

**ÖRGÜTLERDE KAYIRMACILIĞIN ÖRGÜTSEL ADALET
ALGILAMASI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI**

Gamze SOLMAZ

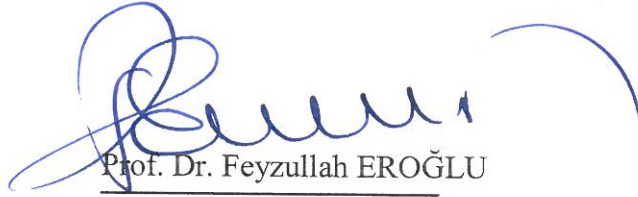
Danışman: Prof.Dr. Ayşe İRMİŞ

Ağustos 2014

DENİZLİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı öğrencisi Gamze SOLMAZ tarafından Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ yönetiminde hazırlanan "Örgütlerde Kayırmacılığın Örgütsel Adalet Algılaması Üzerindeki Etkisi" başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 28/08/2014 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

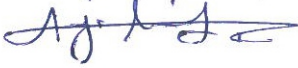


Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

Jüri Başkanı

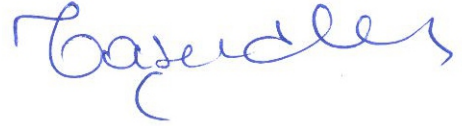
Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ

Jüri Üyesi-Danışman



Yrd. Doç. Dr. Türkmen Taşer AKBAŞ

Jüri Üyesi



Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 05/12/2014...tarih ve ...25/11... sayılı kararıyla onaylanmıştır.



Prof. Dr. Turhan KACAR
Müdür

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

Gamze SOLMAZ

TEŞEKKÜR

Lisans ve Lisansüstü eğitim ve öğretiminde, ders aldığım bütün hocalarıma; yüksek lisans eğitimim ve tezim süresince emeği ve desteğiyle güç veren, sabrından ve koşullar her ne olursa olsun yardımlarından ödün vermeyen, fikirleri ile değer katan saygıdeğer hocam ve danışmanım Prof.Dr. Ayşe İRMİŞ'e; desteği, fikirleri ve eleőtirileri ile hem eğitim hayatıma hem tezime değer katan değerli hocam Prof.Dr. Feyzullah EROĞLU'na; varlıklarıyla güç veren, emeklerinden ve desteklerinden dolayı sevgili annem Sezcan SOLMAZ, sevgili babam Kenan SOLMAZ'a ve kardeőim Çađdaő Solmaz'a, eğitim hayatı boyunca yanımda olan emeklerini esirgemeyen, sevgili babaannem Dilber SOLMAZ ve sevgili büyükbabam Hüseyin SOLMAZ'a; bu süreçte bana destek olan, başta Arő. Gör. Hatice ÇOBAN olmak üzere tüm arkadaşlarıma sonsuz teşekkür ederim.

ÖZET

ÖRGÜTLERDE KAYIRMACILIĞIN ÖRGÜTSEL ADALET ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Solmaz, Gamze
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı
Tez Yöneticisi: Prof.Dr. Ayşe İrmış
Ağustos 2014 122 Sayfa

Kayırmacılık, bireylerin sahip olduğu çeşitli yakınlık bağlarından dolayı haksız bir biçimde korunmasını ifade etmektedir. Örgütsel adalet, kazanımların dağıtılması, dağıtım kararlarının alınması sırasında kullanılan işlemler ve bireyler arasındaki etkileşimleri ifade eden sosyal normlardır. Bireyin bu doğrultuda oluşan algıları ise örgütsel adalet algısı olarak ifade edilmektedir. Birinci bölümde kayırmacılık kavramı, boyutları, ilişkili kavramlar ve kayırmacılığın etkileri incelenmiştir. İkinci bölümde, adalet ve örgütsel adalet kavramları incelenmiş, boyutları ve ilişkili kavramlar açıklanamaya çalışılmış ve örgütsel adalet ile ilgili teorilere yer verilmiştir. Bu çalışmada kayırmacılığın örgütsel adalet algılaması üzerindeki etkisi açıklanmaya çalışılmıştır Alan araştırması bir ilin belediye çalışanları ile anket ve biçimsel mülakat şeklinde gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda geliştirilen hipotezler regresyon analizi ile test edilmiştir ve kayırmacılığın örgütsel adalet algılamasını olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada ayrıca, örgütsel adalet algısının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini bağımsız t testi ve anova testi ile analiz edilmiştir ve örgütsel adalet algısı ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Anahtar kelimeler: Kayırmacılık, Nepotizm, Kronizm, Favorizm, Adalet, Örgütsel
Adalet

ABSTRACT**THE EFFECT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL FAVOURITISM ON ORGANIZATIONAL JUSTICE**

SOLMAZ, Gamze

M. Sc Thesis in Department Of Business Administration

Thesis Advisor: Prof Dr. Ayşe İRMİŞ

August, 2014, 122 Pages

Favouritism is the unfair protection of individuals depending on their various relationship ties. Organizational justice, distribution of gain, procedures to be followed during distribution decisions are social norms that represent the interactions among individuals. Perception of the individual in this direction is expressed as organizational justice perception. In the first section, the term of favouritism, its dimensions, related concepts and its effects have been studied. In the second section, the concepts of justice and organizational justice have been examined whereas their dimension and related concepts have been meant to be explained including theories about organizational justice. In this work, it is intended to explain the effect of favoritism on organizational justice. Field research has been carried out through a survey and stylistic interview with municipal employees. Accordingly, developed hypotheses have been tested via an regression analysis and it has been inferred that it has a negative effect on organizational justice perception. It has also been analysed by a independent t and anova test if organizational justice perception changes according to demographic variants or not and it has been found that there is no significant difference between organizational justice perception and demographic variants.

Keywords: Favouritism, Cronysm, Nepotism, Justice, Organizational Justice

İÇİNDEKİLER

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

BİRİNCİ BÖLÜM

KAYIRMACILIK

1.1 Kavram Olarak Kayırmacılık.....	5
1.2 Kayırmacılık kavramı ile İlişkili Kavramlar.....	6
12.1. Ayırmacılık.....	7
1.2.2 Politik Yozlaşma.....	8
1.2.3 Siyasal İktidarı Etkileme Yöntemlerinden Biri Olarak Lobicilik.....	9
1.2.4 Yönetmel Etik Yoksunluğu.....	10
1.2.5 Bir Politik Yozlaşma Türü Olarak Rüşvet.....	10
1.3 Kayırmacılık Biçimleri.....	11
1.3.1 Bir Kayırmacılık Türü Olarak Nepotizm.....	11
1.3.2 Bir Kayırmacılık Türü Olarak Kronizm.....	15
1.3.2.1 Hizmet Kayırmacılığı.....	16
1.3.2.2 Patronaj.....	17
1.3.3 Bir Kayırmacılık Türü Olarak Favorizm ve Hemşehricilik.....	19
1.3.4 Gayri Resmi Grup Yandaşlığı.....	21
1.4 Kayırmacılığın Olumlu Etkileri.....	24
1.5 Kayırmacılığın Olumsuz Etkileri.....	25
1.6 Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerindeki Etkileri.....	28
1.7 Kayırmacılığın Örgüt Üzerindeki Etkileri.....	28

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

2.1 Kavram Olarak Adalet.....	30
2.2 Kavram Olarak Örgütsel Adalet.....	31
2.3 Örgütsel Adalet İle İlgili Kavramlar.....	34
2.3.1 Örgütsel Güven.....	34
2.3.2 Örgüt Kültürü.....	35
2.3.3 Örgütsel Bağlılık.....	36
2.3.4 İş Doyumu.....	36
2.4 Örgütsel Adalet Boyutları.....	37
2.4.1 Dağıtım Adaleti.....	37
2.4.2 İşlem-Prosedür Adaleti.....	39

2.4.3 Etkileşim Adaleti.....	40
2.4.3.1 Kişiler Arası Adalet	41
2.4.3.2 Bilgi Adaleti.....	41
2.5 Örgütsel Adalet Yaklaşım ve Modelleri	42
2.5.1 Grennberg'in Adalet Teorileri ve Sınıflandırmaları	42
2.5.1.1 Reaktif İçerik Teorileri.....	43
2.5.1.2 Proaktif İçerik Teorileri	44
2.5.1.3 Reaktif Süreç Teorileri.....	44
2.5.1.4 Proaktif Süreç Teorileri.....	45
2.5.2 Örgütsel Adaleti Açıklayıcı Modeller	45
2.5.2.1 Kişisel Çıkara Modeli-Kontrol Modeli	45
2.5.2.2 Grup Değeri Modeli	46
2.5.2.3 Bilişsel Dayanaklar Teorisi	47
2.5.2.4 Prosedür Tercih Modeli.....	47
2.6 Kayırmacılık ve Örgütsel Adalet İle İlgili Yapılan Çalışmalar	50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE KAYIRMACILIĞIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILAMASI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1 Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Sınırlılıkları	52
3.1.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi	52
3.1.1 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	53
3.2 Anket Sorularının Oluşturulması ve Ölçeğin Seçimi.....	55
3.3 Araştırmanın Hipotezleri.....	55
3.4 Araştırmanın Nicel Bulgularının Değerlendirilmesi.....	58
3.4.1 Nicel Araştırma Bulguları	58
3.4.1.1 Demografik Bulguların Değerlendirilmesi	58
3.4.1.2 Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlilik Analizi.....	61
3.4.1.3 Kayırmacılık Ölçeğinin Geçerlilik Analizi	64
3.4.2 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi.....	65
3.4.2.1 Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	65
3.4.2.2 Kayırmacılık Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	67
3.4.3 Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Temel Göstergeler	68
3.4.4 Kayırmacılık ve Örgütsel Adalet Algılamaları Arasındaki İlişkiye Yönelik Hipotezlerin Değerlendirilmesi	72
3.4.5 Araştırmanın Nicel Kısmının Sonuçları.....	77
3.5 Araştırmanın Nitel Bulguları.....	82
3.5.1 Araştırmanın Nitel Bulgularının Değerlendirilmesi	93
Sonuç ve Öneriler.....	100

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Kayırmacılık ve Boyutlarının, Örgütsel Adalet Algısı İlişkisinin Modellendirilmesi.....	54
Şekil 2. Kayırmacılık ve Örgütsel Adalet Algısı Boyutlarının İlişkisinin Modellendirilmesi.....	54
Şekil 3. Kayırmacılığın ve Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkinin Modellendirilmesi.....	55

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. İşlemsel Kurallar	37
Tablo 2. Grennberg'in Adalet teorileri sınıflandırmaları	40
Tablo 3. Adalet Kuramlarına Dayandırılarak Geliştirilen Modellerin Örgütsel Adalet Türlerinin Oluşumuna Etkisi	47
Tablo 4. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	57
Tablo 5. Katılımcıların Çalıştıkları Pozisyonlara Göre Dağılımları	57
Tablo 6. Katılımcıların İşe Girme Aracına Göre Dağılımları	57
Tablo 7. Katılımcıların Çalışma Şekillerinin Dağılımı	58
Tablo 8. Katılımcıların Yaş Aralıklarına Göre Dağılımı	59
Tablo 9. Katılımcıların Kurumda Çalışma Süresine Göre Dağılımı	59
Tablo10. Örgütsel adalet algısı ölçeğine ilişkin KMO ve Bartlett's Testi sonuçları	60
Tablo 11. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Başlangıç Çözüm İstatistik Sonuçları	61
Tablo 12. Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğinin Geçerlilik Analizi Faktör Yükleri	61
Tablo 13. Kayırmacılık ölçeğine ilişkin Kmo ve Bartlett's Testi Sonuçları.....	63
Tablo 14. Kayırmacılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Başlangıç Çözüm İstatistik Sonuçları	63
Tablo 15. Kayırmacılık Ölçeğine İlişkin Faktör Yükleri	63
Tablo 16. Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	2
Tablo 17. Kayırmacılık Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	66
Tablo 18. Kayırmacılık Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	67
Tablo 19. Örgütsel Adalet Ölçeğine Yönelik Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	69
Tablo 20. Kayırmacılık ile Örgütsel Adalet Algılaması Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	71
Tablo 21. Nepotizm-Kronizm ile Örgütsel Adalet Algılaması Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	72
Tablo 22. Favorizm İle Örgütsel Adalet Algılaması Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	73
Tablo 23. Kayırmacılık İle Dağıtım Adaleti Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	73
Tablo 24. Kayırmacılık İle Etkileşim Adaleti Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	74
Tablo 25. Kayırmacılık İle İşlem Adaleti Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....	74
Tablo 26. Örgütsel Adalet Algılaması İle İşe Girme Aracı Arasındaki Varyans Analizi	75
Tablo 27. Örgütsel adalet ile kadro biçimi arasındaki bağımsız t testi sonuçları	75
Tablo 28. Örgütsel adalet algılaması ile Çalışma yılı arasındaki varyans analizi sonuçları.	76
Tablo 29. Örgütsel Adalet İle Çalışılan Pozisyon Arasındaki Varyans Analizi Sonuçları	77
Tablo 30. Hipotezlerin Genel Değerlendirilmesi.....	81

GİRİŞ

Toplumların tarihi kadar eskiye uzanan insan ilişkilerinin temeli, insanın doğasında var olan sosyal bir varlık olma niteliğiyle ifade edilebilmektedir. İnsanlar doğası gereği diğer bireyler ile etkileşim içerisinde yer alma ve kendisini bir gruba ait hissetme güdüsüne sahiptir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin üçüncü basamağında da ifade edilen ve bireylerin yeme, içme, barınma ve güvenlik gibi yaşamlarını sürdürmeleri için gerekli olan temel fizyolojik ihtiyaçların bir üst basamağında yer alan başkaları ile iletişimde olma, kabul görme ve bir gruba ait olma isteği, bireyin psikolojik ihtiyaçları arasında yer almaktadır. Bireylerin psikolojik ihtiyaçları arasında yer alan bu güdüler, toplumların ve toplumsal düzenin oluşmasına katkı sağlamakla beraber temelde bireylerin toplumda kabul görmek gibi kişisel çıkarlarını da karşılamaktadır. Bireyler bu informel grupların oluşturulmasında kendisi ile çeşitli yönlerden benzer olan diğer kişiler ile etkileşim içerisinde bulunmaktadır. Bu benzerlikler aynı soydan gelme, aynı ırktan olma, aynı dine mensup olma, benzer siyasi ideolojiye sahip olma, aynı mezhebe mensup olma veya benzer kültürlerde yetişmiş olma gibi çok farklı çeşitlerde sınıflandırılabilir. Informel olarak nitelendirilen bu gruplar, bireylerin sosyal yaşamlarında etkili olduğu gibi iş yaşamlarını da etkilemektedir. Bireyler, maddi ve manevi getiri elde edebilmek için, gerek fiziksel gerek zihinsel bir üretim gerçekleştirdikleri iş örgütlerinde yer almaktadırlar.

