiş olmalarıdır. Çünkü artık günümüzde kişiler sadece kendi özelliklerine uygun işler arzu etmenin yanı sıra kendilerine örgütte içinde tutarlı, adil ve eşit muamele gösterilmesini arzu etmektedirler.

Örgütsel adaletin var olmasıyla beraber, kişiler çalıştıkları örgütten memnun kalacak, daha verimli çalışmak isteyecek ve bu da örgütün geleceğini önemli ölçüde etkileyecektir (Ayık, Yücel ve Savaş, 2014: 233-252). Örgütün adaletli olması çalışanların iş için fedakârlık yapmalarına, işi kendi işiymiş gibi sahiplenmelerine, iş saatlerine riayet etmelerine ve çalışanları daha fazla olumlu yaklaşım içine sokmaktadır. Fakat yine de örgütsel adalet algısı kişiden kişiye değişebileceğinden dolayı kurumun bunu önlemek açısından bu süreci iyi bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Bu süreç sağlıklı bir şekilde yönetilirse örgüt ile çalışan kişiler arasındaki bağ ve ilişkiler sağlıklı ve kuvvetli olur. Bu da örgütün her geçen gün gelişmesine katkı sağlamaktadır (Özmen, 2017: 4).

Örgütsel adalet kavramının varlığı yönetici pozisyonunda olan kişilerin örgütte çalışanlara karşı eşit bir şekilde ücretlendirildiklerini, çalışma saatlerini, ödül ve beklentilerini, izinlerini, terfilerini iyi bir şekilde planlayabildiklerinde söz konusu olmaktadır (Akman, 2017: 4). Yöneticiler hem maddi hem manevi değerler açısından örgüt içinde tarafsız eşit bir şekilde kişilere muamele etmelidirler (Demirel, 2009: 115-132). Çünkü çalışanlar ona göre zihinlerinde karşılaştırmalar yapacak ve hem yöneticilere hem de ona göre bir tutum sergileyeceklerdir (Demirel ve Seçkin, 2011: 99-119).

Greenberg (1990)'e göre, çalışanlar örgütten bekledikleri ücret, görev, terfi ve ödüllerin kendilerine yapılan muamelenin adaletli olup olmadığına göre, kurum hakkında yargıda

bulunurlar ve bu yargı sonucunda da pozitif veya negatif bir tutum geliştirirler (akt; Meydan, 2012: 175-200).

Adams'ın 'eşitlik kuramı' örgütsel adalet konusunda büyük katkılar sağlayarak konu için bir çıkış noktası olmaktadır (Koçel, 2010: 636). Adams'ın eşitlik teorisi insanların karşı taraftan kendilerine karşı adil davranmasını beklemeleridir. Bu teoriden yola çıkarak çalışanların işteki verimlilikleri ve memnuniyet dereceleri örgütten beledikleri adaletli ya da adaletsiz davranışlarla ilişkilendirilir.. Artık örgütlerde insan faktörünün önem arz etmesiyle birlikte, günümüzde çalışanlara karşı adaletin doğru ve yerinde uygulanmasıyla ilgili seminerler, eğitimler, araştırmalar ve anketler yapılmaya başlanmıştır (Neuman ve Keasly, 2010: 61).

Kişiler çalıştıkları kurumun plan ve projeleri doğrultusunda sergiledikleri performans karşılığında (ücret, terfi vb. değerler) hak ettiklerini almaları sonucu kuruma karşı zihinlerinde oluşturdukları algılar örgütsel adalet kavramını oluşturmaktadır (İmamoğlu, 2011:29-30). Kurum içindeki adaletsizlik kişileri agresif, saygısız, verilmeyen hakkı kendi imkanları ile alma (hırsızlık) gibi davranışlara yönlendirmektedir (Çöp, 2008: 16). Çünkü adaletli bir ortam oluşursa kişiler güven, saygı, sevgi ve sadakat duyguları içinde çalışabilmektedirler. Adaletli bir ortamda kişilerin kuruma olan bağlılıkları da artar. Bu sebeple örgütsel adalet kişilerin kuruma bağlılığında en birincil etkenlerin başında gelmektedir (Tutar, 2016: 271).

Gilliland (2008: 271-281), örgütsel adaleti, dağıtımsal, işlevsel ve etkileşimsel adalet olarak üç aşamada ele alırken, Seymen ve diğ, (2009: 21-23), dağıtımsal ve işlevsel adalet kavramlarına ekleme yaparak etkileşimsel adalet kavramını da çalışanlar arası adalet ve bilgi aktarımı adaleti şeklinde iki boyuta ayrıştırarak çalışmalar yapmıştır (Kutaniş, 2010: 529-530).

3. Örgütsel Adaletin Boyutları

Genel anlamda örgütsel adalet kavramı, çalışanların adalet beklentileri, algıları ve bu algılamaların örgüt içinde yaşanan sosyal ve psikolojik ilişkiler açısından etkilerinin açıklanmasında kullanılırken, zamanla bu kavram boyutlandırılarak daha da

detaylandırılmıştır (Greenberg, 2009: 182). Örgütsel adalet üç boyutta (dağıtımsal, süreç, etkileşimsel) ele alınsa da bazı araştırmacılar buna ek olarak etkileşimsel adalet boyutunu kendi içinde bireylerarası adalet ve bilgi adaleti olmak üzere iki başlığa ayırmışlardır (Walumbwa vd., 2009: 1110; Ambrose ve Schmince, 2009: 491).

Örgütsel adalet yazında iki farklı sınıflandırılmaya tabii tutulmuştur. Bunlardan birincisi, dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olarak üç farklı şekilde incelenirken, ikinci sınıflandırmada ise, ilk görüşün tersini savunan bazı araştırmacılar (Greenberg, Baron, 2000; Cropanzano, Wright, 2003), etkileşimsel adaleti kendi başına bağımsız bir adalet türü olarak değil de, işlemsel adaletin sosyal bir ögesi olarak ele almaktadırlar. Birinci görüşün aksini savunan bu araştırmacılar örgütsel adaleti, dağıtımsal ve işlemsel adalet olarak iki evrede kategorize etmektedirler (Eğilmezkol, 2011: 22).

Colquitt (2001: 388) ise, örgütsel adaleti dört kategoride ele almaktadır. Bunlar sırasıyla işlemsel adalet, dağıtımsal adalet, kişilerarası adalet ve bilgi adaletidir. Farklı olarak Colquitt etkileşimsel adalet boyutunu bilgisel adalet ve kişilerarası adalet olarakta kategorize etmiştir.

3.1. Dağıtımsal (Bölüşümsel) Adalet

Dağıtımsal adalet, örgütte çalışan kişilerin verdikleri emekler sonucunun karşılığı olarak örgütten beklediği maaş, ödül, ceza, görevde yükselme (terfi), gibi edimlerin kendilerine hakkaniyetli bir şekilde verilir verilmediği ile ilgili beklentilerini ifade eder (Karavardar, 2015: 140-141).

Bir örgütte dağıtımsal adaletin olmadığını hisseden çalışanların örgüte olan bağlılıkları ve güven duygularında azalma olur, işten ayrılma niyetine girerler, iş yerinde huzursuzlukları artar, grup içi çalışmalarda ve yaptığı işte performans ve verimleri düşer, işe devamsızlıkları artar ve başka bir iş arayışı içine girerler. (Akyüz, 2013: 12). Kişiler kurumdan bekledikleri dağıtımsal adalet algılarında diğer çalışanlarla bir kıyaslama içine girmektedirler. Kişi, 'diğerlerine yapılan muamele ve bana yapılan muamele adil ve etik mi' şeklinde örgütü ve yöneticileri bir değerlendirmeye tabii tutar. Değerlendirmeler sonucu zihinlerinde olumlu algılar daha fazlaysa ve adaletin var olduğuna inanırlarsa örgüte olan bağlılıkları da buna bağlı olarak artacaktır.

Dağıtımsal adaletin içinde ele alınan diğer bir modelleme ise, Leventhal'ın (1976) 'Adalet Yargı Modeli'dir. Adams'ın ifadelerinin tam tersi olan bu modelleme de, kişilerin örgütten beklentilerinin hakkaniyet kuralına göre değil de farklı şartlarda farklı uygulamalar yapıldığını ifade etmektedir. Bunları da, eşitlik, ihtiyaç, hakkaniyet olarak belirtmektedir. Kişilerin verdiği kadarını alması hakkaniyet olgusunun anlamını karşılamaktadır. Çalışanların örgüte sağladığı faydalara bakmadan herkese aynı derecede avantajlar veriliyorsa burada eşitlik kuralı uygulanmaktadır. Hem eşitlik hem de hakkaniyet olgularına bakılmaksızın çalışanlara ihtiyaçları kadar bir dağıtım söz konusu oluyor ise o zamanda ihtiyaç kuralının varlığı söz konusu olmaktadır (Günce, 2013: 12-13).

Dağıtımsal adalet, karşılıklı kazanımlarla ilgili adalet algılarını ifade eder. Dağıtımsal adalet; 'görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, cezalar ya da ödüller, roller, statüler, ücretler, terfiler vb. her türlü kazanımların örgüt içinde çalışanlar arasında hakkaniyetli ve adil bir şekilde dağıtılmasıdır (Yıldırım, 2010: 65).

"Dağıtımsal adalet algısına ilişkin gösterge; çalışanın bilgi, yetenek ve becerisini örgütün amaçlarına kanalize etmesi ile doğru orantılı olacak şekilde, yöneticilerin geliştirecekleri eşdeğer karşılığın eşit işe eşit ücret, çalışma şartlarında iyileştirme, ödüllerin adil dağılımı gibi unsurların örtüşmesidir." şeklinde ifade eden Yeniçeri vd., (2009:85), örgüt içinde çalışanların verdikleri emek karşılığında maaş, terfi ve zam gibi beklentilerinin örgüt tarafından karşılanması gerektiğini belirtmektedir.

Dağıtımsal adalet kavramının içine hem soyut hem somut kazanımların hepsi dahil edilmektedir (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 50). Dağıtımsal adalet, örgütün çalışanlarına kaynak dağılımında gösterdiği dürüstlük ve adil davranışlar ile ilişkilidir. Dağıtımsal adalet aynı zamanda zam, terfi, ödül ve ceza gibi algılar ile ilgilenir (Tutar, 2007: 99). Dağıtımsal adalet, çalışanların örgütten neyi ne kadar alacağını kimin neyi hakkıyla aldığı ile ilgilenmektedir (Akman, 2017: 12-14). Dağıtımsal adalet, örgütlerdeki kişiler tarafından adalet olgularının beklentileri karşılamaması sebebiyle işlemsel adalet kavramı geliştirilmiştir.

3.2. İşlemsel (Süreç) Adalet

Çalışkan (2014: 371-372), rosedürel adalet kavramının, literatürde genellikle işlemsel adalet olarak yer aldığını belirtmektedir. İşlemsel adalet genellikle örgütün çalışanlarına neyi ne şekilde dağıttığına yönelik kararların haklılığını ölçmede kullanılır daha geniş bir anlamda bu sürecin ne kadar adaletli olduğuyla ilgilenmektedir (Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman, 2015: 141). İşlemsel adalet kavramı diğer bir tanımlama ile, örgütte uygulanan her türlü politikanın adil bir şekilde çalışanlara dağıtılmasıdır (Işık, Uğurluoğlu ve Akbolat, 2012: 256).

Khan vd., işlemsel adaletin varlığının hissedildiği örgütlerde, çalışanların örgüt hakkındaki algılarının olumlu olduğunu belirtmektedir (Arslantürk ve Şahan, 2012: 139).

Leventhal'e göre, örgütte işlemsel adaletin varlığından söz edebilmek için şu altı kuralın var olması gerekmektedir (Şahin, 2016: 123). Bunlar;

- 1) **Tutarlılık Kuralı:** Dağıtımın birbiriyle tutarlı ve bağlantılı olması.
- 2) **Önyargısız ve Tarafsız Olma Kuralı:** Çalışanlara karşı önyargılı olmamak.
- 3) **Doğruluk Kuralı:** Bilgi akışının sağlıklı ve güvenilir olması.
- 4) **Düzeltebilme Kuralı:** Yanlış alınan kararların itirazında kişilerin fikirleri dikkate alınarak kararların karar mercilerince düzeltilme hakkının var olması.
- 5) **Temsilcilik Kuralı:** Çalışanların fikir ve isteklerini üst mercilere aktarmak için temsilcilerin var olması ve karmaşıklık olmaması açısından temsilcilerin çalışanlar adına sözcülük yapması.
- 6) **Etik ve Ahlak Kuralı:** Örgütte çalışan kişilerle örgüt arasındaki etik kelimesinin aynı anlam ifade ederek ortak bir noktada buluşmalarıdır.

Özmen vd., (2007: 22), süreç adaleti kavramını, bir husus hakkında ya da alınan kararlar esnasında çalışanların bu sürecin adaletli bir şekilde yapıldığına inançları tam olursa, sonuçlarına daha ılımlı yaklaşma eğiliminde olacaklarını belirtir. Çünkü çalışanlar sürecin ne denli adil yürütüldüğü ile ilgilenmektedir (Baldwin, 2006: 2). Başka bir ifade ile, bir plan yapılırken ve bir konu hakkında kararlar alınırken o sürecin adil olduğunu

ve çalışanların hakkı gözetilerek yapıldığına çalışanlar kanaat getirirse, örgüte karşı ve kararı alan yöneticilere karşı bu sürecin sağlıklı ve adil olduğuna inançları tam olacak ve örgüte karşı güvenleri de artacaktır (Polat ve Ceep, 2008: 309). Sonuçlar çalışanların aleyhine de olsa aradaki güven ve inanç duygusu zedelenmediği için kuruma karşı olumsuz bir tutum sergilenmeyecektir. En azından kendileri lehine başka bir karar alınabileceğini düşünerek örgütteki huzuru bozmayacaklardır

Yapılan araştırmalara göre (Karademir ve Çoban, 2011: 31), çalışanlar işlemsel adalet sürecini adil bulmazlarsa;

- ✓ Örgüte olan bağlılık azalır,
- ✓ Performansları düşer,
- ✓ Verilmeyen haklarını kendileri almaya çalışarak örgütte kaos oluşur ve bu durum hırsızlık gibi sonuçlar doğurabilir,
- ✓ Kişiler grup içi ve çalıştığı bölümde uyumsuzluk gösterebilir,
- ✓ İşe devamsızlık ve işten ayrılma gibi istekleri artar,
- ✓ Örgüte karşı asla fedakarlıkta bulunmazlar (gönüllü mesai vs.),
- ✓ İşten kaytarmalar, gevşemeler vs. baş gösterebilmektedir.

Eğer çalışanlar örgüt içinde işlemsel adaletin var olduğuna kanaat getirirlerse, yukarıda sıralanan her olumsuz durumun olumluya dönüşebileceği bir gerçektir. Örgütün ve örgütteki karar verici birimlerin (yönetim kurulu, genel kurul gibi) çalışanlara haklarını verirken ya da onlar için bir karar alırken ne kadar adil davrandıkları ile alakalıdır (Ayan vd., 2014: 396). Maaş, çalışma şartları, performans ölçme ve terfi gibi durumlar dağıtımsal adaletin özünü oluştururken, bu durumların belirlenme şekilleri ve nasıl yönetildiği gibi durumlar ise işlemsel adaletin konusunu oluşturmaktadır (Yüksel, 2017: 431-432).

3.3. Etkileşimsel Adalet

Kişiler, emeklerinin karşılığı olarak örgütten bekledikleri ücretlerin dağıtımını, süreçlerin yöneticiler tarafından nasıl yönetildiği, sonuçların çalışanlar ve örgüt için ne olduğu,

nasıl olduğu ve ne kadar adil olduğuyula ilgili kaygılar gütmektedirler (Yperen vd., 2000: 292).

Örgütsel adaletin boyutlarından biri olan etkileşimsel adalet, yöneticilerin dağıtım kararlarını alırken, çalışanlara karşı dürüst, şeffaf, saygılı ve adil olmalarıyla ilgilidir. Bu adalet boyutu yönetici-çalışan arasındaki nezaket ve saygı kuralları çerçevesinde varlığını hissettirmektedir (Çetinkaya ve Çimenci, 2014: 244)

Etkileşimsel adalet; doğruluk (gerçeklik, realite), savunma, saygı ve uygunluk gibi dört alt faktöre ayrılmaktadır (Fortin, 2008: 95). Daha sonra bu dört boyut iki boyuta indirgenmiştir. Bunlardan ilki; duyarlılık, ikincisi ise; açıklamalardır. Duyarlılık boyutu kişilerarası adalet başlığı altında, açıklamalar boyutu ise, bilgisel adalet başlığı altında incelenmiştir (Çağ, 2011: 43).

Etkileşimsel adaleti Greenberg (1993)'te ikiye ayırmıştır. (Taşcıoğlu, 2010: 40). Bunlar;

Kişilerarası Adalet: Kazanımları belirleyenlerin iş görenlere ne ölçüde nezaket, değer ve saygı gösterdiğine ilişkin kişilerarası tavırlarla ilgili ve dağıtım adaleti ile ilgili durumlardır.

Bilgisel Adalet: Kazanımların dağıtımını ve bu dağıtımlarla ilgili süreçlere ilişkin iş görenlere ne kadar bilgi verildiği, açıklama yapıldığı ve şeffaf davranıldığı ile ilgili işlemsel adaletle de ilişkili durumlardır.

Greenberg (1993), bu çalışmalarına ek olarak etkileşimsel adalet kavramını daha da detaylandırmıştır (Neuman ve Keashly, 2010: 61, Cihangiroğlu, 2011: 10). Bunlardan;

- ✓ İlki; 'Kişiler Arası Duyarlılık'
- ✓ İkincisi; bilgisel adalet olarakta nitelendirdiğimiz, 'Açıklamalar' ya da 'Sosyal Sorumluluk'

Kişiler arası adalet boyutunu, grup içi çalışmalara ve gruptaki kişilerin birbirine duydukları saygı koşulları çerçevesinde ifade edilmektedir. Bilgisel adalet boyutu ise, örgüt içindeki birimler ve kişiler arasında bilgi paylaşımının ne derece açık ve sağlıklı olduğuyula ilişkilendirilmektedir (Titrek, 2009: 554).

Örgüt içindeki yetkili merciiler tarafından alınan karar ve belirlenen kurallarda haksızlık ve adaletsizlik olması, çalışan kişilerin istek ve beklentilerine örgütün sessiz kalması,

onların fikirlerini görmezden gelmesi gibi durumlarda çalışanlar buna tepki göstereceklerdir (Poole, 2007: 741). Yöneticiler, kararların neden bu yönde alındığına dair çalışanlarına makul bir açıklama yaptıklarında, çalışanlar durumu daha kolay kabullenecek, tatmin olacak ve örgüte karşı anlayış göstereceklerdir.

Bies ve Moag'a (1986 akt; Ülbeği, 2011: 28-29) göre, etkileşimsel adaletin tam anlamıyla sağlanması için, şu koşulların gerçekleşmesi gerekir:

1) **Doğruluk:** Yöneticiler aldıkları kararlarda çalışanlara karşı doğru, dürüst ve şeffaf olmalıdırlar.

2) **Saygı:** Yöneticiler çalışanlarına karşı nazik ve anlayışlı davranmalıdırlar. Çalışanların memnun olmadığı anlarda yöneticilere eleştiriler yönelttiklerinde gayet anlayışlı davranmalıdırlar. Çalışanların memnun olmadığı anlarda yöneticilere eleştiriler yönelttiklerinde gayet anlayışlı davranarak saygı duymalıdırlar.

3) **Uygunluk:** Yöneticiler çalışanlarını asla birbirinden ayırmamalı, kimseye dinine, diline, ırkına, cinsiyetine göre muamele yapmamalıdırlar.

4) **Gerekçeleştirme:** Yöneticiler çalışanlarına örgüt için aldıkları kararların sebeplerini çalışanlarıyla paylaşmalı ve bu sebeplerin altını dolduracak açıklamalarda bulunmalıdırlar (Abbasoğlu, 2015: 12-13).

3.4. Kişilerarası Adalet

İlişkilerin özünde kişilerarası adaletin varlığı çok önemlidir (Koçel, 2013: 413). Kişilerarası adalet; yöneticilerin çalışanlarına karşı sergilemiş olduğu tavır ve davranışları ele alan bir adalet türüdür. Kişilerarası ilişkilerde, amirler ve tepe yöneticiler çalışanlarla iletişim esnasında yapılan bilgi aktarımında şeffaf, dürüst, anlaşılır, samimi, saygılı ve hoşgörülü olmalı önyargıdan uzak olmalıdırlar. İlişkiler, emir-komuta zinciri şeklinde değil daha çok yol gösterme, öğretme, geliştirme, pürüzleri ortadan kaldırma şeklinde yürütülmelidir. Örgütteki tüm kişiler için güvenli, sadakatli, hür bir tartışma ortamı oluşturarak, bilginin paylaşıldığı fikirlerin açıkça beyan edildiği bir ortam sağlamak hem çalışanlar, hem yöneticiler, hem de kurum açısından faydalı olacaktır.

3.5. Bilgisel Adalet

Bilgisel adalet kavramı, işlerin yapılış şekli ve süreci, ücret ve hak edişlerin dağıtılması ile ilgili yönetici ya da ilgili birimlerce örgütte çalışan kişilere bilgi verilerek gerekli açıklamaların yapılması durumudur (Karaman, 2009: 29). İş görenlerin beklentilerini kurumun karşılayamaması ve bunun sonucunda da iş görenlerin takındığı tavırlara (işten soğuma, negatif kazanımlar v.b) karşılık kurum, çalışanlarına son derece açık ve şeffaf bir şekilde açıklamalar yapıp makul sebepler sunarak, onları tatmin edecek şekilde başarılı bir bilgi aktarımı süreci yürütmelidir. Süreç ancak bu şekilde işlerse, hem kurum açısından hem de kurumda çalışan kişiler açısından adaletli ve sağlıklı bir süreç ön görülecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL İTİBAR

1. Kavramsal Çerçeve

Manevi değerler kurumlara teknolojik ve diğer elle tutulur varlıklardan daha uzun soluklu bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Günümüz şartlarında rekabetin arttığı, ürünün pazarda kalma seyrinin ve çeşitliliğinin azaldığı bir ortamda kurumu ayakta tutan ve değer katacak olan tüm manevi değerler itibarı oluşturmaktadır (Helm: 2007: 1). Hem kişiler hem de kurumlar için çok önemli bir kıstas olan itibar, oluşması çok uzun zaman alan fakat kaybedilmesi de bir o kadar kolay olan bir olgudur. Herkes iyi bir itibara sahip olmak ve saygı görmek istemektedir. Bunun için çok emek sarf edilmeli ve bunu korumak için sürekli dikkatli olunmalıdır. İngilizcede “reputation” kelimesine karşılık gelen itibar kavramı, kurum, kişi ve ürünler hakkında insanların sahip olduğu olumlu ve olumsuz algılamaların tümünü oluşturmaktadır (Tonus ve Özkan, 2013: 2).

İtibar kelimesinin sözlük karşılığı; kuruma karşı kişilerin hafızalarında oluşan algılar, değer görme, saygı duyulma gibi olguların tamamını kapsamaktadır (Sümer, Pernsteiner 2014: 25). Bu oluşan algılar sonucu oluşan bağların daha güçlü ve devamlı olması için kurumun itibar yönetimini başarılı bir şekilde yapabilmesi gerekmektedir. Bunların sonucunda da, güven olgusunu paydaşlara benimsetebilen kurumlar, pazarda devamlılığını sağlayacak ve rekabet avantajını elinde tutacaklardır

Bilmez’e göre (2014: 174-177) itibar, kurum hakkındaki genel yargıların bütünüdür. Diğer bir ifadeyle, işletmenin hem iç hem de dış paydaşların işletmeden beklentilerini karşılayabilme kabiliyetini ifade eder. İtibar yönetimi ise, hem iç hem dış paydaşlar tarafından şekillenen bu algıların devamlılığı için yapılan planlı ve sistematik çalışmaların bütünüdür. Kurumun içinden başlayan nitelik ve değerlerin dış çevreye yayılmasıyla da süreklilik arz eden bir olgudur.

Charles J. Fombrun (1996: 28), örgütlerin birçok imajının olduğunu fakat itibarın tek olduğunu ifade etmiştir. İtibar, paydaşlarca oluşan imajın kişilerin zihinlerinde açık bir

şekilde değerlendirilmesidir. Kurumda çalışanlar, müşteriler, paydaşlar ve yatırımcılar kısaca hem iç paydaşlar hem dış paydaşların algılarının tümü itibarın var olmasına birincil etkindir. Kişilerin hangi kurumda ve hangi şartlarda çalışacağı, müşterilerin hangi kurumun hangi ürününü almak isteyecekleri, yatırımcıların ne şekilde ve nereye yatırım yapacağı konusunda aldıkları kararlar itibar kavramı göz önüne alınarak yapılmaktadır. Hem iç hem de dış paydaşların zihinlerinde oluşan olumlu ve olumsuz bütün algılamalar itibarın tamamını oluşturmaktadır. Fombrun, itibar kavramını stratejik bir hamle olarak değerlendirmekte ve ekonomik anlamda değeri olan kurumun güçlü bir itibara sahip olmamasının kurum için olumsuz bir durum olduğu ve rekabet ortamında çok fazla tutunamayacağını belirtmektedir.

Brisette ve Power'a göre (1995) itibar, kişilerin ve kurumun insanlar tarafından algılanan bir karakteri olduğunu belirtmektedirler. İtibar kişi ve kurumlar için çok değerli bir kriter olarak değerlendirilmektedir. Çünkü itibar kavramı güveni temsil etmektedir. İnsanlar tarafından güvenilir olmak, söylenenler ile yapılanların birbiriyle uyumu anlamına gelmektedir (Argüden, 2003: 9).

Ural (2006: 172) itibar kavramını, kurumun piyasadaki rakiplerine nazaran tercih edilmesini etkileyen sebepler, geçmişte yaptığı akılda kalan uygulamalar ve gelecekte vaat ettiği tüm değerlerin bütünü olarak tanımlamıştır.

Kadıbeşegil (2012: 122-123)'e göre itibar, toplumun değer yargılarını ve hassasiyetlerini önemseyen, içinde saygı ve güveni barındıran bir kavramdır. Kurumlar ve kurumda söz sahibi olan kişiler yaptıkları ve yapacakları tüm toplum yararına faaliyetlerle toplum tarafından beğenilecek ve övülecek politikalar düzenleyip daha da geliştirmelidirler.

Günümüz piyasasında rekabet şartları düşünüldüğünde kurumların saygın ve güvenilir bir şekilde ayakta kalabilmeleri ve varlıklarını devam ettirebilmek için, kurumlar itibarın yönetilebilir bir olgu olduğunun farkında olmaları, buna göre çalışmalarına başarılı bir şekilde yön vermeleri ve sorumluluklarını yerine getirmeleri gerekmektedir (Karaköse 2007: 56).

Bir kurumun hisselerinin ekonomik değerinin olması, kurumun iş arayan kişiler tarafından tercih edilmesi, karının yüksek olması rekabet şartları için yeterli

olmamaktadır (Yılmaz, 2015: 3). Olumlu bir kurumsal itibarı olan kurumlar bünyelerine hem maddi hem manevi anlamda birçok kazanç sağlamaktadırlar. Bu itibar sayesinde kurumlar ekonomik açıdan kazanç sağlamakta, buna bağlı olarak kurumda çalışanların motivasyonu artmakta ve çalışanların kuruma olan bağlılıklarını kalıcı kılmakta, müşteri devamlılığını sağlamakta ve pazarda rekabet avantajı sağlayarak iç ve dış paydaşlara daha fazla güven vermektedir. Günümüzde bilgi ve teknolojinin değişimiyle insanlar kurumlar hakkındaki hem olumlu hem de olumsuz bilgilere kolayca ulaşabilmektedirler.

2. Kurumsal İtibari Oluşturan Unsurlar

Kurumsal itibarı oluşturan unsurlar birbirleriyle uyumlu olmalıdır (Abratt- Kleyn, 2012: 1048-1049). Kurumların sahip olduğu değerler kurumsal kimliği oluşturmakta, oluşan bu durum topluma yansımakta, sonucunda ise kurumsal imaj oluşmaktadır. Kurumsal imaj ise uzun vadede kurumsal itibarı oluşturmaktadır. Aşağıda kurumsal itibarı oluşturan unsurlar; kurumsal kimlik, kurumsal imaj, kurumsal marka, kurumsal iletişim, kurumsal kültür olarak beş başlık altında incelenmiştir.

2.1. Kurumsal Kimlik

İsim, Kurumsal kimlik, örgütün her açıdan duruşunu, kişiliğini oluşturan, aynı zamanda kurumun belirlediği hedef kitleye (iç ve dış paydaşlar) karşı kendini tanıtmayı, anlatmayı ve benimsetmesi bakımından gerekli olan bir olgudur. Kısaca örgütün görünen profilidir (Kalender ve Fidan, 2008: 290). İsim, logo, renk, bina, kıyafetler, reklam ve pazarlama faaliyetleri gibi unsurlar kurumsal kimliği oluşturmaktadır. (Christensen ve Askegaard, 2001: 292-315). Kurumsal kimlik kavramı, kuruma birçok fayda sağlamaktadır. Bunlardan bazıları, kurumun vizyonunun oluşması, pazardaki değeri ve bilinirliğinin artması, rekabet risklerini azaltması, kalıcılığının sağlanması gibi faydalardır (Otubanjo, 2007: 414).

2.2. Kurumsal İmaj

Müşterilerin kuruma karşı izlenim ve tecrübelerinin tamamını ifade etmektedir (Bernstein, 1984: 51). Kurumsal imaj en basit tabirle, müşterilerin kurum hakkında inandığı ve düşündüğü tüm olgulardır. Kurumsal imajın gelişim tarihine baktığımızda, 1950'lerde işlevsel ve duygusal anlamda kurumların dış paydaşların zihinlerinde

algıladıkları tecrübelerden ibaret iken, 1990'lerden bu yana tecrübelerden ayrı tutulamayacağı kanısına varılmıştır. Bir kurumun kurumsal imajı başarılı bir şekilde yönetiliyorsa, bu durum kuruma sağlam bir kurumsal itibar ve pazarda rakiplerine kıyasla daha çok ön plana çıkmasını sağlayacaktır. Başarılı bir şekilde yönetilen kurumsal imaj, kurumun itibarını olumlu etkileyecek ve bu iki kavram arasındaki olumlu ilişkinin dış paydaşların kuruma daha çok bağlanmasına sebebiyet verecektir. Teknolojinin de gelişmesi ile ticari sınırların ortadan kalkması pazardaki kurumları adeta bir yarış içine sokmuştur. Tüm bu sebepler göz önüne alındığında kurumun yetkili mercilerce kurumsal imajın iyi bir biçimde yönetilmesi kaçınılmaz olmuştur (Erdoğan, Gönüllüoğlu, 2006: 49).

2.3. Kurumsal Marka

Kurumsal marka kavramı, 1990'ların sonlarına doğru ortaya çıkmaya başlamıştır (Burt ve Sparks, 2002: 194). Kurumsal marka kavramı; markanın yönetimi, marka bilinirliği, markanın imajı ve marka kimliği kavramlarıyla beraber kullanıldığı gibi kurumsal kimlik, kurumsal imaj, kurumsal itibar ve kurumsal sosyal sorumluluk gibi kavramlarla da birlikte anılmaktadır. Markaların değerinin oluşumunda markanın müşteriler üzerindeki bıraktığı izler etkili olmaktadır. Bu bağlamda tüm paydaşların örgüt veya kurumlar hakkındaki düşünceleri, yüksek bir marka değeri oluşumunda etkilidir. Piyasada güçlü bir marka değeri yaratmak kuruma her şekilde fayda sağlayacak ve oluşan kriz anlarında ya da yüksek rekabet ortamında kurumsal anlamda dayanak oluşturacaktır. Genel anlamda kurumsal markanın kurumsal itibar ve kurumsal itibarı oluşturan unsurlar ile arasındaki ilişkiye yönelik çalışmaların az olduğu görülmektedir. Kurumsal marka ve kurumsal itibar kavramıyla alakalı çalışmalara son yıllarda daha fazla ağırlık verilmeye başlanmıştır (Balmer ve Gray, 2003: 97-972).

2.4. Kurumsal İletişim

Kurumsal iletişim, değişik kaynaklardan gelen mesaj ve verileri farklı iletişim kanallarıyla paydaşlara ulaştırarak algı yaratma durumudur (Bilmez, 2014: 174-177). Kurumsal iletişim, kurumun hem iç hem de dış paydaşlarıyla yaptığı bir iletişim fonksiyonudur. Kurumdaki tüm yönetim fonksiyonlarıyla iç içedir. Kurumun

paydaşlarına ulaşmasına imkân veren faaliyetlerin tamamıdır (Güneş ve Beyazıt, 2016: 6-33).

2.5. Kurumsal Kültür

Kültür kelime anlamı itibariyle toplumda yaşayan bireylerin hayatlarına yön veren ve kişilerin davranışlarını şekillendiren inançlar, gelenek-görenek ve normlardan oluşan yazılı olmayan kurallardan oluşmaktadır (Güneş ve Beyazıt, 2016: 6-33). Kişilerin beraber ve etkileşim içinde yaşadığı her alanda kültür kendiliğinden var olmaktadır. Kurumsal kültür kavramı ise, kurum içinde birbirleriyle etkileşim ve iletişim halinde olan kişilerin iş ahlakı, işlerin yapılış şekli ve kuralların oluşumu ile ilgili inançlar, yargılar, değerler ve normlar bütünüdür (Uzoğlu, 2001: 342).