Bireylerin refah düzeyleri üzerinde oldukça etkili olan iş örgütlerinin önemi her geçen gün artmaktadır. Kıt kaynakların optimum düzeyde kullanılmasını ifade eden iktisat teorisi ile birlikte düşünüldüğü zaman bireyler daha iyi maddi ve sosyal imkanlara sahip olabilmek için birbirleriyle rekabet içerisinde yer almaktadır. Bireylerin işe girmesi ve diğer örgütsel süreçlerde böyle bir rekabetin içerisinde yer alması eşitlik, hakkaniyet, liyakat, adalet kavramları üzerinde de oldukça etkili olmuştur. Halk dilinde torpil kavramını da içerisine alan kayırmacılık olgusu, bazı bireylere ayrıcalıklı davranılmasını ifade etmektedir. Kaynaklara ulaşma sürecinde yaşanan rekabet şartları ile birlikte değerlendirildiğinde kayırmacılık kavramının iş örgütleri üzerinde oldukça etkili olduğu söylenebilmektedir. İşe alım, terfi, maddi ve sosyal olanaklar, işten çıkarılma gibi örgütsel tüm süreçlerde etkin olabilen ayrıcalıklı uygulamalar gerçekleştirilirken yakınlık bağları dikkate alınmaktadır. Kayırmacı uygulamalara temel oluşturan bu yakınlık bağları temel

olarak üç sınıfa ayrılmaktadır. Kan bağına yönelik olan kayırmacı uygulamalar nepotizm, aynı siyasi görüşe mensup olma, aynı ideolojiye sahip olmaya yönelik olan kayırmacı uygulamalar kronizm, aynı şehirden olma, benzer kültürlere sahip olma gibi eş dost ilişkilerini kapsayan kayırmacı uygulamalar ise favorizm olarak ifade edilmektedir. Kayırmacı uygulamaların yerli ve yabancı literatürde yapılan üç sınıfına ilave olarak, bu çalışmada gayri resmi grup yandaşlığını da kayırmacılığın bir biçimi olarak ele alınmıştır ve cemaat grupları ile taraftar grupları bu çerçevede açıklanmaya çalışılmıştır.

Kayırmacı uygulamalar, oldukça eskiye dayanmakla beraber örgütler üzerinde etkisi günümüze doğru giderek artmıştır. Bireylerin aynı aileden olma, aynı şehirde doğmuş veya büyümüş olma, aynı ideolojiye sahip olma gibi kısıtlarla çeşitli informel gruplar oluşturması tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş sürecinde daha da belirgin hale gelmiştir. Grupların belirginleşmesine neden olan temel durum sanayi toplumuna geçişteki göç süreci olarak ifade edilebilir. Bireylerin daha küçük ve homojen gruplar halinde yaşadıkları kırsal alanlardan büyük kent merkezlerine göç etmeleri pek çok sorunu da beraberinde getirmiştir. Yaşamlarını devam ettirecekleri büyük kent merkezlerinde bireyler, kimliklerini korumak ve bu yeni düzene daha kolay uyum sağlayabilmek için kendileri ile benzer kültürel özelliklere sahip kişiler ile bir arada yaşama ve aynı iş örgütlerinde çalışma eğilimi göstermişlerdir. Kültürel bir dayanışma olarak başlayan bu durum, örgütlerde işe alım ve sonrasında iltimaslı davranışların artmasına ve kayırmacı uygulamalara neden olmuştur. Bu açıdan değerlendirildiğinde kayırmacılığın nepotizm ve favorizm boyutunun olumlu ve olumsuz pek çok etkiye sahip olduğu ifade edilebilir. Siyasal kayırmacılığı ifade eden kronizm kavramı ise aynı zamanda hem nepotizm hem de favorizm uygulamalarından etkilenmektedir. Siyasal kimliğe sahip olan kişilerin maddi olanaklarının fazla olması ve kamu ve özel örgütlerde yaptırım gücüne sahip olmaları siyasal kayırmacılığın yaygınlaşmasının nedenlerinden birisi olarak ifade edilebilir. Bir diğer neden ise siyasal kimliğe sahip bireylerin, yönetim süreçlerinde güvenebileceği ve uygulamalarını daha rahat gerçekleştirebileceği bir ekibe sahip olma isteği olarak görülebilir.

Kayırmacı uygulamaları yönetim hastalığı olarak da ifade etmek mümkündür. Yönetim gücüne sahip olan kişilerin kayırmacı tutum sergilemeleri, aynı zamanda yönetimin temel ilkelerinde tahribata yol açabilmekte dolayısıyla yönetme fonksiyonunun da

etkinliği ve işlerliğini azaltabilmektedir. Yöneticilerin kayırmacı tutumlar sergilemesi, işe alım ve diğer örgütsel süreçlerde belirli kişilere ayrıcalıklı haklar tanınması zaman içerisinde yönetimin feodal bir yapıya dönüşmesine neden olmaktadır. Örgütte feodal yapının oluşma nedeni ise, yöneticinin örgütsel görevlendirmelerde arasında kan bağı, eş dost bağı, siyasal veya gayri resmi bir bağ bulunan kişilere ayrıcalık tanınması sonucu örgüt içindeki karar verme mekanizmasının tekelleşmesi ve işe yöneticinin iltiması ile giren çalışanların yöneticiye karşı itaatkâr davranması olarak ifade edilebilir.

Kayırmacı uygulamaların temelinde yer alan adil olmayan liyakat dışı uygulamalar, bireylerin örgüte yönelik tutumları üzerinde oldukça etkili olmaktadır. Bireylerin haklarının gözetilmesi ve yerine getirilmesi olarak ifade edilen adalet kavramı toplumsal, siyasal, hukuksal ve ekonomik pek çok alanda etkilidir. Toplum içerisinde yer alan tüm bireyler ve gruplar arasında sosyal, hukuksal ve ekonomik dengenin oluşturulması adalet kavramının temellerini oluşturmaktadır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde örgütsel adalet, bir örgütte yer alan bireyler arasında maddi olanaklar, çalışma şartları, sosyal haklar gibi örgütsel kaynakların dengeli bir biçimde dağılmasını ifade etmektedir. Örgütsel adalet algılamaları ise bireylerin örgütüne yönelik tutumlarını içermektedir. Örgütsel adalet temel olarak üç boyutta incelenmektedir. Bu boyutlar dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti olarak adlandırılmaktadır. Dağıtım adaleti, çalışanların elde ettiği ücret, terfi, ceza ve ödülleri gibi kazanımların adil olup olmadığını içeren tutumlarını ifade ederken, İşlem adaleti ise bu kazanımların ve kararların belirlendiği süreçlerin adil olup olmadığına yönelik algıları kapsamaktadır. Etkileşim adaleti de diğer iki boyuttan farklı olarak bu karar süreçlerinde işgörenlere yönelik tutumları kapsamaktadır. Tüm bu boyutları ile ele alındığında örgütsel adaletin çalışanların örgütün işe alım ve var olan tüm örgütsel süreçlerini kapsadığını ve çalışanların adalet algılarının yöneticilerin tutumu, kaynakların dağılımı, süreçlere katılım veya süreçlerin şeffaflığı gibi pek çok faktörden etkilendiği ifade edilebilir. Çalışanların örgüte yönelik tutumları işe alım sürecinden başlamakta ve karşılaşılan her durumdan etkilenmektedir. Bireylerin algılamalarından hareketle örgüte yönelik geliştireceği bu tutum ve davranışlar, gerek birey gerek örgüt için oldukça etkili sonuçlara neden olabilmektedir. Örgütü oluşturan bireylerin örgüte yönelik olumsuz tutumları örgütü olumsuz olarak etkilerken, örgüte yönelik olumlu tutumları ise örgütün gelişmesine olumlu katkılar sağlayacaktır. Kendisi ile aynı niteliklere sahip hatta bulunduğu

iş alanında kendisinden daha az yeterli bir kişinin, kendisinden daha ayrıcalıklı haklara sahip olması bireyin adalet algılamaları üzerinde etkili olabilmektedir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde kayırmacı uygulamalarla, aynı örgütte çalışan diğer kişilere haksız bir biçimde ayrıcalık sağlanmasının bireyin örgüte yönelik adalet algılamalarını olumsuz yönde etkileyebileceği söylenebilir.

Bu doğrultuda tasarlanan çalışmanın amacı, kayırmacılığın örgütsel adalet algılaması üzerindeki etkisini incelemektir. Üç bölümden oluşan araştırmada, birinci bölümde kayırmacılık kavramı ve boyutları incelenmiş, kayırmacılığın olumlu ve olumsuz etkilerine değinilmiştir. Kayırmacılık kavramı ile ilişkili diğer kavramların da ele alındığı birinci bölümde, kayırmacılığın çalışanlar ve örgütler üzerindeki etkileri ayrı olarak değerlendirilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde adalet kavramı incelenmiş ve örgütsel adalet kavramı tüm boyutları ile ele alınmıştır. Örgütsel adalet ile ilgili oluşturulan yaklaşım ve modellerin de incelendiği ikinci bölümde örgütsel adalet ile ilişkili kavramlar açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise belediye çalışanlarının oluşturduğu örneklem grubu ile gerçekleştirilen nitel ve nicel araştırma verileri analiz edilmiştir. Elde edilen bu bulgular ile kayırmacılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiye yönelik kurulan hipotezler test edilmiştir. Bu kısımda son olarak araştırmanın sonuçlarına ve önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAYIRMACILIK

1.1.Bir Yönetim Hastalığı Olarak Kayırmacılık

Kayırmacılık olgusu literatüre 1982 yılında ABD başkanlık seçimlerini kazanan General Jackson tarafından bürokrasiye memur alımı sırasında uygulanan kayırmacı uygulamalarla girmiş olmasına rağmen bu olgunun tarihsel olarak geçmişi Rönesans dönemine dayanmaktadır. Bu dönemde papaların yakın çevresinde yer alan bireylerin niteliklerine bakılmaksızın yüksek düzeyde işlere yerleştirildiği ve bu durumun kilisede çalışan diğer bireylerin verimlilikleri üzerinde olumsuz etki yaptığı görülmüştür (Abdalla vd, 1995: 555).

Halk dilinde torpil kavramıyla eş anlamlı olarak kullanılan kayırmacılık, Türk Dil Kurumunun tanımına göre işletmede çalışan bireylerin ya da memurların yakınlarını yasadışı biçimde ve haksız yere kollamasını ifade eder. Bu bağlamıyla kayırmacılık kamu kurumları veya özel teşebbüslerde ya da bu birimlerin toplumsal çevre ile ilişkilerinde yönetim çalışmalarının eğitim, kişisel başarı ve beceriler, ilgili alanda uzmanlık gibi evrensel ölçülerden ziyade aynı partiye üye olmak, aynı aileden gelmek, hemşehricilik gibi öznel ilişki bağlarına göre yapılmasını ifade eder (Büte, 2011-1: 383) .

Kişilere ayrıcalık sağlanması yalnızca maddi çıkar gözeterek yapılan bir davranış değildir. Bu ayrıcalıklı davranışlar ekonomik bir kazanç yerine akrabalık bağı, aynı siyasi görüşe mensup bulunma gibi çeşitli bağlara yönelik olabilir. Maddi bir bedel içermeyen ve bağlılıklar ve yükümlülükler üzerine kurulan bu işlemsel bozukluk kayırmacı davranışlar olarak tanımlanmaktadır.

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak kayırmacık, "kamu örgüt birimlerindeki ya da özel teşebbüslerde ve bu birimlerle toplumsal çevre arasındaki ilişkilerde aynı okulda okumuş olmak, aynı yöreden olmak, aynı siyasal partinin çizgisinde bulunmak gibi özgül ölçülerin yakın görünümüne geçmesi, yönetim çalışmalarını düzenleyen evrensel ölçülerin ise geri plana atılması hali" olarak tanımlanabilir (Yılmaz ve Kılavuz, 2002: 25).

Kayırmacılıkta; nüfuzlu kişiler, siyasiler, akraba veya arkadaş çevresi gibi kayırma gücüne sahip olan kişilerin kendi astlarını ya da paralel konumdaki kişileri koruması ve desteklemesi ön plana çıkmaktadır. Çıkar ilişkisine yönelik olan bu davranış şeklinde

bireyler, pozisyonel güçlerini kullanarak, imkân ve fırsatları kendi yakınlarının lehine kullanırlar. Kayırmacılık fiilinin oluşmasında genel olarak yönetim gücünü elinde bulunduran (yetkili) ve kayırılan olmak üzere iki taraf mevcut olsa da bazen bu iki tarafı bir araya getiren kayırma olayının gerçekleşmesine vesile olan araçlar da bulunabilmektedir (Erdem vd, 2013:54). Bir siyasi parti bir çoğunluğu veya bir koalisyonu temsil ediyorsa, iktidar olan siyasi parti yeniden seçilmeyi güvence altına almaya yönelik hükümet harcamalarını ilgili çoğunluğa yönelik kullanabilir. Bunlara ilave olarak biçimsel demokrasinin doğru bir şekilde uygulanmadığı durumlarda bu güvence altına alınan grup hükümetin seçim endişesi taşımadan yeniden iktidara gelmesine doğrudan fayda sağlayabilir (Kim, 2007:102).

Kayırmacılık kavramı ve ortaya çıkış biçimleri üzerine yapılan tanımlar kültürden kültüre farklılık göstermekte ve farklı isimlerle anılabilmektedir. Örneğin, kronizm kavramı yerli literatürde eş dost kayırmacılığı olarak tanımlanırken yabancı literatürde siyasi kayırmacılık anlamına gelmektedir. Nepotizm kavramı ise yerli ve yabancı literatürde de kan bağına yönelik yani akraba kayırmacılığı olarak tanımlanmaktadır. Aynı kabile veya aşiretten olan kimselerin kayırılması eğilimi ise tribalizm olarak adlandırılmaktadır (Büte, 2011-1:383).