3. Kurumsal İtibar Yönetiminin Amacı

Kurumsal itibar yönetiminin amaçlarından şu şekilde bahsetmek mümkündür (Taşkın, 2010: 90):

- ✓ Hem iç hem de dış çevrede ve piyasada oluşan olumlu itibarı sürdürebilmek,
- ✓ Kuruma bir kimlik kazandırarak ismini ve itibarını oluşturarak bunu daha da iyi seviyelere taşımak,
- ✓ İtibarın zedelenmemesi için makul uygulamalar, sistemler, politikalar, plan ve projeler, prosedürler ve belli standartlar oluşturmak,
- ✓ Kurumun itibarına zarar verecek bir durumla karşı karşıya kalındığında bu durumun üstesinden gelmek için önceden hazırlanan talimatlar ve yönergeler hazırlayıp geliştirerek kurumu çıkmazdan kurtarmak,
- ✓ Kurumsal itibarı başarılı bir şekilde yönetebilecek ve sorumluluk sahibi olacak kişilerden oluşan bir yönetim kadrosu oluşturmak.

4. Kurumsal İtibarın Temel Bileşenleri

3.1. Duygusal Çekicilik

İtibar kavramı ile duygusal bağ arasındaki ilişki sayısal olarak da ölçülebilmektedir (Laaksonen ve diğ., 2011: 12). Duygusal çekicilik, itibar ile duygusal bağ tüm paydaşlar arasında oluşan bağları kapsamaktadır. Fombrun'un itibarı ölçümleme modeli (Fombrun ve Van Riel, 2004: 42) iki çeşit gruba ayrılmaktadır: Bunlardan biri duygusal bağlılık diğeri ise rasyonel bağlılıktır. Duygusal bağlılık, paydaşların kuruma olan güvenini, beğenisini ve genel anlamda tüm hislerini kapsarken; rasyonel bağlılık ise kurumun ürün ve hizmetlerinin kalitesini, finansal açıdan kurumun performansını, çalışma koşullarını kapsamaktadır.

3.2. Ürün ve Hizmetler

Kurumun müşterilerine sunduğu ürün ve hizmetlerin başarısı o kurumun kalitesini ortaya koymaktadır (Gökdağlı, 2010: 32). Kurumun itibara sahip olabilmesi de müşterilere sunduğu kaliteli ürün ve hizmetlerden geçmektedir. Müşterilerin kuruma karşı algıları ise kuruma ait ürün ve hizmetleri satın alırken, kullandıklarında ve kullandıktan sonraki memnuniyet dereceleri ile oluşmaktadır. Müşteriler ürün ve hizmetleri satın aldıktan sonra herhangi bir olumsuz durumla karşı karşıya kalmazlarsa ve memnun kalırlarsa kuruma olan bağlılıkları da artacaktır ve devam edecektir. Bu sebeple kurumlar ve örgütler rakiplerinin önüne geçebilmek için sürekli olarak kaliteli ürün ve hizmetler sunmak durumundadırlar. Müşteriler satın aldıkları ürün ve hizmetlerden memnun kalırlarsa bir sonraki satın alma niyetlerinde aynı kuruma yönelecek ve böylece kuruma bağlılıkları da sabit kalacaktır. Aynı zamanda kişiler arasında paylaşılan bu memnuniyetler daha fazla müşterinin kazanılmasına sebebiyet verecektir.

3.3. Finansal Performans

Müşterilerin zihinlerinde eğer kurumun finansal performansı iyi durumdaysa, algıları olumlu yönde olmaktadır. Kurumun kendi varlığının devamlılığı finansal değerleriyle alakalıdır ve finansal açıdan iyi bir seviyede olan şirket ve kurumlar ürün ve hizmetlerini de kolayca pazarlayabilmekte aynı zamanda bu durum kurumun piyasadaki

rakiplerine kıyasla itibarını da artırmaktadır (Karaköse, 2012: 55). Yüksek bir itibara sahip olan bir kurum, stratejik ve finansal açıdan avantaj sağlayacağı gibi aynı zamanda kurumun maliyetlerini de azaltacaktır (Deephouse, 2000: 1099).

3.4. Çalışma Koşulları

Kurumda çalışan kişilerin, çalışma koşullarından dolayı mutsuz olması iş verimliliğini düşürücü sonuçlar ortaya çıkaracaktır (Devine vd., 2001: 44). Yüksek itibara sahip kurumlara iş için başvuru yapacak kişiler genel olarak kalifiye ve işi bilen kişilerden oluşmaktadır. Çünkü itibar sayesinde kurum genel olarak bu tarz kişileri cezbedecektir. Bu açıdan itibar ile nitelikli iş gücü kavramları etkileşim içinde olduğundan bu kavramların birbirini desteklediği de görülmektedir. İyi çalışma koşullarına sahip olan kurumlarda çalışan kişilerin motivasyonları da yüksek olacak ve kuruma artı değer katacaklardır. Çalışanların yaptıkları işten memnun olması, kendilerini daha çok şirkete ait hissetmelerini, kurum için daha fazla fedakarlık yapmalarını ve kuruma olan bağlılıklarının da artmasını sağlayacak böylece hem çalışanların hem de kurumun başarısı doğrusal bir şekilde artış gösterecektir (Karaköse, 2012: 61-62).

3.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumsal sosyal sorumluluk, Birleşmiş Milletler tarafından, kişilerin veya kurumların sosyal ve ekonomik açıdan sorumlulukları olarak açıklanmıştır (Mattera, Baena, 2012: 133). Özellikle kurumların hem iç hem dış paydaşlarına karşı, yaşadığı topluma karşı sorumlulukları vardır ve bunları göz ardı etmemesi gerekmektedir. Çevresinde yaşanan olaylara kurumlar kayıtsız kalmamalıdır.

Carrol'da (1979: 498), kurumların dört farklı şekilde sosyal sorumluluğunun olduğunu belirtmiştir. Bu dört farklı sorumluluk şekli; ekonomik, hukuksal, ahlaki ve yardımseverlik olarak belirtmişlerdir. Aupperla'nın (1985: 451) hukuksal, ahlaki ve yardımseverlik olarak belirlediği kurumsal sosyal sorumluluk tipleri, bir kurumun toplumla olan iletişiminin ve bağının göstergesidir. Kurumlar toplumun sorunlarını görmezden gelmemeli, toplumla olan bağını daima güçlü tutmalıdır. Bunun sonucunda kurumun itibarı da paralel olarak artacaktır.

3.6. Vizyon ve Liderlik

Liderlik kavramı üstüne birçok araştırmalar yapılmış ve bazı tanımlamalar ortaya atılmıştır. Bu tanımlardan birkaçını şu şekilde açıklamak mümkündür:

✓ Lider, amaç ve hedeflerini gerçekteşirmek için toplum tarafından takip edilen, kendini dinletebilen ve peşinden destekçilerini sürükleyebilen kişidir (Koçel, 2003: 58).

✓ Liderlik ile ilgili yapılan diğer bir tanımlama ise, lider kişi bir grup kişiyi etrafında birleştirebilen, hedefleri doğrultusunda onlara ön ayak olan ve gerektiğinde hem tecrübesiyle hem de bilgisiyle onları şahlandıran bir karakterdir (Bakan vd.; 2009: 102).

Kurumsal bir firmada itibarı da güçlendirmek isteyen liderlerin dikkat etmesi gereken durumları aşağıdaki gibi belirtebiliriz (Argüden, 2003: 7):

✓ şirket, hem içeride hem de dışarıda paydaşlara verilen sözlerden vazgeçmemelidir. Bu kararlı duruş kurumun pazarda güvenilen bir isim olmasını sağlar.

✓ Kurum yapmış olduğu hataları kabullenip bununla alakalı açıklamalar yapmalıdır. Ancak bu şekilde piyasanın güvenini kazanabileceklerdir.

✓ Liderler, kurumun vizyon ve misyonunu doğru bir şekilde tanımlayıp dışarıya aktarmalı ve bunu her defasında geliştirmelidirler. Bu da kurumun itibarını olumlu etkileyecek ve pozitif geri dönüşler olacaktır.

✓ Kurumun yönetici kadrosunun ve liderlerin paydaşlarla iletişim halinde olması kurumun itibarını kazanmasında etkili olacaktır. Çünkü kişiler kuruma kendilerini ait hissederlerse ve temel değerlerin oluşumunda var olduklarını bilirlerse bunun sonucunda oluşan olumlu hisleri etraflarına da yayacaklardır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ

1. Kronizm İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki

Alanyazında kronizm (Özer ve Çağlayan, 2016: 16-27) ve örgütsel adaletin (Çimenci ve Çetinkaya, 2014: 237-278; Yelboğa, 2012: 171-182) birbirinden bağımsız çalışmaları olmakla birlikte, iki değişkenin beraber incelendiği çalışmalara rastlanılmamıştır. Genel olarak kayırmacılık ve örgütsel adalet veya nepotizm ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri analiz edilen çalışmalar mevcuttur. Bu bağlamda yapacağımız kronizm ve örgütsel adalet ilişkisini araştıran bu çalışmamız kanımızca literatüre katkı sağlayacaktır. Yerli literatürde kayırmacılık ve örgütsel adalet ilişkisini araştıran tek bir çalışmaya rastlanılmıştır. Ayrıca kayırmacılığın bir çeşidi olan nepotizm (akraba kayırmacılığı) ile örgütsel adaletin birlikte ele alındığı birkaç çalışmaya yerli literatürde rastlanılmıştır. Bu değişkenler arası ilişkileri inceleyen araştırmalardan bazıları aşağıda bahsedilmiştir.

Örgütler kayırmacı tutum ve davranışlar her zaman olumsuz karşılanmakta ve liyakat olgusunu saf dışı bırakarak adaletsizliği beraberinde getirmektedir. Kayırmacı davranışlar, çalışanların adalet algılarını olumsuz etkilemekte hatta inançları yok etmektedir. Kayırmacı tutumlar takım ruhuna zarar vermekte, iş performansını düşürmekte ve örgütün başarı eğrisini aşağılara çekmektedir. Örgütün başarılı olmasında yöneticiler ve işe alım konusunda yetkili olan kişilerin, ancak kendi başarısı, bilgisi, azmi ve eğitimi ile kendini gösteren kişilerin bu konuları hak ettiği gerçeğini asla göz ardı etmemeleri gerekmektedir (Karacağoğlu ve Yörük, 2012: 43-64). Çünkü kayırmacı uygulamalar liyakat ve adaleti yok ettiğinden, örgütün vizyonunu, misyonunu, geleceğini zedeleyecek, örgütün iş akışını ve sistematüğünü aksatacaktır (Erdem ve Meriç, 2012: 141-149).

Polat ve Kazak (2014) tarafından yapılan okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan çalışma sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin sergilemiş olduğu

kayırmacı tutum ve davranışlar ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin kayırmacı davranışları arttıkça öğretmenlerin örgütsel adalet algıları buna bağlı olarak azalmaktadır. Kayırmacı uygulamalar, örgütsel adalet üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Karacağoğlu ve Yörük (2012: 43-64)'ün Orta Anadolu Bölgesinde 129 mavi çalışanı olan bir aile işletmesinde yapmış olduğu 'Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması' adlı çalışmanın sonucuna göre, nepotizm ile örgütsel adalet arasında ters yönlü ve düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Nepotizm davranışları, çalışanların birbirleri arasındaki ilişkilere bakarak algıladıkları adalet boyutunu da etkilemektedir. Çalışanlara uygulanan nepotizm davranışları arttıkça, kişilerin örgütsel adalet algıları buna bağlı olarak azalmaktadır. Ayrıca ulaşılan diğer bir sonuca göre nepotizm ve örgütsel adalet kavramları, demografik değişkenler üzerinde herhangi bir farklılık göstermemiştir.

Aslaner, Erol ve Boylu'nun (2014)'te Eskişehir ili konaklama (turizm sektörü) işletmelerindeki çalışanlar üzerinde yapmış olduğu araştırmasına göre, çalışanların nepotizm uygulamaları ve örgütsel adalet algıları arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Nepotizm uygulamaları ile yapılan haksız terfiler, niteliksiz kişilerin iş alınması, taraflı ve toleranslı davranışlar sonucu çalışanların örgüte karşı düşünceleri olumsuz olmaktadır. Çalışanlar örgütün adaletsiz ve yanlı bir yönetim anlayışına sahip olduğunu düşünmektedirler. Diğer bir çalışma olan, Büte ve Tekarslan (2010)' da yapmış olduğu araştırmalarında nepotizm uygulamaları arttıkça; çalışanlardaki iş stresinin arttığı, çalışanların iş tatmininin, yöneticilere olan güven duygusunun ve adalete olan inanç ve beklentilerinin de buna bağlı olarak azaldığını belirtmişlerdir. Araştırmalarında nepotizm ile örgütsel adalet arasında negatif yönlü bir ilişki bulunması da diğer çalışmalarla benzerlik göstermektedir.

2. Kronizm İle Kurumsal İtibar Arasındaki İlişki

Literatürde kronizm (Erdem, Çeribaş, Karataş, 2013: 51-69) ve kurumsal itibar kavramları (Bilbil ve diğerleri 2013: 163-175) ayrı değişkenlerle beraber ele alınmış

fakat ikisinin birlikte incelendiği çalışmalara rastlanılmamıştır. Bu açıdan bizim çalışmamız konuyla ilgili yapılacak olan diğer çalışmalara için yol gösterici olacaktır.

3. Örgütsel Adalet İle Kurumsal İtibar Arasındaki İlişki

Örgütsel adalet ve kurumsal itibar kavramları ile ilgili alan yazında konuyu kavramamıza yarayacak yeterli sayıda çalışma yapılmıştır. Fakat ikisinin birlikte ele alındığı bir çalışmaya yerli ve yabancı literatürde rastlanılmamıştır.

4. Kronizm, rgtsel Adalet Ve Kurumsal İtibar Arasındaki İlişki

Yerli ve yabancı literatür taraması sonucunda kronizm, örgütsel adalet ve kurumsal itibar değişkenleri arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu bakımdan yapmış olduğumuz bu çalışma gelecekte konuyla ilgili yapılacak olan çalışmalara faydalı olacak ve bir kaynak oluşturacaktır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

KAYTARMA (KRONİZM), ÖRGÜTSEL ADALET VE KURUMSAL İTİBAR ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ

1. Araştırmanın Yöntemi

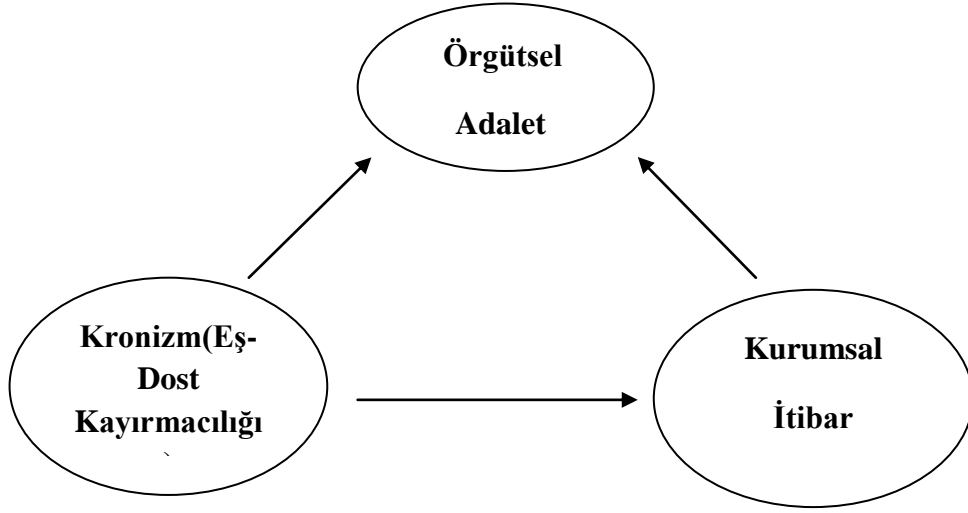
Çalışmanın bu bölümünde araştırma yöntemi ve kullanılan analiz teknikleri ile ilgili bilgiler verilmektedir. Bu kapsamda araştırma modeli açıklanmıştır. Daha sonra araştırmanın evreni, örnekleme ve kullanılan örnekleme yöntemi ile ilgili bilgiler verilmiştir. Ayrıca, araştırmada kullanılan veri toplama yöntemi ve teknikleri ile araştırmada kullanılan ölçekler hakkında açıklayıcı bilgiler verilmiştir.

1.1. Araştırma Modeli

Modele göre, kronizm bir grup çalışanın diğer çalışanlara göre özlük hakları, çalışma şartları gibi konularda farklı ve ayrıcalıklı şekilde muamele görmesi olarak ölçülmüş tek bir boyut olarak değerlendirilmiştir. Yine benzer şekilde kurumsal itibar düzeyi de çalışanların çalıştıkları kurumu ne düzeyde itibarlı olarak gördüklerini tespit etmeye yarayan bir ölçme aracı olup, tek boyut üzerinden değerlendirilmektedir. Örgütsel adalet ise çalışanlara göre kurumun dağıtımsal, işlevsel, kişiler arası, bilgisel adalet boyutlarına göre değerlendirmektedir. Ayrıca genel örgütsel adalet algısı bu dört boyutun tek bir boyutta toplanması şeklinde değerlendirilmiştir.

Oluşturulan modelde, kronizm, örgütsel adalet ve kurumsal itibar arasındaki ilişkinin varlığı sorgulanmakta olup, sırası ile kronizm, örgütsel adalet ve kurumsal itibar bağımsız değişkenler ve bağımlı değişken olarak değerlendirilmiştir. Kronizm, örgütsel adalet ve kurumsal itibar düzeylerinin cinsiyet, eğitim, hizmet yılı, ve yaşlarına göre farklı düzeylerde olup olmadığı incelenmiştir.

Kronizm, örgütsel adalet ve kurumsal itibar değişkenleri arasında oluşturulan araştırma modeli Şekil 5.1.'de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

1.2. Hipotezler

Bu amaçlar doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Katılımcıların cinsiyetlerine göre kronizm, örgütsel adalet ve kurumsal itibar düzeyleri farklıdır.

H2: Katılımcıların eğitim düzeylerine göre kronizm, örgütsel adalet ve kurumsal itibar düzeyleri farklıdır.

H3: Katılımcıların hizmet yıllarına göre kronizm, örgütsel adalet ve kurumsal itibar düzeyleri farklıdır.

H4: Katılımcıların yaşlarına göre kronizm, örgütsel adalet ve kurumsal itibar düzeyleri farklıdır.

H5: Katılımcıların kronizm ve kurumsal itibar düzeyleri arasında anlamlı ilişki vardır.

H6: Katılımcıların örgütsel adalet ve kurumsal itibar düzeyleri arasında anlamlı ilişki vardır.

H7: Katılımcıların kronizm ve örgütsel adalet düzeyleri arasında anlamlı ilişki vardır.

1.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Bandırma ilçesindeki kamuya ait sağlık kuruluşlarında 01.01.2019 ile 01.02.2019 tarihleri arasında çalışan toplam personel sayısının N= 350 olduğu görülmektedir. Örneklemenin evreni en iyi şekilde temsil etmesi amacıyla farklı özellik ve pozisyonlarda çalışan kişilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Katılımcılar, uzman hekim, pratisyen hekim, hemşire, tıbbi sekreter, hizmetli, diş hekimi, sağlık teknisyeni, idari personel olarak görev yapmaktadır. Ankete katılmak istemeyen, izinli olan çalışanlar, bazı soruları boş bırakanlar çalışmanın dışında tutulmuştur. Örnekleme yöntemi olarak basit rastgele örneklem yöntemi kullanılarak, %5 kabul edilebilir hata payı ve %98 güven seviyesi ile en az 153 personelin evrenin temsil gücünü sağlayabileceği hesaplanmıştır. Çalışma istatistiki olarak 153 personel ile yeterli olabileceken, bu tarihler arasında hastanede görevli ve tüm katılım şartlarını eksiksiz bir şekilde yerine getiren 159 çalışan bulunarak çalışma bu sayı kişi sayısı üzerinden yapılmıştır.

Çalışmaya dahil edilen 159 personel örneklem grubunun 0.80 örneklem gücünü sağlayacağı ve çalışmanın yeterli güce sahip olduğu ve etki büyüklüğü düzeyinin ise oldukça yeterli olduğu görülmektedir. Barlett, Körtlik ve Higginns (2001) tarafından geliştirilen örneklem hesaplama formülü kullanılacaktır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 131). Çalışmada hesaplanan güç düzeyi ve etki büyüklüğü hesaplamaları G*Power Version 3.1.7. ile tespit edilmiştir.

1.4. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket uygulaması kullanılmıştır. Hazırlanan anket formu, çalışanların, kronizm, örgütsel adalet ve kurumsal itibar düzeylerini ölçmek amacıyla daha önceki araştırmalarda kullanılan ölçekler ile katılımcılara ait demografik bilgileri elde etmeyi amaçlayan sorulardan oluşmuştur. Demografik sorular hariç, diğer üç ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Anket formu 4 bölümden oluşmaktadır.

Anket formunun birinci bölümü katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik 5 sorudan (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, hizmet süresi) oluşmaktadır.

Anket formunun ikinci kısmında Colquitt (2001) tarafından geliştirilen iş görenlerin örgütsel adalet algısını belirlemeye yönelik maddelerden oluşan Örgütsel Adalet Ölçeği Cihangiroğlu (2009) tarafından Türkçeye çevrilmiş ve dört alt boyuttan oluşmaktadır.

Anket formunun üçüncü bölümünde katılımcıların kayırmacılık davranışlarını ölçmek için kullanılan, Lim ve Teo (2005) tarafından geliştirilen “Kayırma Ölçeği” bulunmaktadır.

Katılımcıların kurumsal itibar algısını tespit edebilmek için Chun (2005)’un geliştirdiği beşli likert tipi bir ölçekle alınmıştır (1= Kesinlikle Katılmıyorum; 5= Kesinlikle Katılıyorum).

2. Bulgular ve Yorumlar

Verilerin analizi konusunda; tanımlayıcı istatistikler frekans, yüzde, ortalama, standart sapma değerleri ile sunulmuştur. Ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin tespit edilmesi amacı ile Co. Alpha testi ve alt boyutların belirlenmesi amacı ile faktör analizi yapılmıştır. Örneklem yeterlilik düzeyi (KMO) ve yapı testi (Barlet’s) uygulanmıştır. Çalışmada katılımcıların kurumsal itibar, örgütsel adalet ve kronizm düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılığının karşılaştırılmasında t testi analizi uygulanmıştır. Katılımcıların kurumsal itibar, örgütsel adalet ve kronizm düzeylerinin cinsiyet, eğitim, hizmet yılı, yaş düzeylerine göre farklılığının varyans analizi yapılmıştır. Farklı olan grupların tespit edilmesi amacı ile Sidak testi uygulanmıştır. Çalışmada kurumsal itibar, örgütsel adalet ve kronizm algı düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Çalışmada 0,05'ten küçük p değerleri istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir. Analizler SPSS 22.0 paket programı ile yapılmıştır.

2.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Katılımcıların %55'nin kadın ve % 45'ni erkek olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %17'nin lise, % 31'nin ön lisans, % 39'nun lisans ve % 13'nün yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların mesleki deneyimleri % 31 ile 1-5 yıl, % 33 ile 5-10 yıl, % 15 ile 10-15 yıl, % 9 ile 15-20 yıl ve % 11 ile 20 yıl üzerinde olduğu görülmüştür. Katılımcıların % 10'u 18-25 yaş, % 60'ı 26-35 yaş, %17'si 36-45 yaş, % 13'ü 46-55 yaş arasında olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5. 1. Demografik Değişkenlere Ait Bulgular

Katılımcıların Özellikleri	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde %
Cinsiyet	Kadın	88	55,3
	Erkek	71	44,7
	Toplam	159	100
Eğitim Durumu	Lise	27	17,0
	Önlisans	50	31,4
	Lisans	62	39,0
	Yüksek Lisans	20	12,6
	Toplam	159	100
Meslek Deneyim	1-5 yıl	50	31,4
	5-10 yıl	53	33,3
	10-15 yıl	23	14,5
	15-20 yıl	15	9,4
	20 yıl ve üzeri	18	11,3
	Toplam	159	100
Yaş	18-25	16	10,1
	26-35	96	60,4
	36-45	27	17,0
	46-55	20	12,6
	Toplam	159	100

2.2. Kurumsal İtibar ile Kronizm Ölçeklerinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Yapısı

Anket çalışmasında çalışanların Kurumsal itibar algı düzeylerini tespit etmek amacı ile tasarlanan 18 adet ifadenin güvenilirliğinin test edilmesi amacı ile Co. Alpha analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda Co. Alpha katsayısının 0,90 olduğu görülmüştür. Kronizm algı düzeylerini tespit etmek amacı ile tasarlanan 15 adet ifadenin güvenilirliğinin ise 0,93 olduğu görülmüştür. Elde edilen katsayılar ölçeklerin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Bunun sonucu olarak çalışmadan herhangi bir soru çıkarmaya gerek olmadığı görülmektedir. Güvenilirlik analizinin ardından yapı geçerliliğinin test edilmesi amacı kurumsal itibar ve kronizm ifadenin bulunduğu ölçeklere faktör analizi uygulamıştır.

Tablo 5. 2. Kurumsal İtibar İle Kronizm Ölçeği Güvenilirlik ve Geçerlilik Yapısı

Boyutlar	İfadeler No	Güvenilirlik	Açıklanan Varyans %	Ortalama	Standart Sapma
Kurumsal İtibar	İfade 1-18	0,90	49 %	3,54	0,99
Kronizm	İfade 1-15	0,93	54 %	2,93	0,69

Faktör analizi sonucunda kurumsal itibar ölçeğinde tek bir temel boyut tespit edilmiştir. Bu boyut Kurumsal itibar boyutu olarak adlandırılmıştır. Faktör analizinde hesaplanan örneklem yeterlilik katsayısının (KMO) 0,88 olduğu görülmüştür. Örneklem genişliğinin (n=159) için faktör yapısını orta koymak adına oldukça yeterli sayıda olduğunun göstergesidir. Ayrıca faktör yapılarının anlamlılığının test edildiği Bartlett testi sonucuna göre ($p=0,01, p<0,05$) elde edilen boyutlar yapısal olarak anlamlıdır. Elde edilen kurumsal itibar boyutu toplam varyansın %49'unu açıklamaktadır.

Kronizm ölçeğinde de tek bir temel boyut tespit edilmiştir. Bu boyut kronizm boyutu olarak adlandırılmıştır. Faktör analizinde hesaplanan örneklem yeterlilik katsayısının

(KMO) 0,92 olduğu görülmüştür. Örneklem genişliğinin (n=159) için faktör yapısını orta koymak adına oldukça yeterli sayıda olduğunun göstergesidir. Ayrıca faktör yapılarının anlamlılığının test edildiği Bartlett testi sonucuna göre ($p=0,01, p<0,05$) elde edilen boyutlar yapısal olarak anlamlıdır. Elde edilen Kronizm boyutu toplam varyansın %54'sini açıklamaktadır.

2.3. Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenilirlik ve Geçerlilik Yapısı

Anket çalışmasında katılımcıların örgütsel adalet algı düzeylerinin incelenmesi için 17 adet ifadeden oluşan ölçeğin güvenilirliğinin 0,94 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen katsayı ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Bunun sonucu olarak çalışmadan herhangi bir soru çıkarmaya gerek olmadığı yapı geçerliliğinin test edilmesi amacı ile 17 ifadenin bulunduğu ölçeğe faktör analizi uygulaması yapılmıştır.

Tablo 5. 3. Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenilirlik ve Geçerlilik Yapısı

Boyutlar	İfadeler No	Güvenilirlik	Açıklanan Varyans %	İç Tutarlılık Oranı	Ortalama	Standart Sapma
İşlevsel Adalet	İfade 1-4	0,94	18 %	0,81	3,30	0,89
Kişiler Arası Adalet	İfade 5-9		16 %	0,83	3,74	0,88
Bilgisel Adalet	İfade 10-12		15 %	0,79	3,37	1,02
Dağıtımsal Adalet	İfade 13-17		20 %	0,85	3,19	0,96

Faktör analizi sonucunda dört adet alt boyut tespit edilmiştir. Bu boyutlar işlevsel, kişiler arası, bilgisel ve dağıtımsal adalet boyutları olarak adlandırılmıştır. Faktör analizinde hesaplanan KMO örneklem yeterlilik katsayısı 0,94 olarak tespit edilmiştir. Bu katsayı yapılan 159 adet anketin faktör yapısını ortaya koymak için yeterli sayıda olduğunun göstergesidir. Ayrıca faktör yapılarının anlamlılığının test edildiği Bartlett testi sonucuna göre ($p=0,01, p<0,05$) elde edilen boyutlar yapısal olarak anlamlıdır.

Elde edilen dört boyut toplam varyansın yaklaşık olarak %69'nu oluşturmaktadır. Boyutlar incelendiği zaman işlevsel adalet boyutunun açıklanan varyans yüzdesi %18, iç tutarlılığı ise 0,81 olarak tespit edilmiştir. Kişiler arası adalet boyutunun açıklanan varyans yüzdesi %16, iç tutarlılığı ise 0,83 olarak tespit edilmiştir. Bilgisel adalet boyutunun açıklanan varyans yüzdesi %15, iç tutarlılığı ise 0,79 olarak tespit edilmiştir. Dağıtımsal adalet boyutunun açıklanan varyans yüzdesi %20 iç tutarlılığı ise 0,85 olarak tespit edilmiştir. Açıklanan varyans yüzdesinin bu çalışma için yeterli düzeyde olduğu görülmüştür.

Tablo 5. 4. Cinsiyet ile Kronizm - Örgütsel Adalet - Kurumsal İtibar İlişkisi

Boyutlar	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	p
Kronizm	Kadın	88	2,98	0,72	0,32
	Erkek	71	2,87	0,65	
	Toplam	159	5,85	1,37	
Örgütsel Adalet	Kadın	88	3,39	0,80	0,79
	Erkek	71	3,43	0,86	
	Toplam	159	6,82	1,66	
İşlevsel Adalet	Kadın	88	3,30	0,84	0,95
	Erkek	71	3,31	0,94	
	Toplam	159	6,61	1,78	
	Kadın	88	3,72	0,86	

Kişilerarası Adalet	Erkek	71	3,75	0,90	0,82
	Toplam	159	7,47	1,76	
Bilgisel Adalet	Kadın	88	3,33	0,96	0,64
	Erkek	71	3,41	1,01	
	Toplam	159	6,74	1,97	
Dağıtımsal Adalet	Kadın	88	3,18	0,91	0,84
	Erkek	71	3,21	1,01	
	Toplam	159	6,39	1,92	
Kurumsal İtibar	Kadın	88	3,55	0,97	0,96
	Erkek	71	3,54	1,02	
	Toplam	159	7,09	1,99	

Katılımcıların cinsiyetlerine göre, kurumsal itibar ($p=0,96$, $p>0,05$), örgütsel adalet ($p=0,79$, $p>0,05$), işlevsel adalet ($p=0,95$, $p>0,05$), kişiler arası adalet ($p=0,82$, $p>0,05$), bilgisel adalet ($p=0,64$, $p>0,05$), dağıtımsal adalet ($p=0,84$, $p>0,05$) ve kronizm ($p=0,32$, $p>0,05$) algı düzeyleri çok yakın olarak bulunmuştur.

Tablo 5. 5. Eğitim ile Kronizm – Örgütsel Adalet – Kurumsal İtibar İlişkisi

Boyutlar	Eğitim	n	Ortalama	Standart Sapma s.s	p	Fark
Kurumsal İtibar	Lise	27	3,12	1,32	0,04*	1 < 2,3,4
	Önlisans	50	3,77	0,88		
	Lisans	62	3,57	0,93		
	Yüksek lisans	20	3,45	0,79		
Örgütsel Adalet	Lise	27	3,32	1,05	0,68	-
	Önlisans	50	3,51	0,73		
	Lisans	62	3,35	0,86		

	Yükseklisans	20	3,45	0,58		
İşlevsel Adalet	Lise	27	3,20	1,15	0,35	-
	Önlisans	50	3,49	0,73		
	Lisans	62	3,21	0,94		
	Yükseklisans	20	3,24	0,63		
Kişilerarası Adalet	Lise	27	3,43	1,12	0,24	-
	Önlisans	50	3,77	0,86		
	Lisans	62	3,80	0,76		
	Yükseklisans	20	3,87	0,88		
Bilgisel Adalet	Lise	27	3,42	1,10	0,39	-
	Önlisans	50	3,55	0,96		
	Lisans	62	3,21	1,02		
	Yükseklisans	20	3,32	1,03		
Dağıtımsal Adalet	Lise	27	3,23	1,21	0,79	-
	Önlisans	50	3,26	0,84		
	Lisans	62	3,10	1,05		
	Yükseklisans	20	3,28	0,46		
Kronizm	Lise	27	2,82	0,84	0,19	-
	Önlisans	50	2,81	0,52		
	Lisans	62	3,07	0,69		
	Yükseklisans	20	2,94	0,80		

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre kurumsal itibar düzeyleri farklılık göstermektedir. ($p=0,04, p<0,05$). Farklılığın nedeni, lise düzeyi eğitim seviyesine sahip olan katılımcıların, kendilerinden daha yüksek düzeylerde eğitim seviyesine sahip olan katılımcılara göre daha düşük seviyelerde olmasıdır ($p=0,04$).