Kayırmacılık kavramı ve biçimleri üzerine yapılan araştırmalar genel olarak, nepotizm olarak adlandırılan akraba kayırmacılığı, siyasi kayırmacılık olarak adlandırılan kronizm, eş dost kayırmacılığı olarak ifade edilen favorizm kavramı ve siyasette nepotizm ve favorizm içerisinde olan özellikle kamu kurumlarında rastlanan patronaj kavramı üzerinde durmaktadır.

1.2.Kayırmacılık Kavramı İle İlişkili Kavramlar

Kayırmacılık kavramı, gerek günlük yaşamda gerekse çalışma yaşamında sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. Toplumsal düzen içerisinde olması gereken adil ve eşit uygulamaların bazı bireyler için yok sayılması, örgüt içerisinde bazı bireylerin eşit olmayan muamelelere tabi tutulması toplumsal ve örgütsel açıdan pek çok sonucu da beraberinde getirmektedir. Türk siyasi tarihi tarafından da uzun bir geçmişe sahip olan kayırmacı uygulamalar aynı zamanda pek çok toplumsal, örgütsel ve bireysel faktörü etkilemekte, aynı biçimde pek çok faktörden de etkilenmektedir. Bu araştırmada kayırmacılık

kavramıyla ilişkili kavramlar olarak ayrımcılık, politik yozlaşma, siyasi iktidarı etkileme yöntemlerinden biri olarak lobcilik, yönetsel etik ve bir politik yozlaşma türü olarak lobcilik açıklanmaya çalışılmıştır.

1.2.1. Ayrımcılık

Kavram olarak ayrımcılık, toplumun belli kesiminin cinsiyet, ırk, etnik köken, engellilik ya da yaşlılık gibi sebepler ile başkalarına sağlanan kaynak ya da olanaklardan yoksun kılınmasına neden olan tutum ve davranışları ifade etmektedir. (Tüba, 2014)

Uluslar Arası Çalışma Örgütü (ILO), 1958 adını taşıyan iş ve meslek sözleşmesinde ayrımcılığı “ırk, renk, cinsiyet, din, siyasal inanç, ulusal veya sosyal menşei bakımından yapılan iş veya meslek edinmede veya edinilen iş veya meslekte tabii olunacak muamele, eşitliği yok edici veya bozucu etkisi olan her türlü ayrılık, ayrı tutma veya üstün tutma, ilgili üye, memleketin, varsa temsilci, işçi ve işveren teşekkülleri ve diğer ilgili makamlarla istişare etmek suretiyle tespit edeceği, meslek veya iş edinmede veya edilen iş veya meslekte tabi olunacak muamelede eşitliği yok edici veya bozucu etkisi olan bütün diğer ayrılık gözetme, ayrı tutma veya üstün tutma” olarak ifade etmiştir (ILO, 2014). Bu tanımdan yola çıkarak ayrımcılık; toplumda fırsat eşitliğine zarar veren davranış kalıpları olarak tanımlanabilir.

Ayrımcılığa neden olarak gösterilen unsurları doğuştan gelen ve edinilen özellikler olarak sınıflandırmak mümkündür. Cinsiyet, yaş, ırk doğuştan gelen özellikler olurken, medeni durum, din, dil, siyasi düşünce gibi özellikler ise edinilen özelliklerdir (Demir, 2011: 763).

Ayrımcılık kavramı kanunlarla ve çalışma örgütleri tarafından önlenmeye çalışılsa da tarafsız bir şekilde ölçülmesi ve değerlendirilmesi zor olduğu için iş hayatında çok fazla önlenememiş ve bireyler için sorun ve engel teşkil etmiştir. Ayrımcılık doğrudan ayrımcılık ve dolaylı ayrımcılık olarak iki türde değerlendirilebilir.

Doğrudan ayrımcılık, kanun, kural ve uygulamaların açık bir biçimde bazı bireylerin belli bir grubun üyeleri olmamalarından dolayı dışlanması veya tercih edilememesi durumunu ifade etmektedir. Bireylerin cinsiyet ırk yaş vb. özelliklerini esas alarak ayrımcı muameleye tabi tutulması doğrudan ayrımcılıktır. Çalışma yaşamında karşılaşılan doğrudan ayrımcılık ise; kişilerin cinsiyet, ırk etniklik, yaş gibi özelliklerinden

dolayı işe kabul, terfi, performans değerlendirme gibi süreçlerde tarafsız davranılmama ve ayrımcı uygulamalara tabi tutulmaları şeklinde ortaya çıkar (Irmak, 2007: 3).

Dolaylı ayrımcılık, tarafsız görünmekle birlikte uygulamada belirgin bir şekilde bir grubun üyelerini etkileyen kurallar, işlemler ve uygulamalar olarak ifade edilir (Baybora, 2010). Dolaylı ayrımcılığın temelinde taraflı, görelî bir değerlendirme yer alır ve bu üstü örtülü bir şekilde yapıldığı için kesin sınırlarını çizmek ve tespitini yapmak güçtür (İştar, 2012).

Örgütlerde yaşanan nepotizm, kronizm ve favorizm davranışları aynı zamanda örgütteki diğer çalışanların pasif olarak bir ayrımcılığa maruz kalmasına neden olmaktadır. Bireyin istihdam ve terfi gibi iş süreçlerinde örgütün bir yöneticisi ile kan ve dostluk bağının bulunmaması veya aynı ideolojik görüşe sahip olmaması, bu özelliklere sahip bir bireyin elde edeceği avantajlara nispeten, ayrımcılığa maruz kalma ihtimalini ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda kayırmacı davranışların olduğu tüm örgütlerde ayrımcı davranışların olduğu da ifade edilebilir.

1.2.2. Politik Yozlaşma

Dünya çapında giderek yaygınlaşan ve tarihsel olarak devletlerin geçmişlerinde bulunan yozlaşma, kamu aleyhine özel çıkar sağlama faaliyetlerini içermektedir. Bir diğer ifade ile kamu gücünün özel çıkar ve yararlar için kullanılmasıdır. Politik yozlaşma kavramı ise yozlaşmanın siyasi boyutunu ifade etmektedir ve meşru olmayan özel bir çıkar için kamu görev ve otoritesinin kötüye kullanılması olarak tanımlanmaktadır (Bilgin, 2003:35)

Politik karar alma süreçlerinde yer alan aktörlerin özel çıkar sağlamak için toplumsal, hukuki, ahlaki ve kültürel normlara aykırı davranışlarını ifade eden politik yozlaşma kavramını bazı yazarlar rüşvet ve yolsuzluk ile eş anlamlı olarak kullanırken, bazı yazarlar bunların yanı sıra adam kayırmacılığını da politik yozlaşma kavramının içine dâhil etmektedir. Politik süreçlerde yer alan aktörlerin bu meşru olmayan çıkar sağlamaya yönelik davranışları genellikle gizli olarak gerçekleşse de bazı durumlarda bu gizlilik ortadan kalkabilmektedir. Politik yozlaşma siyasal bir düzlemde başlamasına rağmen zaman içerisinde ekonomik yozlaşma, akademik (bilimsel) yozlaşma gibi toplumun tüm kesimlerine etki eden ve yayılan bir özelliğe sahiptir. Tüm bu durumlar toplumda plütokratik bir yönetim anlayışına neden olmaktadır. Plütokrazi; baskı ve çıkar grupları

demokrasisi anlamına gelmektedir ve politik yozlaşmanın bir sonucudur(Aktan, 1992:22-23)

Devletin ekonomik yapıdaki artan rolü aynı zamanda politik yozlaşmanın artmasına zemin oluşturmaktadır. Politikacıların ekonomik yapıya istinaden elde ettikleri bu yetki ve gücün artması aynı zamanda rüşvetin, adam kayırmacılığın, hizmet kayırmacılığının, politik yandaşlığın, rant kollamanın ve lobiciliğin artmasına neden olmaktadır. Siyasi iktidarın ekonomik gücü büyük ölçüde elinde bulundurması ticaretin siyaseti, siyasetin ise ticareti finanse etmesi durumunu ortaya çıkartmaktadır. Seçim sürecinde siyasi partilerin finansal giderlerinin denetlenmesi ve kontrol altında tutulması demokratik siyasi sisteme olan güveni arttırmada yararlı olabilecek önlemler arasındadır (Kuşat ve Dolmacı, 2011:133-134).

1.2.3.Siyasal İktidarı Etkileme Yöntemlerinden Biri Olarak Lobicilik

Koridor anlamına da gelen lobi kelimesi çeşitli çıkarlar sağlamak amacı ile bir araya gelen, yasaları etkileme amacıyla kanun yapıcılarla doğrudan ilişki içerisinde bulunan grupları ifade etmektedir. Daha kısa bir tanımla yasama ve yürütme organlarındaki siyasi mekanizmayı kendi çıkar ve hedefleri için etkileyen gruba denir. Lobiler kendi örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirmek için, hükümetin uyguladıkları politikaların kapsamını ve yönünü değiştiren lobicilik faaliyetleri ile kişiler, ülkeler veya baskı grupları adına yasaları istedikleri doğrultuda yönlendirmek amacıyla, kanun yapıcılarla ilişkiler içinde bulunurlar. Ayrıca, rüşvet, kayırmacılık ve diğer yöntemler ile yasama ve yürütme organlarını etkileme amacı güderler (Aslan, 2009:113). Lobicilik faaliyetleri genellikle uluslar arası zeminlerde ve bir ülkenin kendi iç bünyesindeki baskı grupları aracılığıyla gerçekleşmekte ve literatüre de bu bağlamıyla girmektedir. İşletmeler açısından ise lobicilik faaliyetleri bahsi literatürde pek rastlanan bir kavram değildir. Bununla beraber, lobicilik, özellikle çok küçük payların dağılmış olduğu işletmelerin genel kurul ve yönetim kurulu toplantılarında bazı hisse sahiplerinin bir araya gelerek gayri resmi bir grup haline dönüşmesi ve lehlerine kararlar alınmasını sağlaması olarak karşımıza çıkmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004:61).

1.2.4. Yönetmel Etik Yoksunluğu

Yunanca karakter ve davranış anlamına gelen 'etos' sözcüğünden türeyen etik kavramı felsefenin ahlakî değerlerini inceleyen dalıdır. Latince 'moralis' sözcüğünden türeyen İngilizce karşılığı 'morality' olan ahlak kavramı ise görgü ve görenek anlamına gelmektedir (Özdemir M. , 2008, s. 182). Yönetmel etik örgüt görevlilerinin davranışlarını gerçekleştirirken ahlaki ilkeleri göz önünde bulundurmalarını ifade eder. İdari etik için en önemli sorunlardan bir tanesi siyasi etiğin inkâr edilmesidir (Thompson, 1985:555). Ahlak, din ve hukuk kurallarını içine alan kişinin davranışlarına temel teşkil eden ahlak ilkelerinin tümü olarak ifade edilen etik kavramı, neyin doğru neyin yanlış olduğu noktasında toplumsal yaşama yön veren değer yargılarıdır (Çevikbaş, 2006:267-268).

Yönetmel etik kavramı ise, yönetim ile ilgili kararların verilmesinde tutarlı, tarafsız ve gerçeklere dayalı olmayı, bireylerin varlıklarına yönelik saygıyı, davranış ve tutumlarda adalet, eşitlik, tarafsızlık, sorumluluk, saygı vb. gibi evrensel değerlerin temel alınmasını sağlayan, yöneticilere davranışlarında yol gösteren ve herkes için en iyi olacak eylemlerin seçilmesini hedefleyen davranış ilkeleridir (Aydın, 2012: 4) .

Bir örgütteki yönetmel etik dışı davranış ve uygulamaları, sosyo-kültürel ve ekonomik türler ile psikolojik türler olarak sınıflandırmak mümkündür. Ayrımcılık, kayırma, yolsuzluk, rüşvet, yaranma ve yakınlığını kullanma, yobazlık-bağnazlık, engelleyici olma ve yanlış yönlendirme sosyo-kültürel ve ekonomik türler sınıfına girerken, yıldırma ve korkutma, bencillik, işkence, şiddet ve baskı, bedensel ve cinsel taciz ve dogmatik davranma psikolojik türler sınıfında değerlendirilmektedir(Saylı ve Uğurlu, 2007:78). Ahlaki olmayan bir diğer deyişle yönetmel etik dışı ilkeler ile gerçekleşen bir yönetim, kamu çalışanlarının kendileri için mali kazanç sağlamalarına, siyasi veya nüfus sahibi bireylerin talepleri doğrultusunda akraba veya arkadaşına yardımcı olma durumlarının ortaya çıkmasına, rüşvet, nepotizm, menfaat çatışması ve yolsuzluk gibi durumlara neden olabilmektedir (Baydar, 2004:36)

1.2.5. Bir Politik Yozlaşma Türü Olarak Rüşvet

Rüşvet kavramı, kamu görevlilerinin kamusal alandaki görev ve yetkilerini kötüye kullanarak belirli kişi veya kurumlara ayrıcalıklı işlem yaparak para ya da diğer şekillerde çıkar sağlamalarını ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile rüşvet, karar verme yetkisine sahip

olan kişilerin bu yetkilerinden dolayı elde ettikleri getiri olarak nitelendirilebilir(Çoban, 1999:35). Rüşvet kavramı çabuklaştırıcı rüşvet ve çarpıtıcı rüşvet olmak üzere iki türde karşımıza çıkmaktadır. Çabuklaştırıcı rüşvet, yapılan işlemin süresini kısaltmak amacı ile nakdi veya diğer şekillerde menfaat elde edilmesini ifade ederken, çarpıtıcı rüşvet kanuna uygun olmayan bir işlemin nakdi veya diğer şekillerde bir menfaat karşılığında çarpıtılarak işleminin gerçekleştirilmesini ifade eder. Rüşvet iki tarafın da katılımı ile gerçekleşen politik bir mübadele sürecidir. İki tarafın da lehine sonuç doğuran bu süreç gayrimeşru olarak bir rüşvet piyasası oluşturmaktadır (Aktan, 1992:25-27).

1.3. Kayırmacılık Biçimleri

Toplumsal alanda ve örgütsel alanda sıklıkla karşımıza çıkan kayırmacı uygulamalar ve bu uygulamaların nedenleri kayırmacı uygulamaların boyutlarını oluşturmaktadır. Kayırmacılık üzerine yapılan çalışmalarda kayırmacılık kavramı temel olarak üç biçimde gruplandırılmıştır. Bu türlerden kan bağına yönelik olan kayırmacılık biçimi nepotizm, eş dost kayırmacılığına yönelik olan kayırma biçimi favorizm, siyasal kayırmalara yönelik olan kayırmacılık biçimi ise kronizm olarak ifade edilmektedir.