Katılımcıların eğitim seviyesine göre, örgütsel adalet ($p=0,68, p>0,05$), işlevsel adalet ($p=0,35, p>0,05$), kişiler arası adalet ($p=0,24, p>0,05$), bilgisel adalet ($p=0,39, p>0,05$),

dağıtımsal adalet ($p=0,79$, $p>0,05$) ve kronizm algı düzeyleri ($p=0,19$, $p>0,05$) istatistiksel olarak çok yakın olarak bulunmuştur.

Tablo 5. 6. Hizmet ile Kronizm – Örgütsel Adalet – Kurumsal İtibar İlişkisi

Boyutlar	Hizmet Yılı	n	Ortalama	Standart Sapma s.s	p	Fark
Kurumsal İtibar	1-5 yıl	50	3,57	0,87	0,23	-
	5-10 yıl	53	3,37	1,16		
	10-15 yıl	23	3,47	1,01		
	15-20 yıl	15	3,68	0,74		
	20 yıl üzeri	18	3,98	0,84		
Örgütsel Adalet	1-5 yıl	50	3,53	0,54	0,04*	2<1,3,4,5
	5-10 yıl	53	3,16	0,99		
	10-15 yıl	23	3,48	0,85		
	15-20 yıl	15	3,35	0,64		
	20 yıl üzeri	18	3,76	0,89		
İşlevsel Adalet	1-5 yıl	50	3,41	0,78	0,02*	2<1,3,4,5
	5-10 yıl	53	3,02	0,96		
	10-15 yıl	23	3,39	0,85		
	15-20 yıl	15	3,23	0,68		
	20 yıl üzeri	18	3,79	0,92		
Kişilerarası Adalet	1-5 yıl	50	3,81	0,59	0,81	-
	5-10 yıl	53	3,63	1,07		
	10-15 yıl	23	3,83	0,78		
	15-20 yıl	15	3,65	0,89		
	20 yıl üzeri	18	3,81	1,06		
	1-5 yıl	50	3,57	0,90		

Bilgisel Adalet	5-10 yıl	53	3,06	1,05	0,05	-
	10-15 yıl	23	3,32	1,11		
	15-20 yıl	15	3,45	0,78		
	20 yıl üzeri	18	3,72	1,12		
Dağıtımsal Adalet	1-5 yıl	50	3,34	0,70	0,01*	2<1,3,4,5
	5-10 yıl	53	2,86	1,14		
	10-15 yıl	23	3,30	1,00		
	15-20 yıl	15	3,08	0,78		
	20 yıl üzeri	18	3,71	0,78		
Kronizm	1-5 yıl	50	2,88	0,57	0,01*	2,3>1,4,5
	5-10 yıl	53	3,19	0,66		
	10-15 yıl	23	3,14	0,70		
	15-20 yıl	15	2,57	0,49		
	20 yıl üzeri	18	2,32	0,70		

Katılımcıların hizmet sürelerine göre kurumsal itibar ($p=0,23, p>0,05$), kişiler arası adalet ($p=0,81, p>0,05$), bilgisel adalet ($p=0,05, p>0,05$) algı düzeyleri istatistiksel olarak çok yakın olarak bulunmuştur.

Katılımcıların hizmet sürelerine göre, örgütsel adalet ($p=0,04, p<0,05$), işlevsel adalet ($p=0,02, p<0,05$), dağıtımsal adalet ($p=0,01, p<0,05$) ve kronizm ($p=0,01, p<0,05$) algı düzeylerinin farklı düzeylerde olduğu görülmüştür. Hizmet yılına göre farklılıklar olmasının nedeni sidak testi uygulaması sonucunda 5-10 ve 10-15 yıl arası hizmet süresinde çalışanların işlevsel adalet, örgütsel adalet, dağıtımsal adalet ve kronizm algılarının diğer hizmet sürelerinde çalışan katılımcılara göre daha düşük seviyelerde olmasıdır ($p=0,01$).

Tablo 5. 7. Yaş ile Kronizm – Örgütsel Adalet – Kurumsal İtibar İlişkisi

Boyutlar	Yaş	n	Ortalama	Standart Sapma s.s	p	Fark
Kurumsal İtibar	18-25 yaş	16	3,69	0,80	0,03	4>1,2,3
	26-35 yaş	96	3,49	1,02		
	36-45 yaş	27	3,25	1,04		
	46-55 yaş	20	4,08	0,75		
Örgütsel Adalet	18-25 yaş	16	3,57	0,59	0,07	-
	26-35 yaş	96	3,35	0,89		
	36-45 yaş	27	3,23	0,65		
	46-55 yaş	20	3,81	0,78		
İşlevsel Adalet	18-25 yaş	16	3,66	0,70	0,01	2,3<1,4
	26-35 yaş	96	3,21	0,93		
	36-45 yaş	27	3,01	0,71		
	46-55 yaş	20	3,86	0,73		
Kişilerarası Adalet	18-25 yaş	16	3,76	0,67	0,61	-
	26-35 yaş	96	3,76	0,89		
	36-45 yaş	27	3,55	0,89		
	46-55 yaş	20	3,88	0,98		
Bilgisel Adalet	18-25 yaş	16	3,65	0,87	0,16	-
	26-35 yaş	96	3,27	1,05		
	36-45 yaş	27	3,25	0,87		
	46-55 yaş	20	3,75	1,08		
Dağıtımsal Adalet	18-25 yaş	16	3,28	0,68	0,06	-
	26-35 yaş	96	3,10	1,05		
	36-45 yaş	27	3,07	0,77		
	46-55 yaş	20	3,72	0,71		

Kronizm	18-25 yaş	16	2,90	0,58	0,01	2,3>1,4
	26-35 yaş	96	3,08	0,66		
	36-45 yaş	27	2,84	0,58		
	46-55 yaş	20	2,34	0,72		

Katılımcıların yaşlarına göre örgütsel adalet ($p=0,07, p>0,05$), kişilerarası adalet ($p=0,61, p>0,05$), bilgisel adalet ($p=0,16, p>0,05$), dağıtımsal adalet ($p=0,06, p>0,05$) algıları çok yakın olarak bulunmuştur.

Katılımcıların yaşlarına göre, kurumsal itibar algı düzeyinin ($p=0,03, p<0,05$), 46-55 yaş arasında olan katılımcıların kendilerinden yaşça küçük olan gruba göre daha yüksek seviyelerde olduğu görülmüştür. İşlevsel adalet ($p=0,01, p<0,05$) ve kronizm ($p=0,01, p<0,05$) algılarının istatistiksel olarak farklılıklar olduğu görülmüştür. Farklılıkların sebebi 26-35 yaş ve 36-45 yaş aralığındaki kişilerin işlevsel adalet ve kronizm algı düzeylerinin 18-25 yaş ve 46-55 yaş aralığındaki kişilere göre daha yüksek düzeylerde olmasıdır.

Tablo 5. 8. Kronizm-Örgütsel Adalet-Kurumsal İtibar Arasındaki İlişki

Boyutlar		Kurumsal İtibar	Örgütsel Adalet	İşlevsel Adalet	Kişiler Arası Adalet	Bilgisel Adalet	Dağıtımsal Adalet	Kronizm
Kurumsal İtibar	r p	1						
Örgütsel Adalet	r p	0,813** 0,01	1					
İşlevsel Adalet	r p	0,810** 0,01	0,865** 0,01	1				
Kişilerarası Adalet	r p	0,735** 0,01	0,881** 0,01	0,703** 0,01	1			
Bilgisel Adalet	r p	0,662** 0,01	0,898** 0,01	0,709** 0,01	0,722** 0,01	1		
Dağıtımsal Adalet	r p	0,685** 0,01	0,906** 0,00	0,695** 0,00	0,681** 0,01	0,804** 0,01	1	
Kronizm	r p	-0,163* 0,04	-0,181* 0,02	-0,258** 0,00	0,03 0,71	-0,187* 0,02	-0,245** 0,01	1

Analiz sonuçlarına göre, kronizm ile örgütsel adalet algıları arasında negatif yönlü ve çok düşük düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=-0,181, p=0,02, p<0,05$). Kronizm ile işlevsel adalet algıları arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=-0,258, p=0,01, p<0,05$). Kronizm ile bilgisayarlı adalet algıları arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=-0,187, p=0,02, p<0,05$). Kronizm ile dağıtımsal adalet algıları arasında negatif yönde ve düşük düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=-0,245, p=0,01, p<0,05$). Kronizm ile kişiler arası adalet düzeyleri arasında anlamlı ilişki olmadığı tespit edilmiştir ($r=0,03, p=0,71, p>0,05$).

Kurumsal itibar düzeyleri ile kronizm arasında negatif yönde ve çok düşük düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=-0,163, p=0,04, p<0,05$).

Kurumsal itibar ile örgütsel adalet algılamaları arasında pozitif yönde ve çok yüksek düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,813, p=0,01, p<0,05$). Kurumsal itibar ile işlevsel adalet algıları arasında pozitif yönde ve çok yüksek düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,810, p=0,01, p<0,05$). Kurumsal itibar ile kişiler arası adalet algıları arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,735, p=0,01, p<0,05$). Kurumsal itibar düzeyleri ile bilgisel adalet düzeyleri arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,662, p=0,01, p<0,05$). Kurumsal itibar ile dağıtumsal adalet algıları arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,685, p=0,01, p<0,05$).

Değişkenler arasında bulunan pozitif yönlü (olumlu) ilişki, iki değişkenin aynı anda ve birlikte değiştiğini, negatif yönlü (olumsuz) bir ilişki bulunması da, değişkenlerden biri artarken diğerinin azaldığını yani aralarında ters yönlü bir ilişki olduğunu, ilişkinin olmaması (bağımsızlık) ise, bir değişken artınca ya da azalınca diğer değişken hem artıp hem azalıyorsa bu durum değişkenler arasında ilişki olmadığını göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016:267).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Literatürde kronizm, örgütsel adalet ve kurumsal itibar kavramları farklı değişkenler ile ele alınarak çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Ancak yerli ve yabancı literatürde yapılan taramalar sonucu; kronizm, örgütsel adalet ve kurumsal itibar arasındaki ilişkiyi ele alan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu açıdan çalışmamızın sonuçlarının alan yazına önemli katkılar sağlayacağı öngörülmektedir.

Araştırmanın verileri sağlık sektöründe görev yapmakta olan çalışanlar üzerinde anket yöntemi uygulanarak elde edilmiştir. Sağlık sektörünün ülke ekonomisindeki yeri, önemi, istihdamın en fazla olması, sektöre yapılan yatırım ve harcamalar, en önemlisi de insan yaşamı üzerindeki önemi ve gerekliliği araştırmanın bu sektörde yapılmasının başlıca nedenleri arasında yer almaktadır.

Bu çalışmada kronizm davranışlarının, çalışanlar üzerindeki örgütsel adalet algılarına ve kurumun itibarına olan etkisi incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda, kronizm davranışlarının, örgütsel adalet üzerinde, anlamlı ve negatif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Araştırma kapsamında, örgütsel adalet alt boyutları olarak kabul edilen işlevsel, bilgisel ve dağıtımsal adalet algıları ile kronizm davranışları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki, yalnızca kişiler arası adalet alt boyutu ile kronizm arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Çalışanların kronizm davranışlarına maruz kalmaları, örgütsel adalet algılarının da buna bağlı olarak azalması anlamına gelmektedir.

Kronizm ile kurumsal itibar arasında, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Kronizm ile kurumsal itibar arasındaki ilişki ters yönlü olacak şekilde ilişkilendirilmiştir. Kronizm davranışlarının artmasıyla, çalışanların kurumsal itibar algı düzeylerinin de düşmesi anlamına gelmektedir.

Örgütsel adalet ile kurumsal itibar arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Kurumsal itibar ile örgütsel adaletin alt boyutları olan işlevsel, kişiler arası, bilgisel ve dağıtımsal adalet arasında da pozitif yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Boyutlar arası ilişkiler incelendiğinde, çalışanların örgütsel adalet algıları ile kurumsal itibar düzeyleri arasında güçlü düzeylerde bir ilişkinin varlığı gözlemlenmiştir. Bu sonuçları daha da detaylandırarak olursak, çalışanların

çalıştıkları kuruma karşı olan algıları ile işlevsel, kişiler arası, bilgisel, dağıtımsal ve genel adalet algı düzeyleri arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu söylenebilmektedir.

Elde edilen bu bulgular doğrultusunda bazı önerilerde bulunmak hem çalışmamız açısından hem de gelecekte konuyla ilgili yapılacak olan çalışmalar için yararlı olabileceği düşünülmektedir. Bu önerileri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- ✓ Kişilerin yaşamlarını sürdürmek ve iyileştirmek için çalışmaları gerekmektedir. Bu açıdan bir hayli önem arz eden kurumların varlığı yadsınamaz bir gerçektir. Kurumların kişileri işe alım esnasında göz önünde bulundurduğu kriterleri liyakat esasına dayandırması gerekmektedir. Kurum içinde, liyakat sisteminin esas alınması, kişilerin nitelik, yetenek, eğitim, bilgi ve beceri gibi özelliklerine uygun iş alanlarında çalışması ülke ekonomisinin gelişmesi açısından da oldukça önem arz etmektedir. Sahip olunan kaynakları ve imkanları, hak eden, hakkını veren ve yeterli yetkinliğe sahip olan kişilerin kullanması ve değerlendirmesi toplumun gelişimine ve ülke ekonomisine artı getiriler sağlayacaktır.
- ✓ Kişiler işe alınırken sadece kişisel özellikleri, işe alan kişiye veya yöneticiye olan yakınlıkları ve kimlikleriyle değerlendirilmemesi, çalışanlar açısından son derece önemli bir durum olacak ve kurum içindeki olumsuz ilişki, ayrışma ve çatışmaların önüne geçecektir.
- ✓ İşe alım ve yönetici kadrolarında görevli kişilerin, çalışanlar için aldıkları kararlar, kaynak tahsisi, terfi, maaş artışı, ve izin gibi daha pek çok konuda şeffaf ve adil davranmaları, karar alma süreçlerinde çalışanların fikir ve önerilerini dikkate almaları, onları bu sürece dahil etmeleri ve dinleyip anlamaları çalışanlarında kuruma karşı adalet algılarını olumlu olarak etkileyecektir. Çünkü çalışan ve yöneticiler arasındaki ilişkilerin boyutu ve kalitesi, çalışanların örgütü ve kurumu benimsemesine, kendini kurumun bir parçası olarak görmesine ve işe daha sıkı sarılmasına etki edecek ve bu durumda örgütün verimliliğinin ve itibarının artmasına katkı sağlayacaktır.
- ✓ Sağlık sektöründeki kronizm ve kayırmacı uygulamalar, çalışanları olumsuz etkilemektedir. Bu davranışlar çalışanların enerji, motivasyon ve

konsantrasyonunu anlık düşürmekte ve yaşanan olumsuz durumlar kişileri o an çalıştıkları ortamdaki ve yaptıkları işten çok uzaklaştırabilmektedir. Bu sektörde insan sağlığı, söz konusu olduğu için bu durum o an önlenemez sonuçlara sebebiyet verebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında; tanışıklık, yakınlık ilişkilerinden ziyade kesinlikle işi bilen ve profesyonel kişilerin buralarda görev yapmaları gerekmektedir.

- ✓ Çalışmamızın konusu gereği, yönetici ve çalışanlar tarafından bu konular olumsuz olarak algılanabilmektedir. Gerek işten atılma korkusu, gerek yöneticilerin kendilerine cephe alacağı korkusu, mobbing uygulamalarına maruz kalma durumu, dışlanma vs. gibi düşünceler çalışanların ankete katılmak istememeleri gibi durumları da beraberinde getirmiştir. Ankete katılanlara, anketlerin yönetim tarafından yapılmadığı ve isim yazma zorunluluğunun olmadığı her fırsatta anlatılmıştır. Bu bağlamda, bu çalışma için yapılan anket sorularına verilen cevapların şeffaf, doğru ve samimi olmayacağı düşünülmüştür. Bu doğrultuda araştırma sonuçlarının güvenilir ve daha doğru olması açısından nicel çalışma (anket çalışması) yerine nitel çalışma yani yüz yüze görüşme, birebir mülakat tekniğinden yararlanılması çalışmanın daha güvenilir ve daha faydalı olacağı düşünülmektedir. Eğer zaman ve şartlar müsaitse aynı çalışma için hem nitel hem de nicel çalışma da yapılabilir.

KAYNAKÇA

- ABBASOĞLU, Ş. (2015) ‘İş Görenlerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Bir Devlet Hastanesi Örneği’. (Unpublished Master’s Thesis), **Atılım University**, Ankara. ss: 12-28.
- RUSSELL, A.; KLEYN, N. (2012) "Corporate Identity, Corporate Branding And Corporate Reputations: Reconciliation And İntegration", **European Journal Of Marketing**, Vol. 46, Issue: 7/8, s: 1048-1063.
- Acarol, T. D. (2018) ‘Örgüt Kültürü Tipleri İle Çalışanların Kurumsal İtibar Algı İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Özel Sektörde Bir Araştırma’. Yüksek Lisans Tezi. **T.C. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Programı**, İstanbul, ss: 32-42.
- AELE MONTLY LAW JOURNAL. (2007) Relatives and Romance: Nepotism and Fraternization. **Employment Law Section.**, Retrieved 07 September, 2014 from <http://www.aele.org/law/2007FPJUL/2007-07MLJ201.pdf>; Erişim: 11.02.2019 s: 201-210.
- AKALAN, A. R. (2006) ‘Türk Kamu Hizmetinde İyi Yönetim ve Yolsuzlukla Mücadele’. Yayımlanmamış Doktora Tezi. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**. Konya. ss: 96.
- AKMAN, F. (2017) ‘Sağlık Kurumlarında Hemşirelerin Örgütsel Adalet Algıları Ve Örgütsel Adaletin İş Motivasyonuna Etkisi; Özel Hastaneler Alan Araştırması’. Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü**, İstanbul, ss:4.
- AKTAN, C. C. (2001) ‘Siyasal Ahlak ve Siyasal Yozlaşma. Yolsuzlukla Mücadele Stratejileri’, **Hak – İş Yayınları**, Ankara, pp. 51 – 69. Retrieved March 27, 2013 from <http://www.deu.edu.tr/userweb/hilmi.coban/%C3%B6devler/yolsuzluk/siyasal%20ahlak%20ve%20siyasal%20yozla%C5%9Fma.pdf>. ss: 51-69.
- AKYÜZ, A. N. (2013) Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi; Öğretmenler Üzerine Ampirik Bir Çalışma. **Gebze Yüksek**

Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 12.

ALBAYRAK, M. (2005) ‘Türkiye’de Yolsuzluk ve Sağlık Sektörüne Etkileri’, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. **Selçuk Üniversitesi SBE**, Konya, ss: 53.

AMBROSE, M. L.; SCHMINKE, M. (2009) ‘The Role Of Overall Justice Judgments In Organizational Justice Research: A Test Of Mediation. **Journal of Applied Psychology**, 49, ss: 491-500.

ARASLI, H.; TUMER, M. (2008) ‘Nepotism, Favoritism and Cronyism: A Study of Their Effects on Job Stress and Job Satisfaction In The Banking Industry of North Cyprus’, **Social Behavior and Personality**, 36, ss: 1237-1250.

ARGON, T. (2016) ‘Öğretmen Görüşlerine Göre İlkokullarda Yöneticilerin Kayırmacılık Davranışları’, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, 24(1), ss: 233-250.

ARGÜDEN, Y. (2003) İtibar Yönetimi, **Arge Danışmanlık**, İstanbul, ss. 7-12.

ARSLANTÜRK, G.; ŞAHAN, S. (2012) ‘Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi’, Polis Akademisi Kayseri Polis Meslek Yüksek Okulu, **Polis Bilimleri Dergisi**, 14(1), ss: 135-159.

ASHOUR, A. S. (2004) “Transparency and Accountability in the Public Sector In The Arab Region”. Concept Paper 3, **United Nations**, <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan015390.pdf> (Erişim Tarihi: 21.09.2018).

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

ASUNAKUTLU, T.; AVCI, U. (2009) ‘Nepotizm-İş Tatmini İlişkisi: Aile İşletmelerinde Bir İnceleme’, 17. **Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresinde Sunuldu**. Eskişehir, ss: 730.

- AUPPERLE K. E.; ARCHIE B.; CARROLL- HATFIELD J. D. (1985) ‘An Empirical Examination Of The Relationship Between Corporate Social Responsibility And Profitability’, **Academy Of Management Journal**, C. 28. s. 2: ss: 446–463.
- AYAN, M.; AŞKIN, S.; ARSLAN, S. (2014) “Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerine Bir Araştırma”, 2. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, **Melikşah Üniversitesi**, 7/8 Kasım, Kayseri. ss: 396.
- AYDOĞAN, İ. (2012) ‘The Existence Of Favoritism In Organizations. **African Journal Of Business Management**, Vol. 6(12), ss: 4577-4586.
- AYIK, A.; YÜCEL, E.; SAVAŞ, M. (2014) ‘Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Yordayıcısı Olarak Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları’. **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 14(2), ss: 233-252.
- AYTAÇ, Ö. (2010) ‘Kayırmacı İlişkilerin Sosyolojik Temeli’. Ramazan Erdem (Ed.), Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık içinde, İstanbul: **Beta Basım**. s: 3-26.
- BAKAN, İ.; BÜYÜKBEŞE, T.; BEDESTENCİ, Ç. (2004) ‘Örgüt Kültürü, **Bursa: Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım**. (Aktaran: Özdevecioğlu, M.; Cemile Çelik. 2009. Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik bir Araştırma. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. C. 23. ss: 93.
- BALDWIN, S. (2006) “Organizational Justice”, **Institute For Employment Studies**, ss: 1-13.
- BALMER, J.; GRAY E. R. (2003) Corporate Brands: What Are They? What Of Them? **European Journal of Marketing**, 37(7/8): ss: 972-97.
- BARTLETT, J.E.; KÖRTLİK, J.W.; HİGGİNS, C.C. (2001) ‘Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size In Survey Research’. **Information Tecnology, Learning and Performance Journal**, 19 (1), ss: 43-50.
- BARUT, B. (2015) ‘Vekâlet Kuramı Perspektifinden Kayırmacılık’. **Türk ve İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2(5), ss: 240-250.

- BEGLEY, T. M, KHATRİ, N.; TSANG, E. W. K. (2010) ‘Networks and Cronyism: A Social Exchange Analysis’. **Asia Pac J Manag**, (27), ss: 281 – 297.
- BERNSTEİN, D. (1984) ‘Company Image and Reality. A Critique of Corporate Communications’. 1. bs. Eastbourne: Holt, Rinehart and Winston. ss: 51.
- BEUGRE C. D. AND BARON R. A. (2001) ‘Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice’. **Journal of Applied Psychology**, 31(2). ss: 324-338.
- BIES, R. J., VE MOAG, J. S. 1986) ‘‘Interactional Justice: Communication Criteria Of Fairness’’Research On Negotiation İn Organizations. Editör:B.H.Sheppard, **Greenwich: Jai Press**, ss: 43-55.
- BİLMEZ, E. (2014) ‘‘Kriz Döneminde Kurumsal İtibar Yönetiminin Önemi’’ **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi**, 14 (1-2), ss: 173-188.
- BRİSSETTE, S.; POWER, B. (1995) Reputation Management, **Nuclear Plant Journal**, May-June.
- BOADİ, E. GYİMAH (2000) ‘Conflict of İnterest, Nepotism and Cronyism’. **Source Book**, Vol. 5, ss: 195-204.
- BOOYSEN, T.; LOXTON, D. (2010) ‘Nepotism: The Good, Bad And Ugly’. **Article İssued By CGF Research Institute And Werksmans**, ss: 212-213.
- BURT, S., L. SPARKS. (2002) ‘Corporate Branding, Retailing, And Retail Internationalization’. **Corporate Communications**, 5(2/3): ss: 194-212.
- BÜTE, M. (2009) ‘‘Aile İşletmelerinde Nepotizm: Trabzon İlinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma’’. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü**, 21-23 Mayıs, Eskişehir. ss: 737-741.

- BÜTE, M. (2011) 'Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri ile İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma'. **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 15, ss: 383-404.
- BYRNE, Z. S.; CROPANZANO, R. (2001) 'The History Of Organizational Justice: The Founder Speak'. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice In The Workplace: From Theory To Practice* Vol. 2, Mahwah, NJ: **Lawrence Erlbaum Associates**. ss: 3-26.
- CARROLL, A. (1979) 'A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance'. **The Academy of Management Review**. C. 4. ss: 497-505.
- CASTILLO, C.; FERNANDEZ, V. (2017) 'Relationships Between The Dimensions Of Organizational Justice And Students Satisfaction In University Contexts'. **International Journal Of Social Science**, 13 (2). [Http//Dx.Doi.Org/10.3926/İc774](http://dx.doi.org/10.3926/İc774). ss: 73-79.
- CHANDLER, D. (2012) 'Johnson LaVoria. Black Women's Perceptions of The Relationship Among Nepotism, Cronyism Job Satisfaction, and Job-Focused Self-Efficacy'. Yayınlanmamış Doktora Tezi, **University of San Francisco USF**. ss: 32-110.
- CHEGİNİ, M. G. (2009) 'The Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behavior'. **American Journal Of Economics And Business Administration** 1(2), ss: 173-176.
- CHOİ, S. (2011). 'Organizational Justice and Employee Work Attitude: The Federal Case'. **The American Review of Public Administration**, 41 (2), ss: 185-204.
- CHRISTENSEN L. T.; ASKEGAARD, S. (2001) "Corporate Identity And Corporate Image Revisited - A Semiotic Perspective", **European Journal of Marketing**, Vol. 35 Issue: 3/4, <https://doi.org/10.1108/03090560110381814> Cortes. ss: 292-315.
- CHUN, R., (2005). 'Corporate Reputation: Meaning And Measurement', **International Journal Of Management Reviews**, Vol. 7, Issue 2, ss: 91-109.
- COCO, G.; LAGRAVINESE, R. (2014) 'Cronyism and Education Performance'. **Economic Modelling**, 38, ss: 443-450.

- COLQUITT, J. A. (2001) "On The Dimensionality Of Organizational Justice: A Construct Validation Of A Measure", **Journal Of Applied Psychology**, Vol. 86, No. 3, ss: 386-400.
- COLQUITT, J. A.; CONLON, D. E.; WESSON, M. J.; PORTER, C.; NG, K.Y. (2001) 'Justice At The Millennium. A Meta-Analytic Review Of 25 Years Of Organizational Justice Research'. **Journal Of Applied Psychology**, 86, ss: 425–445.
- CROPANZANO, R.; BOWEN, D. E.; GILLILAND, S. W. (2007) 'The Management Of Organizational Justice'. **Academy Of Management Perspectives**, 21(4), ss: 34- 48.
- CROPANZANO, R.; AMBROSE, M.L. (2015) The Oxford Handbook Of Justice İn The Workplace, **Oxford University Press**, New York.2. ss:3.
- ÇAĞ, A. (2011) 'Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma'. Yüksek Lisans Tezi, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı**, Afyonkarahisar. ss: 43.
- ÇAKIR, M. (2014). 'Bürokrasi ve Suç Olgusu'. **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 16(1), ss: 18-24.
- ÇALIM, S. İ. VE ZORLU, M. (2012). 'İşyerinde Damgalama ve Ayrımcılık Faktörü Olarak HIV/AIDS'. **Çalışma ve Toplum**, 4, ss: 165-188.
- ÇALIŞKAN, S. C. (2014) "Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri ile Yeni Araştırma Modelleri Geliştirme Arayışları: Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenlerinin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik ve Sinizm Üzerine Etkileri ve Bu Etkileşimde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 16, Sayı: 3, ss. 363-382.
- ÇARIKÇI, H. İ.; ARSLAN, T. E. (2010) 'Kayırmacı İlişkilerin Sosyolojik Temeli. Ramazan Erdem (Ed.), Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık içinde.İstanbul: **Beta Basım**. ss: 28-39.

- ÇETİNKAYA M, ÇİMENCİ S. (2014) ‘Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi Ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması’. **Yönetim Bilimleri Dergisi** 12(23): ss: 237-278.
- ÇİHANGİROĞLU, N. (2011). ‘Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri Olarak Örgütsel Adalet Ve Kararlara Katılım’. **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Ss:10.
- ÇİMENCİ, S. VE ÇETİNKAYA, M. (2014). ‘Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması. **Yönetim Bilimleri Dergisi**. Cilt:12, Sayı:23, ss:237-278.
- ÇÖP, S. (2008) ‘Türkiye ve Polonya’da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama’. **Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı**, Yüksek Lisans Tezi, 16.
- DAĞLI, T.; AYCAN, Z. (2010) ‘Kurumlarda Kayırmacılık ve İnsan Kaynakları Uygulamaları’. Erdem, Ramazan. (Editör). **Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık**.1. Baskı.- İstanbul: **Beta Yayınları**. ss: 166-167.
- DEEPHOUSE, D. (2000) ‘Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories’. **Journal of Management**, c. 26. ss: 1091–1112.
- DEMİR, C. (2018) ‘Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Okulların Kurumsal İtibarına Etkisi’. Yüksek Lisans Tezi. **T.C. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı**. Kahramanmaraş. ss: 26-39.
- DEMİREL Y.; SEÇKİN Z. (2014) ‘The Relationship Between The Employees’ Organizational Justice Perceptions And Mobbing Behavior. **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 18 (1). ss: 329-348.

- DEMİREL Y. VE SEÇKİN Z. (2011) “Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”. **Ahmet Yesevi Üniversitesi**, Bilig 56: ss: 99-119.
- DEMİREL Y. (2009) ‘Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım’. **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**; 15 ss: 115-132.
- DEVİNE, I.; HALPERN, P. (2001) ‘Implicit Claims: The Role of Corporate Reputation in Value Creation’. **Corporate Reputation Review Journal**, C. 4. ss: 42-49.
- DREW, A.; KRİZ, A.; Kreaing, B.; Rowley, C. (2012) ‘Beyond Cronyism: In Pursuit Of Deep Trust’ **Cass Knowledge**, August, ss: 1-21.
- DÖKÜMBİLEK, F. (2010) “Aile Şirketlerinde Nepotizm ve Bir Araştırma”, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, **Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul. ss: 45.
- DÖVEN, M. S.; MUMCU, A. (2016) ‘Ethical Climate And Its Relationship With Perceived Organizational Justice: A Field Study İn The Banking Sector Of The City Of Tokat’. **Turkish Journal Of Business Ethics**, 9 (1). ss: 131–152. <http://www.isahlakidergisi.com.en>.
- DUTTON, J. E.; DUKERİCH, J. M.; HARQUAİL, C. V. (1994) “Organizational Images and Member Identification”, **Administrative Science Quarterly**, 39(2), ss: 239-263.
- DUYMUŞ, R. (2015) ‘Örgütsel Adalet ve Tükenmişlik Arasındaki Etkileşimin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma (Eskişehir’de Bir Kamu Hastanesi Örneği)’. Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi, **Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Mersin. ss: 2.
- EĞİLMEZKOL, G. (2011) ‘Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma’. **Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Genel İşletme Bilim Dalı**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara. ss: 48.

- EKEN, Y. (2015) ‘Nepotizm Ve Kronizmin Çalışanların Performansı Üzerine Etkisi’. Yüksek Lisans Tezi. T.C.Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı İstanbul, ss: 3-24.
- ERDEM, R (2010) ‘Kayırmacılık/Ayrımcılık’. Erdem, R. (Ed.). Yönetim Ve Örgüt Açısından Kayırmacılık İçinde. İstanbul: **Beta Basım**. ss: 1-2.
- ERDEM, M.; MERİÇ, E. (2012) “Okul Yönetiminde Kayırmacılığa İlişkin Ölçek Geliştirme Çalışması”. **Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, 2 (2), ss: 141-154.
- ERDEM, B.; ÇERİBAŞ, S.; KARATAŞ, A. (2013) ‘Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Kronizm (Eş–Dost Kayırmacılığı) Algıları: İstanbul’da Faaliyet Gösteren Bir, İki ve Üç Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma’. The Perceptions of Hotel Employees Toward Cronyism: The Case of One, Two and Three Star Hotels in İstanbul. **Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi**. Cilt:17 Sayı:1 Haziran. ss: 51-69.
- ERDEM, B.; KARATAŞ, A. (2015) “The Effects Of Cronyism On Job Satisfaction And Intention To Quit The Job İn Hotel Enterprises: The Case Of Three, Four And Five Star Hotels İn Muğla, Turkey”, **Manas Journal Of Social Studies**, Vol. 4 No. 1. ss: 55-74.
- ERDOĞAN, Z.; GÖNÜLLÜOĞLU, S. (2006) ‘Kurumsal İmaj Oluşturulmasına İlişkin Bir Literatür Taraması’. **Pazarlama Dünyası Dergisi**. c. 5, ss: 46-53.
- FIRAT, A. (2003) “Çevre Etiği Kavramı Üzerine Yeniden Düşünmek” **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Cilt.58, Sayı.3, ss: 105-144.
- FOMBRUN, C. J. (1966) ‘Reputation: Realizing Value From The Corporate Image’, Cambridge, 1st Edition. **MA: Harvard Business School Press**. ss: 28.
- FOMBRUN, C.; CEES B. M. V. R. (2004) Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations. **Upper Saddle River: Pearson Education**. ss: 42.
- FORTİN, M. (2008) ‘Perspectives On Organizational Justice: Concept Clarification, Social Context İntegration, Time And Links With Morality’. **International Journal Of Management Reviews** 10(2) ss: 93-126.