1.3.1. Bir Kayırmacılık Türü Olarak Nepotizm

Latince yeğen anlamına gelen ‘nepos’ sözcüğünden türeyen nepotizm kavramı sosyal bilimlerde akraba kayırmacılığı olarak ifade edilmektedir. ‘Kin selection’ olarak da adlandırılan akraba kayırmacılığı insanlarda var olan bir içgüdü olarak ifade edilmekle beraber biyolojik ve ekolojik yaklaşımlar nepotizmi içgüdüsel bir davranış değil rasyonel ve seçilmiş bir davranış olarak ifade etmektedir (Büte, 2011:176). Rusthons’ a göre genetik olarak benzer olan organizmalar birbirlerine destek sağlama ve daha fazla fedakârlık eğilimi gösterirlerken, genetik olarak farklılık gösteren organizmalar da birbirlerine karşı antipati eğilimi ve düşmanca tavırlar sergileme eğilimi göstermektedir (Salter ve Harpending, 2013:257). Evrimsel teori ile etnik nepotizmi açıklamaya çalışan Pierre Van Den Berghe, bir etnik gruba dâhil olan üyelerin, gruba dâhil olmayan diğer yabancı üyelere kıyasla durumun daha fazla lehlerine bir eğilim içerisinde olacağını bir diğer ifade ile daha fazla kayırılacaklarını ileri sürmektedir (Brigandt, 2001:207). Evrimsel biyoloji akraba seçimini evrimsel bir süreç olan doğal seleksiyonun özel bir mekanizması olarak ifade

etmektedir. Biyolojik ve ekolojik yaklaşımlar nepotizmi rasyonel davranışlar sınıfına dâhil etmektedir. Sosyal ekolojide seçilmiş bir davranış olarak tanımlanan akraba seçiminin çevresel koşulların ve bireysel ihtiyaçların bir sonucu olduğu düşünülmektedir. Van Den Berghe ise akraba seçiminin davranışsal bir mekanizma olduğu görüşünü savunmaktadır ve bu durumu evrimsel süreç içerisinde değerlendirmekte ve evrimsel sürece dâhil etmektedir(İlhan ve Erdem, 2010:137)

Literatürde kayırmacık ekonomik açıdan bakıldığında, rasyonel kuruluşlarda, işe alım, atamalar ve kaynak tahsisi uygulamalarında evrensel ve faydacı ilkeler ile çelişen davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Nepotizm ise iki ucu keskin bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir yandan bir grubun öncelikli muamele görmesini, diğer taraftan ise eşit olması gereken uygulamalarda ve adalet anlayışında bir sapma meydana gelmesini sağlamaktadır (Kragh, 2012:249). Özellikle güçlü aile bağlarının yaşandığı kültürlerde nepotizmin ve kayırmacılığın gerçekleşme ihtimalinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bahsedilen aile bağlarının güçlü olduğu kültürlerde, bireyler iş yerlerinde kilit pozisyonlarda profesyonel bir yöneticiden ziyade akrabalarının yer almasını tercih etmektedir(Bertrand ve Schoar, 2006,:78).

Below'a göre evrensel normlar son kaynaklıdır ve Fransız İhtilalı ile başlayan sanayileşme süreci ve kapitalizmin gelişmesi akraba temelli iş ilişkilerinde de değişiklikler meydana getirmiştir. Endüstriyel sanayi öncesi dönemde aile ve akrabalık ilişkileri odaklı normlar, kırsal hayatta aile dayanışmasını sağladığı için artı değer katmaktadır. Bununla beraber sanayi sonrası dönemde bu değerler kademeli olarak değişiklikler göstermiştir çünkü sanayi sonrası dönemde gelişen yönetim teorileriyle birlikte liyakata dayalı eşit muamelenin göz ardı edilmemesi gerektiği ortaya konulmuştur (Kragh, 2012:249). İşletmelerde aile başarısı ile ilgili en fazla bahsedilen konu aile başarısının olumluluğu olarak ifade edilmektedir. İlk ticaret ve ticarete dayalı girişimler kendi aile şirketlerinden gururla bahsetmektedirler. Ayrıca bazı modern aile işletmelerinin kuruluşları oldukça eski tarihlere uzanmaktadır. Below(2003:488) bu alanda finans ve yatırım sektöründen pek çok örnek vermektedir. Bu örneklerin bazıları şu şekilde ifade edilebilir. Japon Hoshi Hotel 718 yılından bu yana varlığını sürdürmektedir. Bu durum, bu işletme yönetiminin ailenin 49. Nesil olduğu anlamına gelmektedir. Venedik camcıları Barovier ve Toso 1295 yılında kurulmuş, The Antinoris Of Tuscany ise 1385 yılından bu yana şarap yapmaktadır. The

Berettas 1526 yılından bu yana tabanca üretmektedir. Zildjian zilleri de aynı Türk aile tarafından 1623 yılından beri yapılmaktadır fakat Türk aile İstanbul'da değil Massachusetts'de bulunan Norwell'de ikamet etmektedir.

Örneklerden de görülebileceği gibi akraba kayırmacılığı geleneksel bağların daha kuvvetli olduğu ve aile ilişkilerinin daha yoğun yaşandığı piyasa mekanizmasının yeterince gelişmemiş olduğu ülkelerde daha sık görülmele beraber, gelişmiş ülkelerin aile işletmelerinde de yaşanan ve olumlu sonuçları olan bir olgudur. Nepotizm aile üyelerinin iktidar gücünü elde etmesine yönelik bir stratejidir ve bu yönüyle işletmenin aileden bağımsız bir kimlik kazanmasına engel oluşturmaktadır (Özler vd, 2007: 438-439). Nepotik davranışların sıklıkla sergilendiği işletme ve kurumlarda iş sistemleri uygulamalarının iş, performans ve verimlilik dışında kişi temelli olması alınan kararların çok sağlıklı olmaması gibi sorunlara neden olmaktadır.

Nepotizm olgusu sıklıkla kurumsallaşmamış işletmelerde karşımıza çıkmasına rağmen, kurumsallaşmalarında aksaklıklar olan işletmelerde de zaman zaman ortaya çıkmaktadır. Kan bağına dayalı kayırmacı davranışların uygulandığı işletmelerde insan kaynakları uygulamaları bağımsız kalamamaktadır. Aile üyesi olmayan bir çalışanın terfi etme olasılığının aile üyesi diğer kişilere göre daha düşük olması çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. İşletmenin iç ve dış ilişkilerini olumsuz etkileyen kayırmacı davranışlar işletme için uzun ve kısa vadede olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (İşçi vd, 2013:67-68).

Nepotizm kavramı aynı zamanda aile işletmelerinin kurumsallaşmasının önündeki en büyük engellerden birisini oluşturmaktadır. Nepotizm paydaşlar arasında güvensizliğin oluşmasına temel oluşturabilmekte ve aynı zamanda liyakat dışı yöntemlere başvurulduğu için yetenekli yöneticilerin istihdamını engellemektedir. Böylece örgütün entelektüel sermayeden yoksun kalmasına neden olabilmektedir (Öztürk, 2008: 115). Örgütlerde gerçekleşen nepotik davranışlar özellikle insan kaynakları uygulamaları ile karşımıza çıkmaktadır. Personel seçimi yaparken gerçekleşen örgütün kurucu ile kan bağı derecesinin dikkate alınması istihdam alanında adaletsizliğe neden olmaktadır. İnsan kaynakları uygulamasında nepotizmin etkili olması gerekli pozisyon olmamasına rağmen üst yönetim ile yakınlığı bulunan bireyin istihdamının sağlanabilmesi için, başarılı bir çalışanın iş yerinden ayrılması gibi durumlara da neden olmaktadır (İyişleroğlu, 2006: 45). Nepotizmin

olduğu işletmelerde kayırılan çalışan dışındaki diğer çalışanlar kendilerini ikinci sınıf bir muameleye tabii olarak düşünebilir ve kendilerini önemli hissedecekleri itibar görebilecekleri yeni bir iş arama yolunu tercih edebilirler. Nepotizm uygulamaları ve diğer çalışanların hissettikleri bu durum karşısında üst yönetimin gereken önlemleri almaması örgütün sürdürülebilirliği açısından en büyük engellerden birini oluşturmaktadır (Diken ve Erdirençelebi, 2013: 61-62). Aile işletmelerinde hâkim olan bireyci kültür nedeni ile profesyonel yöneticiler üst düzeyde görev yapsa dahi gereken değeri göremeyebilmekte, şirketle ilgili bilgiler paylaşılmayabilmekte ve aile üyeleri tarafından ast muamelesi görebilmektedir. İşletmede uzmanlık yerine kan bağı ve/veya boyun eğmenin ödüllendirilmesi, çalışanların yeteneklerini sergileyememesi ve doğru bildiklerini söyleyememesine sebep olmakta ve bu durum işletme sahibinin gerçekleri görmesini zorlaştırmakla beraber işletme için de uzun vadede büyük sorunlar teşkil etmektedir (Karabulut, 2008: 650).

Ichniowski (1988) nepotizmin dezavantajlarını birkaç maddede ifade etmektedir.

- Nepotizmin uygulandığı örgütlerde üst düzey yöneticisinin akrabası olan kişiye haksız yere promosyon, izin ve ödüllerin verilmesi akraba olmayan kişinin moralinin düşmesine neden olmaktadır.
- Nepotizm çalışanlar üzerinde haksız bir baskı oluşturur. Örgütsel kazanımları elde etmek çalışanlar için fazla bir yük unsuru olabilir.
- Nepotizm uygulamaları aile çatışmalarına, kardeş kıskançlığına, yanlış iş ve kişi kombinasyonlarına ve kurumsal karar alma süreçlerinde sorunlara neden olabilmektedir. Bu durum ise organizasyonel sorunları beraberinde getirmektedir (Abdalla vd, 1995: 557).

Nepotizm pek çok olumsuz duruma neden olmakla birlikte aile işletmeleri açısından bakıldığında bazı önemli avantajlar sağlayabilmektedir. Örneğin, aile üyelerini başka bir örgütte çalışma eğilimleri genellikle çok düşük olduğu için şirketten ayrılma gibi bir durum genellikle söz konusu olmamaktadır. Şirketin yönetim ve iç stratejilerini bilen üst düzey yöneticilerin başka şirketlere transfer olması şirket için büyük bir dezavantaj oluşturduğu için, yönetim kadrolarının aile üyeleri arasından seçilmesi şirket için büyük bir avantaj oluşturabilmektedir (Asunakutlu, 2010: 46). Aynı zamanda güven esasına dayalı çalışmanın

hazır zeminini oluşturarak işletmelerin zaman içerisinde kurumsallaşması kaydıyla etkili ve verimli olabilmektedir.

Dailey ve Reuschling (1980) nepotizmin çeşitli olumlu sonuçlara da yol açtığını iddia etmiş ve bunları şu şekilde sıralamışlardır.

- Kayırmacılık küçük aile organizasyonları için iyidir.

- Kan bağı veya evlilik bağı olarak nitelendirilen nepotizm uygulaması ile akraba olanların, akraba olmayanlara oranla örgüte daha etkin biçimde katkıda bulunması sağlanmaktadır.

- Aile üyelerinin şevkle çalışması, tüm çalışanlar için moral ve iş memnuniyetini artıran pozitif aile odaklı ortamı teşvik eğilimindedir.

Ford ve McLaughlin (1986) birkaç genel geniş kategoride nepotizmin avantajlarını gruplandırılmış. Bunlar, sıcak, aile tipi çevre, gelişmiş iletişim, tutarlılık ve yürütme işlem düzgünlüğü ve müşteriler ve toplum tarafından bir aile liderliğindeki örgütün kabulünü içerir. Nepotizm kurumsal devralmaların olduğu bir çağda sürdürülebilir girişimcilik veya en azından yarı-denge sağlar:

Barmash (1986) nepotizmin yalnızca olumsuz bir kavram olmadığını aynı zamanda aşağıdaki avantajlara sahip olduğunu belirtmiştir.

- Nepotizm örgütte akraba olmayanların da toplanabileceği farklı bir yapı sağlar.

- Nepotizm aile içinde rekabet ortamı oluşturur bu durum şirketin lehine bir durum sağlar.

- Nepotizm, genç nesillerin sokaktan uzak durmalarını sağlar.

- Nepotizm, örgütleri canlı tutar ve sonraki nesilleri bir araya getirir (Abdalla vd , 1995: 556).

1.3.2. Bir Kayırmacılık Türü Olarak Kronizm

Kronizm kelimesinin kökü, 17. yüzyılda Cambridge Üniversitesi öğrencilerinin kendi aralarında kullandıkları ‘uzun sürecek olan yakın arkadaşlık’ anlamına gelen ‘crony’ sözcüğünden gelmektedir (Aydoğan, 2009: 4-5). Politik literatüre 1952 yılında ABD başkanı Truman’ın hükümet yönetimine niteliklerine bakmaksızın tanıdıklarını ataması ile

suçlanmasının ardından, New York Times gazetesindeki bir köşe yazarı tarafından bu uygulamanın kronizm olarak tanımlanması ile girmiştir (Khatri ve Tsang, 2003: 290).

Kronizm, bazı bireylerin yetenek ve becerileri dışında, özellikle siyasi-bürokratik ve toplumsal diğer kuruluşlarda üst pozisyonlarda yer alan yakınları, arkadaş çevresi tarafından kayırılması bir diğer ifade ile ayrıcalıklı uygulamalara tabi olmasını ifade etmektedir. Bu durum yakın kayırılması, eş dost kayırılması veya ahabap çavuş ilişkisi olarak da adlandırılmaktadır (Aytaç, 2010: 5).

En genel anlamı ile yakınlarını kayırma biçimi olarak nitelendirilen kronizmde ahabap-çavuş ilişkisi söz konusu olmakla beraber, daha çok politik tercihe yakınlık ön plandadır. Yerli literatürde sadece kamu alanında ele alınan kronizm, yabancı literatürde daha geniş boyutları ile incelemektedir. ‘Crony Capitalism’ olarak adlandırılan bu durum milyar dolarlık dev şirketlerin veya büyük holdinglerin de çökmesine neden olacak boyutlara ulaşabilmektedir (Büte, 2011-1: 388).

Kronizm çok geniş anlamlar ifaden sosyal bir olgudur bu sebeple kronizmin yatay ve dikey diye adlandırılan iki türü arasında ayırım yapmak önem arz etmektedir. Yatay kronizm, iş ortakları, arkadaşlar ve meslektaşlar gibi daha mesleki denklikte olan bireyler arasında gerçekleşir. Meslektaşlar arasında ortaya çıkan yatay kronizm kuruluş içi veya dışı olarak gerçekleşebilmektedir. Dikey kronizm ise ast üst ilişki temeline dayanan bir kronizm şeklidir (Khatri ve Tsang, 2003: 290-291). Kronizmin bir diğer türü ise hizmet kayırmacılığı ve patronaj şeklinde ortaya çıkmaktadır.

1.3.2.1. Hizmet Kayırmacılığı

Politik süreçlerde ortaya çıkan bir diğer kayırmacılık biçimi olan hizmet kayırmacılığı, siyasi iktidarın bir sonraki seçimlerde yeniden göreve gelebilmek amacı ile bütçe kaynaklarını seçim sürecinde ilgili bölgelere tahsis ederek ülke kaynaklarını yağmalaması olarak ifade edilmektedir. İktidar partisi bu yatırımların yönlendirileceği bölgelerin bir önceki seçimde iktidara gelme sürecinde destek olan bölgeler, bir diğer ifade ile daha fazla oy aldığı bölgeler olmasını dikkate almaktadır (Kayabaşı, 2005: 58-59).

Özellikle seçim öncesi ve sonrasında çok net görülebilen hizmet kayırmacılığı seçimlerde yeniden iktidar olarak görev yapmak isteyen siyasi partilerin kontrolleri altında bulunan ekonomik gücü, oylarını arttıracak biçimde seçim bölgelerine tahsis etmelerini ifade eder. Hizmet kayırmacılığının oluşmasına fırsat veren en büyük etken ise siyasi

iktidarın istediği harcamaları yapabilmesine olanak sağlayan örtülü ödenek olarak bilinen harcama kaleminin varlığıdır(Yıldırım, 2013: 359-360).

Seçim sürecinde siyasal olarak destek alışverişinde bulunan siyasi partiler kazanımlarını genel olarak patronaj kârı ve hizmet kayırmacılığı şeklinde elde etmektedirler. Hizmet kayırmacılığında elde edilen kazanımlar genellikle ortak kullanım alanları olan sağlık, eğitim alt yapı hizmetlerini kullanarak ortaya çıkmaktadırlar (Başaran, 2007: 53).

1.3.2.2. Patronaj

Kronizmin genellikle kamu kurumlarında uygulanan ve üst yönetim kadrolarının kayırılmasını kapsayan bir türü olan Patronaj Fransızca ‘patronage’ kelimesinden türeyen ve Türk Dil Kurumu tarafından ‘Cezaevinden serbest bırakılan suçlunun toplum yaşantısına yeniden uyabilmesini sağlamak amacıyla yapılan yardım çalışması’ olarak tanımlanmıştır. Patronaj aynı zamanda yönetme, himaye etme, gözetleme anlamlarını ifade etmektedir. Siyasi literatürde ise olumsuz bir kavram olarak karşımıza çıkan patronaj, iktidara gelen siyasi partinin özellikle kamu kurum ve kuruluşlarında bulunan üst düzey yöneticileri görevden alarak, siyasi yandaşlık, aynı ideolojiye sahip olma, nepotizm veya favorizm temeline dayanan yeni istihdamlarını ifade etmektedir. Bu uygulamanın temelde iki amacı vardır, birincisi iktidarda bulunan partinin mevcut kadroların yanlış yapma ihtimaline karşı yürüteceği politikalarda kendi güvendiği kişileri göreve getirmek, bir diğer sebep ise politik olarak aynı görüşü paylaştığı ve iktidara gelme sürecinde desteği ve katkıları olan kişilere yönelik rant sağlamaktır (Şentürk, 2007: 14). Patronaj uygulamalarına kamu sektöründe daha fazla rastlanmakla beraber, bu uygulamaların izdüşümleri özel işletmelerdeki işletme sahiplerinin ve yöneticilerinin davranışlarında da gözlenmektedir. İşletme sahiplerinin ve yöneticilerin muhtemelen kamu kurumlarında ki gibi güven kaygılarından kaynaklanan patronaj uygulamaları kendi açılarından değerlendirildiğinde rasyonel kabul edilebilmektedir (Halis ve Şenkal, 2009: 157).

Seçim sürecinin ardından iktidara gelen siyasi parti, seçim sürecinde partiyi destekleyen, liderin göreve seçilmesine ve/veya göreve devam etmesine katkı sağlayan siyasi elitlerin çıkarlarına yönelik hizmet etmesi gibi bir genel yargıya sahip bulunmaktadır. İdeolojik yandaşlara hizmet ve istihdam önceliği tanınmasının bir diğer nedeni ise seçim

sürecinde gerçekleşen popülist yaklaşımlar olarak ifade edilebilir. Seçim sürecinde destek görmek istediği kitleye yönelik kayırmacı tutumlara sahip olma temennisinde bulunan siyasi iktidarın bu davranışı halk tarafından da benimsenmiştir. Destek veren kitlenin popülist davranışları benimsemesinin temel nedeni destekledikleri siyasi partinin iktidara seçilmesinin ardından uygulayacağı kayırmacı ve popülist davranışlardan yararlanma isteği olarak ifade edilebilir (Durgun ve Memişoğlu, 2007: 11).

19. yüzyılda A.B.D’ de uygulanan Ganimet sistemi olarak da adlandırılan ‘spoils system’ her seçim sonucu, memurların yerlerini, seçimi kazanan siyasi partinin memurlarına bırakmasını ifade etmektedir. İktidar partisinin ganimet olarak nitelendirilen memurluk görevini liyakat ve eşitlik ilkeleri dışında, iktidara seçilme sürecine katkı sağlayan ve destek veren kimselere bir ödül olarak dağıtmasını ifade eden bu sistem patronajın temel örneklerinden birisini oluşturmaktadır (Aktan, 1992: 29-30).

Sanayileşme sürecinin ardından gerçekleşen köyden kente yönelik göç sürecinde, kırsal alanlarda var olan ağalık patronajı bir diğer anlamı ile himayecilik yerini, kentlerde aile içi yardımlaşma ve hemşehri yardımlaşmasına, bu himaye sistemi ise yerini siyasi patronaj sistemine bırakmıştır. Bu değişim süreçlerinde himaye sistemleri, yeni şartlara uyumda tampon mekanizma olarak, göç edenlerin kent hayatında soyutlanma ve yabancılaşmasına karşı önemli bir işlev yerine getirmektedir. Bir diğer taraftan ise aşırı himayecilik ile kapalı cemaatleşme, sosyal anlamda ve siyasi devlet yapısına zarar vermektedir (Bayhan, 2002: 11). Dünya üzerinde yer alan birçok ülkede yaygın olarak görülen patronaj kamu ve özel yönetimlerin tarafsızlığını zedelemekte ve istihdam edilen bireylerin etkin ve verimli çalışmasını engelleyen en önemli unsurlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Seçim sürecinin ardından iktidara gelen siyasi partinin elde ettiği bu yetki ve güç, kamu kurum ve kuruluşlarının siyasi iktidar tarafından “arpalık¹” olarak kullanılmasına yol açmaktadır. Bu bağlamda istihdam edilen bireylerle ilgili hizmetsiz memuriyet diye adlandırılan sorunu gündeme getirmektedir (Yıldırım, 2013: 359).

Patronaj kavramını temelde bir mübadele ilişkisi olarak tanımlamak mümkündür. Güçlü bir kimse ile güçsüz bir kimse arasında kurulan bu mübadele ilişkisi, güçlünün nispeten güçsüz olan kişiyi korumasına, iş ve güvenlik gibi imkânları sağlamasına karşılık olarak, güçsüz olan kişinin bunun karşılığını oyu ve seçim kampanyası sürecinde gösterdiği

¹ Arpalık: Bir kaynaktan sürekli olarak çıkar sağlamak (Tdk, 2014)

gönüllü çalışmalarla geri ödenmesi şeklinde kurulmaktadır (Başaran, 2007: 52). İktidarı elinde bulunduran siyasi partiler ve onun üyeleri, kamusal mal ve hizmetlerden ne miktarda üretimde bulunacağına karar verirken bu kararı, ülkedeki bütün seçmenlere göre belirlemek veya ülkeye en yararlı seçeneklerden birisini seçmekten ziyade, kendi oyunu maksimize edecek şekilde, kendi partisinin tekrar iktidara gelmesini sağlayacak ilkelere göre hareket etmektedirler. Politikacıların bu yaklaşımına karşılık seçmenler de benzer bir yaklaşım sergileyip kendilerine en fazla fayda sağlayacak parti ile politik bir mübadele sürecinin içerisine girerler. Seçmenlerin, oylarına karşılık kamusal mal ve hizmetlerin arttırılmasını istemeleri politikacıların kamu harcamalarını arttırmalarına ve vergiler ve vergi dışı gelirler finanse etmesine neden olur (Çimen, 2004: 111).

1.3.3. Bir Kayırmacılık Türü Olarak Favorizm ve Hemşehricilik

Favorizm kavramı, kamu ve diğer örgütlerde istihdam ve terfilerin gerçekleştirilmesi sürecinde liyakat ve eşitlik ilkelerinden ziyade eş dost ilişkilerinin temel alındığı kayırmacılık olarak ifade edilmektedir. Favorizm ve nepotizm arasındaki temel fark nepotizm kan bağına yönelik kayırmacılığı ifade ederken Favorizm eş-dost, tanıdık, aynı memleketten olma durumlarında gerçekleşen kayırmacılığı ifade etmektedir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde favorizmin sınırları nepotizme göre oldukça geniştir (Erdem vd, 2013: 55-56).

Favorizm kavramının sınırları içerisinde yer alan ve favorizmin özel bir türü olarak karşımıza çıkan hemşehricilik kavramı Farsça ‘‘hemşehr’’ kavramından türemiş olup TDK tarafından ‘memleketli’ olarak tanımlanmıştır. Bir ilişki türü olarak hemşehricilik bir kimlik duygusunu nitelemektedir. Hemşehricilik ilişkilerinin oluşabilmesi için doğdukları veya yaşadıkları yerin dışında başka bir yere göç eden bireylerin ortak bir aidiyet duygusunu paylaşmaları gerekmektedir. Bu bağlamda hemşehricilik ilişkileri göç ve ardından gelen süreçler ile ortaya çıkmaktadır (İnat, 2006: 45).

Hemşehri bir diğer adıyla memleketliler arasındaki durumsal ilişkileri tanımlayan hemşehricilik kavramı aynı coğrafi alanda doğmuş ve yaşamış iki kişinin durumunu, aynı yere ait olma hissini ve bu bağlardan doğan çeşitli kimliklerini tanımlamaktadır. Aynı yere ait olmayı ifade eden bu bağlar kimi zaman toplumsal kimlik olarak belirtilir ve bu yol ile bireyler aynı coğrafyadan olan kişileri biz ve onlar şeklinde kategoriler ile değerlendirirler (Kurtoğlu, 2005: 6).

Türkiye’de 1960’lı yıllarda yaşanan hızlı sanayileşme süreci ve sanayilerin bazı büyük şehirlerin çevrelerinde yoğunlaşması iç göçlerinin yönünü de bu büyük şehir merkezlerine yöneltmiştir. Türk nüfus tarihinde kent ve kırsal alan ayrımının ibresi ilk defa kente doğru yönelmeye başlamış ve pek çok Anadolu kenti metropolleşmeye başlamıştır. Yaşanan bu iç göçler ile şehir çevrelerinde gecekondulaşma başlamış ve belirli il veya bölgelerden göç eden bireyler, özellikle yerleşik kentliler ile diğer bölgelerden gelenlere karşı yalnızlık duygusundan kurtulmak için kendi hemşehrilerinden oluşan mahalleler oluşturmaya ve bu mahallelerde yaşam alanı kurmaya başlamışlardır. Yaşanılan bu mahallelerde kırsal alandan getirdikleri kültür özellikleri rahatça sergilemelerine rağmen kent merkezinden çıkıp şehre doğru yayıldıkça yerleşik kentliler tarafından yadırganmış ve kentin asıl yerlilerine karşı kırsal alandan gelen kişiler ile bir dayanışma oluşturmuşlardır (Eroğlu, 2011: 185-186).

Türkiye’de göç ile beraber oluşan metropoliten merkezlerin ve büyük kentlerin içerisinde yer alan gecekondu mahalleleri aynı yöreden gelenlerin kümelenmesi şeklinde ortaya çıkmıştır. Yapılan araştırmalar kırdan kente göç sürecinde şehre gelenlerin iş bulmasıyla beraber kente alışma sürecinin gerçekleştirildiği varsayımı üzerinde dururken son yıllarda yapılan araştırmaların hemşehricilik olgusunun kent yaşamı içerisinde kaybolmak yerine belirginleşerek devam ettiğini ortaya koymaktadır. Hemşehri grupları arasında var olan dayanışma borç verme, düğün ve cenazede yardım etme ortaklık kurma gibi işlerde sürmekle beraber, gecekondu mahallelerinde arazi ve iş paylaşımında ‘yabancıyı sokmama’ prensibine dayandırılmaktadır(Safran ve Asunakutlu, 2005: 160). Göç sürecinin ardından kente gelen bireyler büyük şehirlerde sağlık, eğitim gibi temel hizmetlerden yararlanmada karşılaştıkları zorlukları kimi zaman ilgili örgütlerin içerisinde yer alan hemşehri çalışanlarıyla aşabilmektedir. Türkiye’de yaygın olarak karşılaşılan bu durum Hemşehri derneklerini belirli ilişkiler ağının etkin bir aktörü haline getirmektedir. Bu ilişkiler ağının sağladığı yararlar ile göç edilen büyük şehirde karşılaşılan zorluklar Hemşehri kimliği sayesinde çözülebilmekte bir diğer ifade ile sade vatandaşlığın tıkandığı yerde hemşehrilik kimliği bir aidiyet biçimi olarak belirlenmektedir(Caymaz, 2005: 7-8). Hemşehricilik olgusunun toplumsal süreçlerde daha etkin olmasının bir diğer nedeni ise göç sürecinin ardından aynı bölgelerde yaşam süren hemşehri gruplarının, bir çatı altında

birleşerek hemşehri derneklerini oluşturması ve bu dernekler yoluyla bir araya gelmelerinden kaynaklanmaktadır.