- FU, I.P. (2015) "Favoritism: Ethical Dilemmas Viewed through Multiple Paradigms", **The Journal of Values-Based Leadership**, Vol. 8 No. 1, ss: 1-7.
- GİLLİLAND, S. (2008) "The Tails of Justice: A Critical Examination Of The Dimensionality Of Organizational Justice Constructs", **Human Resource Management Review** 18, ss: 271-281.
- GÖKDAĞLI, G. (2010) 'Kurumsal İtibar Yönetimi Aracı Olarak Firmaların Web Sitelerinin Değerlendirilmesi'. Yüksek Lisans Tezi. **İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü**. İstanbul. ss: 32.
- GÖNÜLAÇAR, Ş. (2014). 'İnsan Kaynakları Yönetiminde Kayırmacılık Kuşatması ve Liyakatsizlik Çıkmazı'. Erişim Adresi (09.11.2016): https://www.academia.edu/9687458/İnsan_Kaynakları_Yönetiminde_Kayırmacılık_Kuşatması_ve_Liyakatsizlik_Çıkmazı. ss: 3.
- GÖRGÜLÜER, A. A. (2013) 'Örgütsel Adalet ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma'. Yüksek Lisans Tezi, **Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı**, Niğde. ss: 6.
- GREENBERG, J. (1987b) 'Reactions To Procedural Injustice In Payment Distributions: Do The Means Justify The Ends?', **Journal of Applied Psychology**, 72, ss: 55-61.
- GREENBERG, J., (1987) 'A Taxonomy of Organizational Justice Theories. **The Academy of Management Review**, 12, (1), ss: 9.
- GREENBERG, J. (1990b) 'Organizational Justice: Yesterday, Today, Tomorrow'. **Journal of Management**, 16: ss: 399-432.
- GREENBERG, J.; ROBERT J. BİES. (1992) "Establishing The Role Of Empirical Studies Of Organizational Justice İn Philosophical İnquiries İnto Business Ethics", **Journal Of Business Ethics**, Vol.11, Issue.5/6, ss: 433-444.

- GREENBERG, J. (1993) 'Justice And Organizational Citizenship: A Commentary On The State Of The Science'. **Employee Responsibilities And Rights Journal**, 6(3), ss: 249-256.
- GREENBERG, J. (2009) "Everybody Talks About Organizational Justice, But Nobody Does Anything About It", **Industrial and Organizational Psychology**, 2, ss: 181-195.
- GÜÇEL, C. (2013) "Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: İmalat İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 5/2 ss: 173-190.
- GÜMÜŞ, O. T. (2017) 'Impacts Of Social Comparison Orientation On The Relationship Between Organizational Commitment And Organizational Justice'. Master's Thesis. **İstanbul Bilgi University Institute Of Social Sciences Organizational Psychologymaster Program**. İstanbul. ss: 3.
- GÜNCE, S. (2013). 'İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi'. **Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi**, ss: 12-13.
- GÜNDÜZ, M. (2018) 'The Effect Of Organizational Justice On Employee Well-Being: A Case Study From Information Technology Field In Turkey'. Master's Thesis. **The Republic Of Turkey Bahcesehir University Graduate School Of Social Sciences Master Of Business Administration**. İstanbul. ss: 4.
- GÜNEŞ, M.; BEYAZIT, E. (2016) 'Özel İşletmelerde Kriz Yönetimi Üzerine Genel Bir Değerlendirme'. **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi** 2(2), ss: 5-33.
- GÜRBÜZ, S.; ŞAHİN, F. (2016) 'Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe-Yöntem-Analiz 3.Baskı, **Seçkin Yayıncılık**, Ankara. ss: 267.
- GÜRER, A.; DENİZ, N. (2017) "Algılanan Örgütsel Kronizmin Çalışan Sessizliği Üzerindeki Etkisinde Kişiliğin Düzenleyici Rolü", **The Journal of Academic Social Science Studies**, C. 59 ss: 475-500.

- HELM, S. (2007) ‘One Reputation or Many? Comparing Stakeholders’ Perceptions of Corporate Reputation, **Corporate Communications: An International Journal**, 12(3), ss: 238-254.
- İŞIK, O.; UĞURLUOĞLU, Ö.; AKBOLAT, M. (2012) ‘Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi’. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 13(2), ss: 256.
- İMAMOĞLU, G. (2011) ‘İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki’. **Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalı**, Yüksek Lisans Tezi, ss: 29-30.
- İŞCAN, Ö. F.; KARABEY, C. N. (2007) “Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki”, **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2, ss: 103-116.
- İYİİŞLEROĞLU, S. (2006) “Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**. Adana. ss: 44.
- KADIBEŞEGİL, S. (2006) ‘İtibar Yönetimi’, İstanbul, ss: 59.
- KADIBEŞEGİL, S. (2012) ‘İtibar Yönetimi’, 6. Baskı, **Media Cat**, İstanbul. ss: 122-123.
- KARACAOĞLU, K.; YÖRÜK, D. (2012) ” Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması ” , “İş Güç” **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi Temmuz**, Cilt: 14, Sayı:3, ss: 43-64.
- KARADEMİR, T.; ÇOBAN, B. (2011) “Spor Alanında Örgütsel Adalet ve Duygusal Zeka”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 36, ss. 25-41.
- KARAKAŞ, M.; ÇİÇEK, H. (2009) ‘Vergi Yükümlülerinin Yolsuzluğa İlişkin Tutum ve Tepkileri: Gaziantep Örneği’. **Sosyo-Ekonomi** (1), ss: 47-76.
- KARAKÖSE, T. (2007) ‘Örgütlerde İtibar Yönetimi’, **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**, 11, ss: 1-12.

- KARAKÖSE, T. (2012) 'Kurumların DNA'sı İtibar ve Yönetimi'. 1. bs. İstanbul: **Nobel Akademik Yayıncılık**. ss: 55-62.
- KALENDER, A.; FİDAN, M. (2008) Halkla İlişkiler. Konya: **Tablet**. ss: 290
- KARATAŞ, A. (2013) 'Otel İşletmelerinde Kronizmin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Muğla İlinde Bir Araştırma'. Yüksek Lisans Tezi. **T.C. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı**. Balıkesir, ss: 12-42.
- KARAVARDAR, G. (2015) 'Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi'. **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 15(26), ss: 140-141.
- KHAN, S.; MUKHTAR, S. N.; KHAN, M. A. (2010) 'Link Between Organizational Justice and Employee Job Performance in the Work Place'. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, 2(3), ss: 121-132.
- KHATRİ, N.; TSANG, E.W.K. (2003) 'Antecedents And Consequences Of Cronyism In Organizations', **Journal Of Business Ethics**, Vol. 43 No.4, ss: 3-28; 289-303.
- KHATRİ, N.; TSANG, W. K.; BEGLEY, T. M. (2006) 'Cronyism: A Cross-Cultural Analysis,' **Journal of International Business Studies**, No:37, ss: 61-75.
- KOÇASLAN, F. (2018) 'Havayolu İşletmelerinde Kriz Yönetiminin Kurumsal İtibar Üzerine Etkisi Ve Bir Araştırma'. Yüksek Lisans Tezi. **T.C.Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**. İstanbul. ss: 36-44.
- KOÇEL, T. (2003) 'İşletme Yöneticiliği', 9. Baskı. İstanbul: **Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.** ss: 58.
- KOÇEL, T. (2010) 'İşletme Yöneticiliği', 12.Baskı, Yayın No:2323, **Beta Yayınevi**, İstanbul. ss: 636.

- KÖPRÜ, B. (2007) ‘Türk Kamu Yönetiminde Etik Değerlerden Sapma ve Yönetimsel Yozlaşma’.
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**,
Ankara, ss: 70.
- KURTOĞLU, A. (2012) ‘Siyasal Örgütler ve Sivil Toplum Örgütleri Bağlamında Hemşehrilik
ve Kollamacılık’. **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt 67, ss: 141-169.
- KUTANİS, R.Ö.; MESCİ, M. (2009) ‘Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Tatminine Etkisi:
Turizm Alanında Eğitim Veren Bir Yüksek Öğretim Kurumuna Yönelik Bir Örnek Olay
Çalışması’. **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. Sakarya Üniversitesi, İİBF,
İşletme Bölümü**. Sakarya, ss: 529-530.
- KÜÇÜKALTAN, P. D.; TÜKELTÜRK, D. Ş.; GÜRKAN, Y. D. (2015) ‘Örgütsel Davranışta
Güncel Konular’ Baskı 1, Ankara: **Detay Yayıncılık**. ss: 146.
- LAAKSONEN, S. M.; ALESSIO F.; MIKKO S.; PEKKA A.; NIKLAS R.; ANTTI A. (2011)
‘Reputation as Emotional Experiences – The Use of Psychophysiological Measurements
in Corporate Reputation Research’. **Nordic Media Research Associations**, Ağustos, ss:
11-13.
- LEUNG, T. K. P.; BARNES, B R. (2016) “Examining Structural Cronyism and Organizational
Performance”, Working Paper, **Research Institute for Business**. ss: 7.
- LOEWE, M.; BLUME, J.; SCHÖNLEBER, V.; SEIBERT, S.; SPEER, J.; VOSS, C. (2007)
“The Impact Of Favouritism On The Business Climate: A Study On Wasta In Jordan,
Studies”, Deutsches Institut Für Entwicklungspolitik, 30, **German Development
Institute (DIE)**, Germany. ss: 21.
- LOEWE, M.; BLUME, J.; SPEER, J. (2008) ‘How Favoritism Affects the Business Climate:
Empirical Evidence From Jordan’. **Middle East Journal**, 62, doi:10.3751 .62.2.14. ss:
259-276.
- LEVENTHAL, G. S. (1976) ‘What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to
the Study of Fairness in Social Relationships’. **National Science Foundation**,
Washington, D.C.

- MAMMADOVA, N. (2018) ‘The Relationship Between Organizational Justice And Work Motivation: A Private School Sample’. Master’s Thesis. **Atılım University Graduate School Of Social Science Department Of Business Administration Business Administration Master’s Programme**. Ankara. ss:5.
- MATTERA, M.; VERONICA B. (2012) ‘Corporate Reputation and its Social Responsibility: A Comprehensive Vision’. **Cuadernos de Estudios Empresariales**. c. 22, ss: 129 – 149.
- MERİÇ, E. (2012) ‘İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yönetiminde Kayırmacılık’. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı**, Van. ss: 27.
- MEYDAN, C.H.; BASIM, H.N.; F. ÇETİN. (2011) “Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Türk Kamu Sektöründe Bir Araştırma”, *Bilig*, Bahar. Sayı.57, ss: 175–200.
- MOHAMED, A. A.; HAMDY, H (2008) ‘The **Stigma of Wasta: The Effect of Wasta on Perceived Competence and Morality**’. **German University in Cairo Faculty of Management Technology**, Working Paper, No: 5, ss: 1-9.
- MURPHY, S. M.; WAYNE, S. J.; LİDEN, R. C.; ERDOGAN, B. (2003) ‘Understanding Social Loafing: The Role of Justice Perceptions and Exchange Relationships’. **Human Relations**, 56, ss: 61-84.
- NEUMAN, J.H.; L. KEASHLY. (2010) “Means, Motive, Opportunity and Aggressive Workplace Behavior” *Insidious Workplace Behavior*, (ed. Jerald Greenberg), Rand Corporation, **Taylor&Francis e-Library**, ss: :61.
- OKTAY, C. (1983) ‘Yükselen İstemler Karşısında Türk Siyasal Sistemi ve Kamu Bürokrasisi’. İstanbul: **İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi** ss: 209.
- OTUBANJO B. O.; MELEWAR, T.C. (2007) "Understanding The Meaning Of Corporate Identity: A Conceptual And Semiological Approach", **Corporate Communications: An International Journal**, Vol. 12 Issue: 4, ss: 414-432.

- ÖZDEMİR, O. (2018) ‘Deneyimsel Pazarlama Yaklaşımı Ve Kurumsal İtibar İle İlişkisi: Operatör Şirketleri Üzerine Bir Araştırma’. Doktora Tezi. **T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi Ve Pazarlama Bilim Dalı**. İstanbul, ss: 7-49.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (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, ss: 77-96.
- ÖZER, N.; ÇAĞLAYAN, Z.A. (2016) “Öğretmenlerin Müdürlerine Duydukları Güven ve Kronizm Algıları Arasındaki İlişki”. Relationship Between Teachers’ Trust in Principal and Perceived Cronyism. **İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi** Cilt: 3 , Sayı: 5 , Nisan. ss: 16-27.
- ÖZGAN, H. (2011) “Örgütsel Davranış Bağlamında Öğretmenlerin Örgütsel Adalet, Güven, Bağlılık, Yönetici değerlendirme ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Algıları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi** 11(1) Kış ss: 229-247.
- ÖZKANAN, A.; ERDEM, R. (2014) ‘Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar: Kavramsal Bir Çerçeve’. **Journal of Süleyman Demirel University Institute of Social Sciences Year**, 2(20), ss: 179-206.
- ÖZLER, H.; ÖZLER D.; GÜMÜŞTEKİN, G. (2007) “Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma”. **Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, ss: 437-450.
- ÖZLER, N. D. (2015) ‘Örgütsel Davranışta Güncel Konular’. (3. Baskı). **Ekin Basım Yayın Dağıtım**. ss: 41.
- ÖZMEN, M. (2017) ‘Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Sessizlik Nedenleri Arasındaki İlişkiler: Üniversite Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma’. **Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi**, 8(19), ss: 4.

- ÖZSEMERCİ, K. (2002) “Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri”, Yüksek Lisans Tezi, **TODAİE**, Ankara. 2002. ss: 22.
- ÖZSEMERCİ, K. (2003) ‘Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri’. **T.C. Sayıştay Başkanlığı**, Ankara. ss: 20-21.
- PARK, H. (2003) ‘Determinants Of Corruption: A Cross-National Analysis’. **Multinat.Onal Business Review**, 11 (2), ss: 29-48.
- PEARCE, J. L. (2015) “Cronyism And Nepotism Are Bad for Everyone: The Research Evidence”, **Industrial and Organizational Psychology**, Vol. 8 No. 1, ss: 41-44.
- POLAT, S.; C. CEEP (2008) “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, Sayı: 54, ss: 307-331.
- POLAT, S.; KAZAK, E. (2014) ‘Okul Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum Ve Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki’. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]**, 20(1), ss: 71-92.doi: 10.14527/kuey.2014.004.
- POLAT, R. (2013) ‘Ortaöğretim Kurumlarında Kronizm Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi’. Yüksek Lisans Tezi. **T.C. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı**. Elazığ. ss:6-32.
- POOLE, W.L. (2007) “Organizational Justice As A Framework for Understanding Union-Management Relations in Education”, **Canadian Journal Of Education**, Vol:30, No: 3, ss: 725-748.
- PURTAŞ, S. (2018) ‘Farklılıkların Yönetiminin, Kurumsal İtibar ve İşletme Performansı Üzerine Etkileri: Kahramanmaraş Tekstil Sektöründe Bir Alan Araştırması’. Yüksek Lisans Tezi. **T.C. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı**. Kahramanmaraş. ss: 34-39.

- SADOZAI, A. M.; ZAMAN, H. M.; MARRI, M. Y.; RAMAY, M. I. (2012) 'Impact of Favoritism, Nepotism and Cronyism on Job Satisfaction: A Study From Public Sector of Pakistan'. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, 4 (6), ss: 760-771.
- SAN, İ. (2017) 'Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma'. Yüksek Lisans Tezi. **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Programı**. İstanbul. ss: 2.
- SANCI, B. (2018) 'Kurumsal İtibarın Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinin Araştırılması: Karabük Üniversitesi Örneği'. Yüksek Lisans Tezi. **T.C. Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı**. Karabük, ss: 19-72.
- SEYMEN, O. A.; GİRGİN, K.G.; GİRİTLİOĞLU, İ.; AKSU M. (2009) "İşgörenlerin Etkileşim Adaleti Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Çanakkale İlinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", 17. **Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 21-23 Mayıs, Eskişehir. ss: 21-23.
- SEZİCİ, E. (2015) "Örgütsel Özdeşleşme", Ed.: N. D. E. Özler, İçinde: Örgütsel Davranışta Güncel Konular, **Ekin Yayınevi**, Bursa. ss:167-193.
- SHABBİR, B.; SİDDİQUE, H. (2017) "Impact of Nepotism, Cronyism, and Favoritism on Organizational Performance with a Strong Moderator of Religiosity", **International Journal of Scientific and Engineering Research**, Vol. 8 No. 4 ss: 299-309.
- SHAHEEN, S.; BASHİR, SAJİD.; KHAN, A.K. (2017) "Examining Organizational Cronyism as an Antecedent of Workplace Deviance in Public Sector Organizations", **Public Personnel Management**, Vol. 46 No. 3 ss: 308-323.
- SHERİDAN, M. K. (2007) 'Just Because It's Sex Doesn't Mean It's Because Of Sex: The Need For New Legislation To Target Sexual Favoritism'. **Colum. JL & Soc. Probs.**, 40, ss: 379-423.