Hemşehricilik olgusunu Türkiye açısından değerlendirdiğimizde, yöresel dayanışma ve hemşehricilik ilişkileri çerçevesinden gerçekleşmiş, zincirleme olarak devam eden, belirli bir bölgeden başka belirli bir bölgeye doğru gerçekleşen, bir ‘kalifiye olmayan işgücü göçünden’ bahsetmek mümkündür. İç ve dış göçlerde öncü bazı aileler tarafından başlatılan bu süreci, aynı yöreden başka aileler de takip etmekte ve/veya iş bulma amacıyla şehre göç eden erkekler iş bulmanın ardından ailelerini de yanına getirmektedir. Başlangıç olarak aile ve akraba ilişkileri çerçevesinde gerçekleşen dayanışma zamanla, aynı bölgeden göç eden diğer bireyleri de içine alarak ağı genişlemesine neden olmaktadır. Kente yeni göç eden birey için en iyi referans, onunla aynı yerden göç etmiş, aynı kültürden gelen ve ondan daha önce yeni kültürle tanışan hemşehri veya bir diğer adıyla memleketlileri olmaktadır (Özkiraz ve Acungil, 2012: 253).

İşletmelerde ve kamu örgütlerinde yöneticiler ve işletme sahipleri de iş istihdamlarında ve hatta yükseltmelerde kimi zaman güven ortamı yaratmak, kimi zaman etrafına adam çekmek, kimi zaman da hemşehri derneklerinin baskısı sebebiyle kendi hemşehrilerini tercih ederek kayırma yoluna gitmektedirler. Bu sebeple, hemşehri derneklerinin en çok tartışılan yönü ise siyasal anlamda patronaj ilişkilerine neden olup olmaması konusundadır. Ayata’ya (2003) göre; gelir düzeyi düşük olan yerleşim bölgelerinde topluluk bağları daha çok yakın çevre ile sınırlı olmakta ve siyasal otoriteyle olan ilişkileri genellikle hizmet kayırmacılığı anlamına gelen ‘klientelist’ ilişkiler olarak yürütülmektedir (Özdemir , 2013: 951).

Kayırmacı uygulamaların türleri arasında temel bir ayırım yapmak gerekirse; nepotizm de kayırmaya konu olan şey kan bağıdır ve birincil ilişkiler temelinde olduğu için daha çok duygusallık hâkimdir. Kronizm’de kendinin ve sahip olduğu konumu muhafaza etme uğruna oluşabilecek siyasal tercihler hâkimdir. Favorizm’de ise aile dışında yer alan yakın çevrenin(dost, ahbap vb.) ve onlarla olan bağların gizil baskısından bahsedilmektedir (Büte, 2011-1: 388).

1.3.4 Gayri resmi Grup Yandaşlığı

Kayırmacılık kavramı ile ilgili yerli ve yabancı literatürde yapılan üç temel sınıflandırmanın dışında kayırmacı uygulamalara neden olan bir başka ifade ile kayırmacı uygulamaların gerçekleştirildiği bağlardan bir diğerini gayri resmi grup yandaşlığı olarak ifade etmek mümkündür. Bu çalışmada gayri resmi gruplar cemaat yapıları ve taraftar grupları olarak iki şekilde ele alınmaktadır. Bu iki grubun diğer üç kayırmacılık şekline farklı ele alınmasının temel nedeni, cemaat yapıları ve taraftar gruplarının, aile, eş-dost ve siyasi bağların dışında ve o bağlara kıyasla daha gayri resmi bir yapılanma içerisinde yer almasıdır.

Cemaat kavramından ilk defa Sir Henry Summer Maine 1985 yılında yazdığı Village Communities East and West adlı eserinde bahsedilmesine rağmen sosyolojide özellikle Ferdinand Tönnies'in Gemeinschaft –Gesellschaft(Cemaat-Cemiyet) ayrımıyla birlikte yer etmiş ve bir ideal tip olarak kullanılmıştır.Tönnies kırsal alanlarda ve kent merkezlerinde yaptığı gözlemler ile iki tip sınıflandırmaya gitmiştir.Köylerdeki aile akraba ve koşullardan oluşan birebir ve samimi ilişkileri cemaatin özellikleri, kentteki daha rasyonel ve bireyci insan ilişkilerini ise cemiyetin özellikleri olarak ifade etmiştir (Efe, 2009:654). Cemaat kavramı ile birlikte karşımıza çıkan bir diğer kavram ise olan tarikat kavramı ise dini daha içten ve yoğun bir biçimde yaşamak amacıyla ana dini yapıdan ayrılan gruplar olarak ifade edilmektedir. Tarihsel süreç içerisinde dini öğretilerin halk tabanında da yayılmasına ve Anadolu'nun islamlaşmasına aracılık eden tarikatlar, yalnızca dini olaylarda değil toplumsal gelişme sürecinde ortaya çıkan sosyal olaylarda da etkili olmuştur. Yine tarihsel süreç içerisinde toplumsal adaletsizliklerden ve yönetim baskısından kaçınan grupların da odağında yer alan tarikatlar başlangıç itibariyle bir inziva hareketi olmakla birlikte zaman içerisinde öğretileri ve giderek artan mürid potansiyelleri ile kolektifleşmiş ve cemaat halini almıştır (Çelik, 2011:19-23). Kapalı ve geleneksel toplumlarda kent kültürüne yeterince uyum sağlayamayan sosyal grupların, kendi dünya görüş ve yaşam biçimine benzer kişilerle cemaat tipi sosyal oluşumlara yönelmesi çok yaygındır. Bu bağlamda cemaat gruplarının yaygınlaşması ve bireylerin bu gruplar içerisinde yer alma isteği görece yoksunluk teorisi ile temellendirilebilmektedir. Görece yoksunluk teorisinde bazı bireylerin kendilerini diğer bireyler ile kıyaslandığında nispeten daha yoksun hissetmesi ve yoksunluk duygusuna kapılması ifade edilmektedir. Bireylerin

materyalist ve gayri resmi ilişkilerin egemen olduğu bir dünyada kendilerini yalnız hissetmeleri ve duygusal yoksunluk hissine kapılmaları, sıcak ve samimi ilişkilerin sağlandığına inandıkları dini grupların içerisinde yer almalarına neden olabilmektedir.

Cemaat gruplarının yaygınlaşması zaman içerisinde bu dini grupların ekonomik, siyasi ve toplumsal olaylar üzerinde de etkisinin artmasına neden olmuştur. Bu durum ise cemaat gruplarının yalnızca dini bir grup olma özelliğini yitirip aynı zamanda ekonomik ve siyasi bir özellik de kazanmasına yol açmıştır. Cemaat gruplarının din, siyaset ve toplumsal olaylar üzerinde etkilerinin artması, bu gayriresmi grubun giderek daha da belirgin hale gelmesine ve bu yüzden genel sosyal yapıya uyum yerine kendi başına bir çekim gücüne ulaşmasına neden olmaktadır. Nispeten kapalı bir grup olma özelliği taşıyan cemaatlerde bireyler, toplumsal alanda kendileri ile aynı cemaatte yer alan diğer grup üyelerine bir takım ayrıcalıklı davranışlarda bulunabilmektedirler. Diğer kayırmacılık türlerinde olduğu gibi cemaat gruplarının da kendileri ile benzer olan diğer bireyleri ayrıcalıklı haklar ile kayırma eğilimi olduğunu söylemek mümkündür. Örgütlerde yer alan kayırmacı uygulamalar ile birlikte düşünüldüğünde ise cemaat gruplarında kayırmacı uygulamalar, bireylerin işe alım, terfi ve diğer örgütsel süreçlerinde eğitim, yetkinlik, bilgi ve tecrübelerine bakılmaksızın yalnızca aynı cemaat grubuna mensup oldukları için istihdam edilmesi olarak tanımlanabilir. Cemaat tipi ilişkilerde, yaygın bir söylem olarak kullanılan 'bizden olsun, isterse çamurdan olsun' tarzı bir yaklaşımla farklı bir kayırmacılık türüne neden olunmaktadır.

Bir diğer gayriresmi grup olarak ifade edilen takım taraftarlığı ise günümüzde özellikle futbol takımları üzerinden gerçekleştirilmektedir. Spor dalları ve spor takımları incelendiğinde yapılan gözlemler sonucu ülkemizde ve diğer dünya ülkelerinde futbolun diğer dallara kıyasla daha büyük bir etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür. Milli kimliğin yeterince oluşmadığı yada siyaseten tartışmaya açıldığı toplumlarda futbol takımı taraftarları çok büyük bir kitleyi etkisi altına almaktadır. Bireylerin destekledikleri futbol takımına yönelik tutumlarının çoğu zaman bağlılık boyutuna ulaşması bu gayriresmi grupların oluşması üzerinde oldukça etkili olabilmektedir. Bireylerin herhangi bir maddi kazanç sağlamadıkları bu gruplara yönelik bağlılıkları toplumsal alanlar üzerinde de çeşitli etkilere sahip olabilmektedir. Bireylerin zaman zaman fanatizm boyutuna ulaşan bu bağlılıkları, kendi ile aynı takımı tutan diğer bireylere karşı ayrıcalıklı tutumlar

sergilemesine neden olabilmektedir. Günümüze doğru gelindiğinde ise özellikle futbol takımlarının gerek siyasi gerek toplumsal pek çok alana etki ettiğini aynı zamanda siyasal ve toplumsal değişimlerden de etkilendiği söylenebilir. Takım taraftarlığı, bireylerin diğer bağlardan ziyade aynı takımı destekleme durumundan dolayı oluşmuş gayri resmi bir grup olma özelliği taşımaktadır. Bu özelliklerden yola çıkarak takım taraftarlığından kaynaklanan kayırmacı uygulamalar, bireylerin, işe alım ve örgütsel süreçlerde liyakat esaslarını dikkate almadan kendileri ile aynı takımı destekleyen diğer kişilere yönelik ayrıcalıklı haklar sağlaması olarak ifade edilebilir. Gayri resmi grup yandaşlığı ile diğer kayırmacılık biçimleri arasında yer alan temel fark, gayri resmi grupların, nepotizm, kronizm ve favorizme göre daha kapalı grup özelliği taşımaları olarak ifade edilebilir.

1.4. Kayırmacılığın Olumlu Etkileri

Kayırmacılık kavramı üzerine yapılan araştırmalar ve konu ile ilgili literatür kayırmacılığın toplum, örgüt ve kayırmacı uygulamaların dışında kalan diğer çalışanlar için olumsuz etkileri üzerinde durmaktadır. Ancak kayırmacılığın süregeldiği tarihten itibaren değerlendirilirken ortaya çıkışı ve sonrasında oluşturduğu etkileri yalnızca olumsuz etkiler olarak sınıflandırmak kavramın geniş anlamı ve etki alanı için yetersiz kalabilmektedir. Tüm bu nedenler göz önünde bulundurulduğunda kayırmacılığın örgüt, çalışanlar ve toplum üzerindeki çeşitli olumlu etkilerinden de söz etmek mümkündür.

Aile işletmelerinde sıklıkla karşımıza çıkan nepotizm uygulamaları, aile bireyinin daha fazla fedakârlık yapmasına ve bu yol ile örgütün performansına olumlu etkiler sağlamasına katkıda bulunabilmektedir (Jaskiewicz vd, 2013: 121). Toplumsal alanda sıklıkla karşılaştığımız bir diğer kayırmacılık türü olan hemşehri kayırmacılığı informel ilişkileri kapsamaktadır. Göç ile başlayan süreçte, bireylerin göç edeceği yerleri seçme, barınılacak ev, çalışılacak iş gibi konularda birincil ilişkileri kapsayan hemşehricilik olgusu karşılıklı güven ilişkisine dayanmaktadır (Kurtoğlu, 2005: 9). Bu açıdan değerlendirildiğinde hemşehricilik aynı zamanda göç eden bireyin kent hayatına uyum sürecinde ve yeme, içme barınma gibi birincil ihtiyaçların giderilmesinde büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Aynı kültürden gelen bireylerin dayanışmasını da ifade eden hemşehricilik olgusu bireylerin kent hayatında var olma sürecinde oldukça etkili bir durumdur.

Hemşehri dernekleri, kente göç etmeden önce kırsal alanda karşılaştıkları sorunları kendi yakın çevreleri, akrabaları, komşuları ile cemaat ilişkileri içerisinde çözen bireylerin, kent hayatında karşılaştıkları sorunları bu dernekler yoluyla çözmelerini amaçlamaktadır. Hemşehri dernekleri, kente göç eden bireylerin ‘biz’ ve ‘ötekiler’ örüntüsü ile kurulan ilişkilerde ‘biz’ duygusunu oluşturup güçlendirmeyi, aynı zamanda ‘ötekiler’ ile kurulan ilişkilerde bireysel ve grupsal düzeyde güçlü olmalarını amaçlamaktadır. Kente göç etme sürecinin ardından, göç ettikleri bölgelerin kültürel kimliklerini sürdürmek ve korumak isteyen ve karşılaştıkları kültür değişimini ve kültürel şoku aşmak için dayanışmayı temel alan ‘yeni kentlilerin’ eski ve yeni kültür çatışmasında oluşan değerler zamanla uzlaşmaktadır. Bu açıyla hemşehri derneklerini kent hayatına alışmaya çalışan bireylerin organize olduğu sosyal gruplar olarak tanımlamak mümkündür (Özkiraz ve Acungil, 2012: 254-255). Hemşehri derneklerinin tüm bu özellikleri göz önünde bulundurulduğunda, bireylerin istihdam süreçlerinde güçlü bir referans olduğu ve bireyin ekonomik ve sosyal anlamda, varlığını göstermesi ve kendini geliştirmesine büyük katkılar sağladığı söylenebilmektedir. Bireysel açıdan değerlendirildiğinde ise, çalışma hayatı içerisinde yer alan bireylerin, örgüt içerisinde çeşitli ilişkiler içerisinde bulunduğu bir yakını olması bireyin örgütte kendisini güvende hissetmesine neden olabilmekte ve bu durum bireyin örgütsel bağlılığına ve verimliliğine olumlu katkılar yapabilmektedir.

Kayırmacılık kavramı içerisinde incelenen bir diğer kavram olan patronaj ilişkileri ise, toplumsal, örgütsel ve bireysel açıdan çeşitli sonuçlara neden olmaktadır. Patronaj ilişkilerinin oluşmasının temel nedenlerinde birisi iktidar gücüne sahip olan siyasi partinin, güven temelli ilişkiler kurma isteği olarak ifade edilebilir. Ülkeyi, şehri veya bir bölgeyi yönetme gücünü elinde bulunan siyasi parti, ekonomik, siyasi ve toplumsal tüm süreçlerde etkin bir rol oynamaktadır. Siyasi iktidar bu rolleri gerçekleştirirken özellikle kilit pozisyonlarda, kendi ile aynı siyasi görüşe mensup ve aynı amacı taşıyan, kendisinin gerçekleştireceği ekonomik ve siyasi değişimleri aynı şekilde benimsemiş kişileri ve yönetsel açıdan kendisine destek verecek kişileri istihdam etmeyi tercih edebilmektedir. Bu durum siyasi iktidarın amaçlarını daha kısa sürede gerçekleştirmesine neden olabilmektedir. Patronaj ilişkilerine dair yapılan çalışmalar incelendiğinde, patronajın olumlu etkilerine dair çok fazla veriye rastlanılmamaktadır.

1.5. Kayırmacılığın Olumsuz Etkileri

Sanayi devriminin ardından başlayan kırsal hayattan kent yaşamına geçiş ve endüstri alanında istihdam edilen iş gücünde meydana gelen artış birçok örgütsel sorunu da beraberinde getirmiştir. Kayırmacılık kavramı, tarihsel geçmişi olarak oldukça eskiye dayanmakla beraber, özellikle son yıllarda kamu ve özel örgütlerde karşılaşılan ve çalışanlar, örgüt ve toplumsal açıdan önem taşıyan bir konu haline gelmiştir. Kayırmacı davranışların, örgüt, toplum ve çalışan bireyler açısından pek çok etkiye sahip olduğu bilinmektedir. Kayırmacılık üzerine yapılan araştırmalar kayırmacılığın büyük ölçüde olumsuz etkileri üzerinde durmaktadır.

Kan bağına yönelik kayırmacı davranışları ifade eden nepotizm kavramı özellikle aile işletmelerinde karşımıza çıkmaktadır. Nepotik davranışlar aile işletmelerinde iş-aile çatışmalarına, kardeşler arasında güç çatışmalarına neden olabilmektedir. Ailenin temel amacı diğer üyelerin bakımlarını sağlamak iken işletmelerin temel amacı verimli mal ve hizmet üretmek ve mümkün olduğunda kâr elde edebilmektir. Kayırmacı uygulamalar aile bireylerinin yetersiz çalışmalarına neden olabilmekte ve diğer çalışanlar için adaletsiz bir örgüt algısı oluşturmaktadır(Wong ve Kleiner, 1994:). Kayırmacı davranışların aile işletmelerinde yol açtığı bir diğer sorun ise kurumsallaşmanın önünde engel oluşturması olarak ifade edilebilir. ‘Kurumsallaşma, bir şirketin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi süreci olup, işletmenin sistem haline gelmesidir’ ifadesi ile tanımlamıştır (Karpuzoğlu, 2004: 45; akt Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 499).

Kayırmacı davranışların çalışan ve örgüt açısından oluşturduğu bir diğer sorun ise örgüt içi kaynaklardan eşit derecede yararlanamama olarak ifade edilebilir. Örgüt içi eğitim ve kariyer planlama sürecinde veya terfi durumlarında üst yönetim ile arasında kan bağı, arkadaşlık ilişkisi veya aynı siyasi gruba mensup olma durumu bulunan kişi bu fırsatlardan diğer çalışanlara göre daha fazla yararlanabilmektedir. Bu durum diğer çalışanlar tarafından olumsuz olarak karşılanırsa da çalışanlar, bir takım kaygılar ile ses çıkarmamaktadırlar. Kayırmacı davranışlarla, çalışanın örgüte olan adalet algısına ve iş tatminine olumsuz etki yapılmaktadır ve uzun vadede nitelikli iş görenlerin işten ayrılmaları ile sonuçlanabilmektedir. Bu durumun örgüt açısından yarattığı bir diğer olumsuz durum ise

örgütün büyük bir bütçe ayırdığı eğitim ve diğer kaynakların amacına ulaşamaması olarak ifade edilebilir (Erdem vd, 2013: 57). Kayırmacılığın ortaya çıkardığı başka bir olumsuz durum ise örgütte işlerin ve yapılış biçimlerinin belirli bir standarttan ziyade kişilere bağımlı olarak gerçekleşmesidir. Bu durum örgüt ile ilgili sağlıklı kararlar alınamamasına neden olabilmektedir (İşçi vd, 2013: 67).

Siyasi kayırmacılık olarak tanımlanan patronaj özellikle kamu örgütlerinde yapılan işletmelerde karşımıza çıkmaktadır. Patronaj ilişkilerinin oluşmasındaki temel neden, siyasetçinin seçme gücüne sahip olanların desteğini almadan başarılı olamayacağını düşünmesi ve bu nedenle, tekrar aday olmak ve seçilebilmek için bu kişi ve grupların talep ve isteklerini yerine getirmesi olarak ifade edilmektedir. Politik yaşamın güç ve çıkar ilişkilerine dayanması siyasetçilerin ve dolayısı ile siyasetin erdem ve doğruluk ilkelerinden yoksun kalmasına neden olmaktadır (Şentürk, 2007: 16). Siyasilerin iktidara gelmek ve güç elde etmek için kısa vadede sonuç getirebilecek politikaları tercih etmeleri devletin kaynaklarını tutumsuzca harcamaları, aşırı büyüme sağlanan devlet kurumlarının negatif etkileri, bütçe ve diğer kaynakların siyasi aktörler tarafından belirli coğrafi bölgeler ve belirli sektörlere orantısız dağılımı, kamusal alanda gücün kullanımında ve dağılımında meydana gelen adaletsiz tutumlar, kendi siyasi yandaşlarına kamusal ve özel alanda öncelikler tanınmasına neden olan patronaj ilişkileri devletin orantısız ve aşırı büyümesine ve tüm bu sebeplerle başarısızlığa uğramasına neden olmaktadır (Durgun ve Memişoğlu, 2007: 10).

Patronaj ilişkilerinin siyasi mekanizmanın içinde yer alması yönetimin siyasallaşmasına neden olmaktadır. Yönetimde siyasallaşmanın ileri boyutlarda olması, yönetimde tarafsızlık ilkesini zedelemekte, üst düzey yöneticilerinin iktidarı elinde bulunduran partilerin değişmesine paralel olarak sık sık değiştirilmesi yönetimde istikrar ve tutarlılığı olumsuz olarak etkilemektedir. Tüm bu durumlar kamu bürokrasisinin etkin ve verimli olarak işlemesine engel teşkil etmekte ve bürokratik sistemi yozlaştırmaktadır (Yılmaz ve Kılavuz, 2002: 20). Patronaj ilişkilerinin ortaya çıkardığı bir diğer sorun ise siyasi parti liderlerinin parti içinde ve yönetimde hâkim konumda olmasıdır. Bu durum hem parti içi hem de toplumsal anlamda demokrasinin işlerliğine büyük ölçüde zarar vermektedir. Patronajın yoğun olarak yaşandığı toplumlarda demokratik olarak siyasi sürece katılım ve söz hakkı tüm vatandaşlara eşit olarak verilmemekte, yalnızca iktidar olan

siyasi partinin yandaşları ve yakınları ile sınırlı kalabilmektedir. Bu dorun demokrasiye, siyasete ve devlete olan güvene büyük ölçüde zarar vermektedir (Durgun ve Memişoğlu, 2007: 12). Seçim sürecinin ardından değişik kademelerde görev yapan çalışanların yerlerinin değiştirilmesi, devlet işleri süreklilik arz ettiğinden dolayı aksamalara neden olmakta ve bu aksaklıklar devamlılık özelliği gösteren bürokrasiyi işlemez hale getirmektedir (Kayabaşı, 2005: 58). Yöneticilerin gelen siyasi iktidara göre sürekli yer değiştirmeleri aynı zamanda yönetimde düzensizliklere ve kesintilere neden olmaktadır. Ayrıca bu durum, bilgi eksikliklerini ve iletişimde sorunları beraberinde getirmektedir (Acar , 2008: 11).

1.6. Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

Kamu ve özel örgütlerde gerçekleşen kayırmacı tutumlar çalışanlar üzerinde çeşitli etkiler meydana getirmektedir. Genellikle olumsuz bir kavram olarak karşımıza çıkan kayırmacılığın etkileri örgüt ve çalışan açısından olumsuz olarak meydana gelse de bazı olumlu etkilere de sahip olduğu gözlenmektedir.

İş hayatında yer alan bireylerin, örgüt içinde belirli görevlere gelmesinde ve terfi pozisyonlarında kişisel çaba ve yetkinlikleri yerine akrabalık, eş dost ve/veya aynı siyasi görüşe mensup olma durumlarından faydalanmaları, kişisel açıdan bir zafiyete, örgüt açısından ise verimsizlik ve başarısızlığa neden olmaktadır (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 98). Özellikle aile işletmelerinde sıklıkla karşılaşılan, örgüt içindeki kilit pozisyonlara nepotizm temelli istihdamların sağlanması, pozisyona gelen kişinin pozisyonun gerektirdiği yetenek bilgi ve becerilerden yoksun olması diğer çalışanlar açısından önemli sorunlar oluşturmaktadır. Yeteneksiz bir yönetici ile çalışmak, çalışanların adalet duygusunu olumsuz etkilemekte ve bu güven eksikliği çalışanların verimlilikleri ve iş doyumları üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır (İyiişleroğlu, 2006: 44).

Kayırmacılık kavramının etkileri genellikle olumsuz olmakla beraber çalışanlar üzerinde bazı olumlu etkilere de sahip olabilmektedir. Örgüt içerisinde bir rekabete neden olan kayırmacılık çalışanların verimliliklerine de olumlu etki edebilmektedirler (Abdalla vd, 1995: 556).

1.7 Kayırmacılığın Örgüt Üzerindeki Etkileri

Kayırmacı uygulamalar toplumsal düzenin her alanında karşımıza çıkabilmekte ve bireysel, toplumsal ve örgütsel olarak çok çeşitli sonuçlara neden olmaktadır. Gerek kamu örgütlerinde gerek özel örgütlerde karşılaşılan kayırmacı uygulamalar bireyler üzerinde etkili olduğu gibi örgüt üzerinde de çeşitli etkilere sahiptir. Örgütlerin işe alım ve diğer örgütsel süreçlerinde bazı bireylere yönelik kayırmacı davranışlarda bulunması, diğer bireylerin örgüte yönelik davranış ve tutumlarında etkili olabilmektedir. Örgütleri oluşturan bireylerin örgüte yönelik olumlu veya olumsuz tutumları örgüt üzerinde oldukça etkili olmaktadır. Örgütlerin kayırmacı tutum ve davranışlar sergilemesi, çalışanların işverene güvenini ve iş motivasyonunu azaltmanın yanında, işten ayrılma eğilimlerinde artışa neden olabilmektedir. Bu durum özellikle yüksek nitelikli çalışanların verimleri üzerinde olumsuz etkilere yol açabilmektedir. Kayırmacı tutum ve davranışlar aynı zamanda örgütün iç denetim işlevini de etkisiz kılabilir (Polat ve Kazak, 2014: 74).

İşe alım sürecinde karar verme yetkisine sahip kamu ve özel örgüt yöneticilerinin kişisel tercihlerinden dolayı veya maddi manevi kazanç elde etmek için daha az yetenekli aile üyeleri veya arkadaşlarına bir takım iltimaslar sağladıkları görülebilir. Bu durum özel ve kamu örgütleri üzerinde önemli maliyetlere neden olmaktadır (Ponzo ve Scoppa, 2010: 2). İş için gereken niteliklere sahip olmayan bireylerin yalnızca yakınlık bağına yönelik olarak istihdam edilmesinin örgütte maliyetlere neden olmasının nedenlerinin birisi, kayırmacı uygulamalara tabi olan çalışanın gereken işi yapma yetkinliği düşük olabileceğinden dolayı örgüt yeni çalışanlar istihdam etmek durumunda kalabilmektedir. Kayırmacı uygulamaların örgütsel etkilerini yalnızca olumsuz olarak değerlendirmek yanlış bir tutum olacaktır. Örgüt yöneticilerinin, işe alımlarda kayırmacı uygulamalar gerçekleştirmesinin temel nedenleri, kayırılan bireylerin işgücü devir hızlarının düşük olma olması, anlaşılabilir iletişimi sağlaması ve yapılan anlaşmalarda daha düzenli ilişkilerin olması şeklinde ifade edilebilir (Arslaner vd, 2014: 65).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

Sanayi devrimi ve ardından yaşanan hızlı sanayileşme köylerden kentlere göçü de beraberinde getirmiş ve çalışma alanlarında hızlı bir biçimde kırsal alanlardan fabrikalara ve işletmelere dönüşüm ve geçiş gerçekleşmiştir. Bireylerin fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamak için gereksinim duydukları maddi ve manevi getirileri elde ettikleri yerler içerisinde yer alan örgütler, yaşam standartlarının günbegün değişmesiyle birlikte bireyler için gün geçtikçe daha da önemli hale gelmiştir. Çalışanların günlerinin ortalama üçte birlik bir zaman dilimini geçirdikleri örgüte karşı geliştirdikleri tutumlar hem bireysel, hem örgütsel hem de toplumsal pek çok sonuca yol açmaktadır. Bilimsel yazında ve günlük kullanımda pek çok farklı şekilde ifade ettiğimiz adalet kavramı günlük yaşam içerisinde olduğu gibi çalışma hayatının içerisinde de oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Çalışanların bağlı buldukları örgütte adil uygulamalara tabi olması pek çok olumlu sonucu beraberinde getireceği gibi, adil olmayan uygulamalar da benzer bir şekilde pek çok olumsuz durumu beraberinde getirmektedir. Bu araştırmada örgütsel adalet kavramı, boyutları, örgütsel adalet teorileri, örgütsel adalet ile ilişkili kavramları açıklanmaya çalışılmıştır.

2.1. Kavram Olarak Adalet

Türk Dil Kurumu tarafından ‘yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması’ (TDK, 2006) olarak tanımlanan adalet kavramının anlam ve içeriği geçmişten günümüze dek en çok tartışılan konulardan birisi olmuştur. Platon tarafından “herkesin kendi üzerine düşeni yapması ve kendi payına sahip olmasıdır” şeklinde tanımlanan adalet kavramını (Topkaya, 2008: 31), Sokrates ise bireysel bir erdem olarak görmüş ve adaleti iyi olanı kötü olandan ayırma bilgisi olarak tanımlamıştır. Sokrates, adalet bilgisinin hukuk duygusu şeklinde insanların vicdanlarında var olduğunu ve tanrısal bir ses gibi insanlara neyin doğru neyin yanlış olduğunu bildirdiğini ve kişilerin adaletli olmak için bu sesi dinlemeleri gerektiğini savunmuştur (Karagöz, 2002: 269).