- SHERWOOD, R. M. (2007) ‘The Unseen Elephant: What Locks Judicial System Improvement?. Working’. **Universty of California Berkeley Program in Law and Economics, Berkeley, CA.** ss: 1-29.
- SİPAHİOĞLU M. (2018) ‘Erciyes Üniversitesi Paydaşlarının Kurumsal İtibara İlişkin Algılarının İncelenmesi’. Doktora Tezi. **T.C. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalı.** Bolu. 2018. ss: 14-83.
- SÜMER H.; PERNSTEİNER H. (2014) ‘İtibar Yönetimi’. **Beta Yayınları,** İstanbul. ss: 25.
- ŞAHİN, R. (2016) ‘Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği’. **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi,** 7(14), ss: 119-140.
- ŞENTURAN, D. D. (2014) ‘Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış’ (1. Baskı). İstanbul, İstanbul/Beyoğlu, Türkiye: **Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.** ss: 101-102.
- TAŞÇIOĞLU, H. (2010) ‘Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalet Etkisi: Bir Örnek Olay’. Doktora tezi, Sakarya Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı,** Sakarya. ss: 40.
- TAŞKIN, M. (2010) “Ekonomik Kriz Ortamlarında Kurumsal İletişim Kanallarıyla İç Paydaşlara Dönük İtibar Yönetimi” **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Halkla İlişkiler Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi,** İstanbul. ss: 90.
- TEKELİ, M. (2016) ‘Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Adaletin İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi: Nevşehir Örneği’. Yüksek Lisans Tezi. Nevşehir. ss: 35.
- TEPAV (Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı) Yolsuzlukla Mücadele Kitapları- 1 (2006) ‘Bir Olgu Olarak Yolsuzluk: Nedenler, Etkiler Ve Çözüm Önerileri’. (2.Baskı),Matsa Basımevi: Ankara. ss: 30-33-36. (Erişim Tarihi: 24.03.2013).<http://www.tepav.org.tr/upload/files/13134754134>.

- THIERER, A. (2012) ‘Cronyism: History, Costs, Case Studies & Solutions’.
<http://www.slideshare.net/Mercatus/cronyism-history-costs-case-studies-solutions#btnNext>, 22.01.2013.<http://www.citadel.edu/citadel,26.09.2012>. ss: 3.
- TİTREK, O. (2009) “Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt:6, Sayı: 2, ss: 551-573.
- TOĞA, N. (2016) ‘Örgütsel Adalet Algısının Tükenmişlik Sendromuna Etkisi ve Bir Uygulama’. Yüksek Lisans Tezi. **T.C. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü**. Malatya. ss: 5-7.
- TONUS, Z. H.; ÖZKAN H. (2013). Farklı Paydaşların Kurumsal İtibarı Değerlendirmelerindeki Farklılığın Sosyal ve Finansal Performans Algılarıyla İlişkisi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, ss: 2-35.
- TOPAKKAYA, Y. D. (2009) ‘Aristoteles’te Adalet Kavramı’. **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, ss: 628-633.
- TRAN, B. (2016) ‘Organizational Justice: The İnjustice İn The Foundation Of Organizational Citizenship Behavior Within Higher Education İnstitutions’. In N. P. Ololube (Ed.), **Handbook Of Research On Organizational Justice And Culture İn Higher Education İnstitutions**. Hershey, PA: IGI Global. ss: 3.
- TUNÇBİLEK, M. M.; AKKUŞ, A. (2017) “Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı) ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Safranbolu Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 3: ss: 169-197.
- TURHAN, M. (2014) “Organizational Cronyism: A Scale Development and Validation from the Perspective of Teachers”. **Journal of Business Ethics**, Vol. 123 No. 2 ss: 295-308.
- TUTAR, H. (2007) “Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, Cilt 12, Sayı:3, ss: 97-120.

TUTAR, P. D. (2016) ‘Örgütsel Davranış’ (Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından) (1. Baskı). **Ankara. Detay Yayıncılık.** ss: 271.

TÜRK DİL KURUMU.<http://www.tdk.gov.tr/> Erişim 15.10.2018. Saat: 16:48.

TÜRK DİL KURUMU.<http://www.tdk.gov.tr/> Erişim 28.06.2019. Saat: 04.17

ULUKAPI, H.; BEDÜK, A. (2014) ‘Örgütsel Adaletin İş Görenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi: Konya’da Bir Araştırma’. **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 7 (31). Ss: 771–778.

URAL, E.G. (2006) ‘Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları’. **Birsen Yayınevi**, İstanbul. ss: 172.

UZOĞLU, S. (2001) “Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj” **Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Uluslararası Hakemli İletişim Dergisi**, 18 (18), ss: 337-353.

ÜLBEĞİ, İ.D. (2011) ‘Örgütsel Alt Kültürlerde Örgütsel Adalet Ve Güven Algısı Üzerine Bir Araştırma’. Yüksek Lisans Tezi. T.C. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı**. Adana. ss: 28-29.

ÜNAL, E. (2015) ‘Çalışanların Kurumsal İtibar Algısına Yönelik Alkollü İçecek Sektöründe Bir Araştırma’. Yüksek Lisans Tezi. **T.C. Bahçeşehir Üniversitesi**. İstanbul, ss: 3-33.

ÜNLÜ, Y.; HAMEDOĞLU, M. A.; YAMAN, E. (2015) “Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki”, **Sakarya University Journal of Education**, Cilt: 5, Sayı: 2, ss: 140-157.

WALUMBWA, F.O.; CROPANZANO, R.; HARTNELL, C.A. (2009) “Organizational Justice, Voluntary Learning Behaviour and Job Performance: A Test of Mediating Effects of Identification and Leader-Member Exchange”, **Journal of Organizational Behaviour**, 30, ss: 1103-1126.

- XİN-ZHĪ, Z.; XU, H.; FEĪ, C. (2010) “The Normative Study of Cronyism on Chinese Family Business”, **International Conference on E-Business and E-Government**, ss: 1049-1052.
- YAN, Y.; BEĪ, H. (2009) “The Antecedents of Organizational Cronyism” **Management and Service Science**. 2009. ss: 1-4.
- YARIM, M. S. (2018) ‘Kurumsal İtibarın Satın Alma Davranışına Etkisi: Akıllı Telefon Kullanıcıları Üzerine Bir Alan Çalışması’. Yüksek Lisans Tezi. **Kadir Has Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Halkla İlişkiler Anabilim Dalı**. İstanbul. ss: 3-25.
- YELBOĞA, A. (2012) ‘Örgütsel Adalet ile İş Doyumu Arasındaki İlişki: Ampirik Bir Çalışma. The Relationship Between Organizational Justice and Job Satisfaction: An Empirical Study’. **Ege Akademik Bakış Dergisi**. Cilt:12, Sayı:2, Nisan. ss:171-182.
- YENİÇERİ, Ö.; DEMİREL, Y.; SEÇKİN, Z. (2009) “Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **KMU İİBF Dergisi**. Sayı:16 Haziran ss: 83-99.
- YEŞİL, H. (2017) ‘Organizational Justice As A Determinant Of Affective Commitment And Silence Of Employees’. Master’s Thesis. **T.C. Yeditepe University Institute Of Social Sciences**. İstanbul. ss: 4.
- YILDIRIM, A. (2010) “Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Karaman. ss: 62-65.
- YILMAZ, A. (2017) ‘Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Aile İşletmesinde Araştırma’. Yüksek Lisans Tezi. **T.C. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı**. Edirne. ss: 8-9.
- YILMAZ, İ. (2015) ‘Organizasyonlarda Değişim ve Değişime Karşı Direncin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Boyutları ile İncelenmesi: Fırat Üniversitesi İdari Çalışanları

Üzerine Bir Araştırma'. **Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi**, Elazığ. ss: 52.

YILMAZ, M. (2015) "Kurumsal İtibar Yönetimi Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi", Yüksek Lisans Tezi, **Türk Hava Kurumu Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara. ss: 3.

YPEREN, N.W.V.; HAGEDOORN M.; ZWEERS M.; POSTMA, S. (2000) 'Injustice And Employees' Destructive Responses: The Mediating Role Of State Negative Affect'. **Social Justice Research** 13(3) ss: 291-312.

YÜKSEL, M. (2015) 'Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Uygulama'.Yüksek Lisans Tezi. **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı**. Samsun, ss: 4.

ZEYTİNOĞLU, E. (2010) 'Ayrımcılık Yasağına Genel Bir Bakış'. **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 9(18), ss: 115-134.

EKLER

EK 1: Anket Formu

Bu anket formu Aksaray Bandırma 17 Eylül Üniversitesinde yürütülmekte olan “İş Hayatındaki Kronizm Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarına Ve Kurum İtibarına Etkisi” başlıklı yüksek lisans tez çalışması için yapılmaktadır. Soruların doğru veya yanlış cevabı yoktur. Lütfen size en uygun cevabı işaretleyiniz. Sizlerden edinilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Katkılarınız bizim için önemlidir. Şimdiden değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Mihriban KARTAL

Dr. Öğr. Üyesi Yavuz Tansoy YILDIRIM

Yük. Lis. Öğrencisi

Tez Danışmanı

1- Lütfen size en uygun cevabı işaretleyiniz.

KİŞİSEL BİLGİLER						
1	Cinsiyet	Erkek ()	Kadın ()			
2	Yaş	18-25 ()	26-35 ()	32-38 ()	36-45 ()	46 ve Üstü ()
3	Eğitim Durumu	Lise ()	Önlisans ()	Lisans ()	Yüksek Lisans ()	
4	Hizmet Süresi	1-5yıl ()	5-10 yıl ()	10-15 yıl ()	15-20 yıl ()	20 ve Üstü ()

SORU NO	Kronizm Soruları	Kesinlikle	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle	Katılıyorum
1	Yöneticimiz, kişisel yakınlığı olan çalışanlara karşı daha toleranslı davranır.	()	()	()	()	()	()	()
2	Kurumumuzda, çalışanlar ödüllendirilirken yöneticiyle kişisel ilişkilerinden ziyade performansları dikkate alınır.	()	()	()	()	()	()	()
3	Yöneticimiz, çatışmaları çözerken kendisine yakın gördüğü çalışanlardan yana tavır alır.	()	()	()	()	()	()	()
4	Kurumumuzda, finansal veya kariyer olarak katkı sağlayacak etkinliklere yöneticiyle kişisel ilişkileri iyi olan çalışanlar gönderilir.	()	()	()	()	()	()	()
5	Kurumumuzda, kararlar alınırken yöneticiyle yakın ilişkileri olan çalışanların görüşleri daha fazla dikkate alınır.	()	()	()	()	()	()	()
6	Kurumumuzda, yöneticimizle ilişkileri iyi olan çalışanların hataları görmezden gelinir.	()	()	()	()	()	()	()
7	Kurumumuzda, yöneticimize koşulsuz sadakat gösterenlerin çıkarları daha fazla gözetilir.	()	()	()	()	()	()	()
8	Yöneticimiz, verdiği kararları eleştirmeyenleri ödüllendirir.	()	()	()	()	()	()	()
9	Kurumumuzda, personel değerlendirmede yöneticiye sadakat en önemli kriterdir.	()	()	()	()	()	()	()

10	Yöneticim, kendisine sadakat gösteren astların hatalarını görmezden gelir.	()	()	()	()	()
11	Yöneticimiz, kurumumuza bağlılık gösterenlerden çok kendisine sadık olanları ödüllendirir.	()	()	()	()	()
12	Kurumumuzda, yönetici-çalışan ilişkileri kişisel çıkarlardan çok kurumun çıkarlarına dayalıdır.	()	()	()	()	()
13	Çalışanlar bir konuda yöneticimizi desteklediğinde, karşılığında ödül beklerler.	()	()	()	()	()
14	Yöneticimiz, kendi çıkarlarına uygun davranışlar sergileyen çalışanları ödüllendirir.	()	()	()	()	()
15	Yöneticimiz, çalışanlarla ilgili karar verirken kurumun çıkarlarından çok kendi çıkarlarını düşünür.	()	()	()	()	()

Örgütsel Adalet Soruları

1	Çalıştığım kurumda karar verme mekanizmasına ilgili herkes katılabilir.	()	()	()	()	()
2	Çalıştığım kurumda bir şekilde yanlış verilmiş olan kararlar, daha sonra düzeltilmektedir	()	()	()	()	()
3	Çalıştığım kurumun kural ve politikaları tutarlıdır.	()	()	()	()	()
4	Çalıştığım kurumda kararlar tarafsızca alınır.	()	()	()	()	()
5	Benim bir istek ya da şikâyetimle ilgili olarak çözüm ortaya konulması sürecinde bu kurumda	()	()	()	()	()

	bana nazik davranılır.					
6	Benim bir istek ya da şikâyetimle ilgili olarak çözüm ortaya konulması sürecinde bu kurumda bana saygı gösterilir.	()	()	()	()	()
7	Benim istek ya da şikâyetimle ilgili eleştiri veya uyarılar kaba bir şekilde değil, nezaket ölçüleri içerisinde gerçekleştirilir.	()	()	()	()	()
8	Çalıştığım kurumda çalışanlar ve yöneticiler benimle iletişimde bulunurken dürüst davranırlar.	()	()	()	()	()
9	Amirlerim(Yöneticilerim), bir istek ya da şikâyetimle ilgili olarak aldıkları kararları nasıl ve neden aldıklarını bana açıklarlar.	()	()	()	()	()
10	İstek ya da şikâyetimle ilgili alınan kararların sebepleri makuldür.	()	()	()	()	()
11	İstek ya da şikâyetimle ilgili alınan kararlar, zamanında alınır.	()	()	()	()	()
12	İstek ya da şikâyetimle ilgili kararlarda benim ihtiyaçlarım her zaman dikkate alınır.	()	()	()	()	()
13	Çalıştığım kurumda terfi kararları adil bir şekilde alınmaktadır.	()	()	()	()	()
14	Çalıştığım kurumda işe alma (istihdam) kararları adildir.	()	()	()	()	()
15	Çalıştığım kurumda ödül ve ceza dağıtımında adalet vardır.	()	()	()	()	()

16	Çalıştığım kurumun ücretlendirme politikası adildir.	()	()	()	()	()
17	Çalıştığım kurumun mesleki gelişim ve kariyer imkânları adildir.	()	()	()	()	()
Kurumsal İtibar Soruları						
1	Kurumun personel üzerindeki itibarı yüksektir.	()	()	()	()	()
2	Kurumdaki işimi severek yapıyorum.	()	()	()	()	()
3	Kurum çalışanlarına önem vermektedir.	()	()	()	()	()
4	Kurum yaptığı çalışmaların arkasında durur.	()	()	()	()	()
5	Kurum yüksek kalitede hizmet vermektedir.	()	()	()	()	()
6	Kurum yenilikçi hizmetler sunmaktadır.	()	()	()	()	()
7	Kurumun aldığı kararlar, belli bir plan doğrultusunda alınmakta ve uygulanmaktadır.	()	()	()	()	()
8	Kurum diğer kurum ve kuruluşlara öncülük eden adımlar atmaktadır.	()	()	()	()	()
9	Kurumun verdiği hizmetler tatmin edicidir.	()	()	()	()	()
10	Kurum gelecek hakkında net bir vizyona sahiptir.	()	()	()	()	()
11	Kurum misyon ve vizyonları doğrultusunda iyi bir şekilde yönetilmektedir.	()	()	()	()	()

12	Kurumda başarıyı, dürüstlüğü ve etik davranışları ödüllendiren bir yönetim anlayışı vardır.	()	()	()	()	()
13	Kurum çağın gerekliliklerine uygun, tüm personelin katılımının sağlandığı bir yönetim biçimini benimsemiştir.	()	()	()	()	()
14	Kurum yönetimini ve personelini bir aile, kendimi de bu ailenin bir ferdi olarak görüyorum.	()	()	()	()	()
15	Kurum personeli birbirine karşı açık samimi ve saygılıdır.	()	()	()	()	()
16	Kurum çevreye karşı duyarlı ve sorumludur.	()	()	()	()	()
17	Kurum sosyal sorumluluk projelerine destek vermektedir.	()	()	()	()	()
18	Kurum sosyal sorumluluk projelerinde yüksek standartlar oluşturur ve uygular.	()	()	()	()	()