Bilim adamları ve felsefecilerin çok farklı şekillerde tanımladığı adalet kavramının bütünsel anlamı üzerinde net bir tanım çıkamamıştır. Adalet kavramı, görelî yapısı

nedeniyle hukuksal adalet ve hukuk dışı adalet olmak üzere iki alt tür halinde incelenmiştir. Hukuk dışı adalet ise, toplumsal adalet, ekonomik adalet ve siyasal adalet alt başlıkları ile incelenmiştir. *Toplumsal adalet*; toplumda yaşayan bireylerin ortak amaçlarını gerçekleştirmek amacına sahip olan, insanların yaşamsal şartlardan eşit anlamda yararlanmasını ve toplumda yer alan bireyler arasında ayırım yapılmamasını ifade eder (Çeçen, 1993: 25-26). *Ekonomik adalet kuramı*; 18 yy. özgürlükçü okulunun kurucuları tarafından geliştirilmiş ve ‘İnsanların toplum biçiminde düzenli yaşayabilmeleri için ekonomik alanda adaletin sağlanması önkoşuldur. Bunun içinde herkes ekonomik alanda her türlü özgürlüğe sınırsız derecede sahip bulunmalıdır. Bir kişinin mutlu olması toplumun mutlu olması anlamına gelmektedir.’ şeklinde ifade edilmiştir (Koyuncu, 2004: 10). John Rawls tarafından anayasal esaslar, adalete ilişkin konu ve siyasal sorunlarla ilgili tartışmalarda kamusal aklın temeli olarak tanımlanan *siyasal adalet*; toplumun farklı kesimlerini kapsayıcı bir biçimde örtüşen uzlaşmanın temelinde yer almalıdır (Avşar, 2006: 56).

2.2.Kavram Olarak Örgütsel Adalet

Toplumsal hayatta insanların birlikte yaşamalarından kaynaklanan birçok olumlu ve olumsuz durumun varlığı, politik felsefecilerin dikkatini çekmiş ve onları toplumsal normlar üzerinde düşünmeye yönlendirmiştir. M.Ö 18. yy.daki Hammurabi Kanunları bu girişimlerin temeli olarak bilinmektedir. Toplumsal çatışmalar sonucu oluşan bu kuralların yasal düzenlemelere bağlı olarak devam ettirilmesi insanlığın ve toplumun gelişmesinin dinamik gücünü oluşturmuştur. Güç veya otoritenin ahlaki kurallar dâhilinde kullanılarak yapılacak düzenlemelerle adalete bağlı kalınması gerektiği vurgulanmıştır (Yavuz, 2010: 303).

Toplumsal yaşam alanında var olan bireyler çevrelerinde gerçekleşen olay ve durumların adil olup olmadığını değerlendirmekte ve adil olmayan durumlarda farklı tepkiler göstermektedir. Çalışma hayatı içerisinde yer alan bireylerin günlük hayatı içerisinde adil olma durumunu ve adalet duygusunu en çok değerlendirdikleri yer ise çalışma ortamları bir diğer anlamıyla bağlı oldukları örgütler olarak karşımıza çıkmaktadır (İyigün, 2012: 50).

Örgütsel adaletin en basit tanımı bireylerin ve grupların adalet algılarıdır (Schmiesing vd, 2003: 25-26). Bu sebeple örgütsel adalet kavramının temeli, Adams'ın eşitlik teorisine (1965) dayanmaktadır. Adams'ın teorisine göre kişi kendisinin sarf ettiği çaba karşılığında elde ettiği sonucu aynı örgüt içerisinde yer alan başkalarının sarf ettikleri çaba ve sonuç ile karşılaştırır. Bireyin yaptığı bu karşılaştırma gayret ve sonuç ilişkisini içeren bir çeşit oran oluşturmasını sağlar. Birey eşit olmayan bir durum algılar ise bu durumu ortadan kaldırmak için, sarf ettiği gayreti değiştirme bir diğer anlamıyla iş performansını düşürme, sonucun değiştirilmesini talep etme, başkalarının sarf ettikleri gayreti değiştirmeye zorlama, karşılaştırmanın temel faktörlerin değiştirme veya işi terk etme yolunu tercih edebilir (Erdem ,1998: 56). Yetenek, bilgi, tecrübe ve eğitim işin çalışan açısından girdilerini oluştururken, statü, ücret ve işin seviyesi çıktıları oluşmaktadır. Birey girdileri ve çıktıları arasında bir oranlama yapar ve bu oranı diğer çalışanların oranları ile karşılaştırır. Hakkaniyete ters düşen bir durumda bulunduğunu düşünmesi halinde, bu oranları hakkaniyeti sağlama yönünde değiştirme çabası içine girecektir.

Örgütsel adalet kavramı ile ilgili bir diğer kuram ise Folger'in (1986) adalet kuramıdır. 'İnsanlar örgütsel adalet algılarını nasıl oluştururlar?' sorusuna cevap arayan ilk kuram olan Folger'in adalet kuramına göre bireyler yalnızca aleyhlerine yönelik karşılaştırma yaparak görece yoksunluk duygusunu yaşamaktadırlar (Irak, 2004: 28) . Bu teoriye göre birey adil olarak algıladığı bir durumun sonucunda mutluluk gibi olumlu duygular içerisinde bulunurken, adaletsizlik algıladığı bir durumda kızgınlık ve suçlama gibi olumsuz duygular yaşayabilmektedir (Yürür ve Demir, 2011: 318).

Greenberg (1990) örgütsel adaleti, örgüt çalışanlarının iş tutumlarını etkileyen, bireyin organizasyon içerisinde iş bölümü, ücret ve dinlenme koşullarını da kapsayacak uygulamalarla birlikte, örgüt içerisindeki sosyal etkileşim kalitesini belirleyen yapı olarak ifade etmektedir (Dinç ve Ceylan, 2008: 14). Örgütsel adalet ile ilgili yapılan bir diğer tanım ise; örgütsel adaleti ücret, ödül, ceza ve terfi kararlarının nasıl alındığı ve bu kararların çalışanlar tarafından algılanma biçimi olarak ifade etmektedir (İçerli, 2010: 69). Bu bağlamıyla örgütsel adalet duygusu insanların birlikte çalışmalarına yardımcı olan ve çalışanlarla işverenlerin ilişkisinin özünü oluşturan bir kavramdır. Çünkü adaletsizlik

toplum içindeki bağların çözülmesine neden olurken gerek birey gerek kurum için zararlı sonuçlar meydana getirebilir (Cropanzano vd, 2007: 34).

Örgütsel adalet algısı bireyin örgütle olan tüm ilişkilerini ve bireyin örgüt içinde olan tüm davranış ve tutumlarına etki etmektedir. Adaletsizlik algısı örgüt içerisinde huzursuzlukların ve çatışmaların oluşmasında en önemli kaynaklardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çatışma durumu ise bireylerin örgüte yönelik sinik tutumlar sergilemesine bir diğer ifade ile örgüte yönelik negatif tutumlar sergilemesine neden olmaktadır (Kutanis ve Çetinel, 2010, s. 189). Örgüt içerisinde algılanan adalet duygusu çalışanın işten ayrılma niyeti üzerinde de etkili olmaktadır. Bir örgütte adaletli uygulamaların olması, örgütün çalışanlarına bağlı olduğunun göstergelerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır ve bu durum çalışanların da örgütsel bağlılıklarına olumlu etki etmektedir. Bir diğer durumda ise çalışanlar örgüt içerisinde adil davranılmadığını algıladıklarında ise işten ayrılma eğilimi sergilemektedirler (Özafşarlıoğlu ve Örucü, 2013: 339). Örgütsel adalet ve adaletsizlik algısının, çalışan üzerinde oluşturduğu bir diğer etki ise çalışanların tükenmişlik eğilimlerine yöneliktir. Çalışanların örgüt içerisinde adil davranılmadığını algılamaları aidiyet ve yeterlilik duygusunda yıpranmalara sebep olmakta ve bu durum tükenmişliğe neden olabilmektedir (Yeniçeri vd, 2009: 89). Bu durumun aksine çalışanın adalet algılarının yüksek olması, motive olması sağlayarak tükenmişlik düzeyinin azaltabilmektedir. Bir diğer ifade çalışanın örgütteki tutum, etki ve davranışların adil olduğunu algılaması duygusal tükenmeleri azaltarak duyarsızlaşmayı engelleyebilmektedir (Basım vd, 2011: 181).

Örgütsel adalet algısının etki ettiği bir diğer kavram ise iş doyumunu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanın işinden memnun olma derecesini ifade eden iş doyumunu, çalışanın örgütteki adalet algısına paralel bir şekilde artış veya azalış göstermektedir. Bir diğer ifade ile çalışanın örgütte adaletli tutumlar sergilendiğine dair algıları artış gösterdiğinde iş doyumunu da artmakta veya tam tersi biçimde çalışanın örgütte adaletsiz tutumlar olduğunu algılaması iş doyumunun düşmesine neden olabilmektedir (Yelboğa, 2012: 173). Çalışanın örgüt içerisinde ki rolü, örgütsel faaliyetler ve örgütün amaçları hakkında bilgilendirilmesi olarak ifade edilen örgüt içi iletişim (Doğan, 2002: 72) çalışanın örgütsel adalet algısı üzerinde etkili bir diğer kavramdır. Örgütsel iletişimin temelini

oluşturan bilgi paylaşımı, hem çalışanın bilgi ve yeteneklerinin örgütün amaçları doğrultusunda organize edilmesini hem de yönetimin adilliği ile ilgili güvenin oluşmasına katkı sağlamaktadır (Demirel ve Seçkin, 2011: 105).

Örgütsel adalet algısı daha çok öznel yargıları ifade etmektedir. Örgütsel adalet örgüt içerisinde dağıtılan mali ödüller ve fırsatlar (dağıtım adaleti), işlemlerin tahsisi (işlem adaleti), bilgilerin çalışanlara doğru ve açık bir biçimde aktarılması (bilgi adaleti) ve bu süreçteki bireyler arası ilişkiler (kişiler arası adalet) gibi pek çok boyuttan oluşmaktadır (Gelens vd, 2013: 343-344). Örgütsel adalet ve boyutlar araştırmanın ilerleyen bölümlerinde daha kapsamlı anlatılmaya çalışılmıştır.

2.3. Örgütsel Adalet İle İlişkili Kavramlar

Çalışanların örgüte karşı adalet algılamaları örgüte karşı tutumları üzerinde oldukça etkili olmaktadır. Çalışanların örgüt içerisindeki davranışları adil bulması, çalışanın örgüte karşı pek çok olumlu tutum geliştirmesini sağlayabileceği gibi, bu davranışları adil bulmaması pek çok olumsuz tutum geliştirmesine neden olacaktır. Örgütsel adalet algısına da bağlı olarak gelişen bu olumlu veya olumsuz tutumlar, çalışanın performansı üzerinde de etki yaratacağından örgüt açısından da oldukça önemlidir. Çalışanın örgütsel adalet algılaması yalnızca kişisel sonuçlara değil örgütsel açıdan da verimlilik, örgüt içerisindeki koordinasyon ve beraberinde iş düzeninde çeşitli etkilere neden olmaktadır. Bu çalışmada örgütsel adalet algısını etkileyen ve örgütsel adalet algısından etkilenen, örgütsel güven, örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve iş doyumu kavramlarının üzerinde durulmaktadır.

2.3.1. Örgütsel Güven

Örgütsel adalet kavramının en fazla ilişkili kabul edildiği kavram örgütsel güven kavramıdır. Güven kavramı, bireyin bir başkasının tavır ve davranışlarına yönelik olumlu beklenti içerisinde olmasını ve sahip olunan bu olumlu beklentilerden emin olma durumunu ifade eden bir kavramdır. İçerisinde kendisine yönelik bir risk de barındıran güven kavramı daha çok bir beklenti ve ihtimal üzerine kuruludur (Halis ve Şenkal, 2009: 49). Örgütsel güven; örgüt içi yatay ve dikey hiyerarşi içerisinde yer alan tüm ilişkilerin temelini oluşturmakta ve bireyin örgüt içindeki bu ilişkilere, örgütsel rollere ve örgütte yer alan

diğer üyelerin davranışlarına yönelik olumlu beklentiler içinde olmasını ifade etmektedir (Çağlar, 2011: 1828). Örgütsel güven kavramının beş boyutu vardır. Birinci boyut, örgütsel güvenin bireyler, takımlar, örgütler ve örgütler arası olmak üzere çok farklı düzeylerde yer alan değişim ilişkilerini ve sonuçlarını, ikincisi örgüt kültürünün inanç ve değerlerini, üçüncü boyut doğru bilgiyi sağlama ve iletişimsel açıklık ve şeffaflıkları, dördüncü boyut güven duygusunun süreklilik gerektiren bir yapıda olmasını ve beşinci boyut bireyin güven algısını etkileyen davranışsal ve duyuşsal düzeydeki etkilerini ifade etmektedir (Tüzün, 2007: 105). Örgütsel güven kavramı ile örgütsel adalet kavramı arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur. Bireyin örgüt içerisinde var olan yatay ve dikey ilişkilerine yönelik güven hissi örgütteki bireylerin adalet uygulamalarındaki tutumlardan etkilenmektedir. Başka bir ifade ile bireyin örgütüne karşı güven duygusu içerisinde yer alması bireyin örgütsel adalet algısı üzerinde olumlu etki yaratmaktadır (Kılıçlar, 2011: 24-26).

2.3.2. Örgüt Kültürü

Bir örgütün içerisinde yer alan bireylerin davranışlarını yönlendiren normlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanan örgüt kültürü, bireyin örgüt içerisinde nasıl davranması gerektiği konusunda bireyin davranışlarını şekillendirmektedir (Güçlü, 2003: 148).

Bireyin psikolojik ve fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayan örgüt kültürü, öğrenilmiş davranışlardan oluşan ve üyelerine farklı bir kimlik vererek bağlılıklarının gelişmesine yardımcı olmaktadır. Örgüt üyelerince paylaşılan iç değişkenleri de kapsayan örgüt kültürü, bireyleri ortak bir amaçla bir araya getirerek bütünleyici bir rol oynamaktadır (Aydoğan, 2004: 209).

Örgüt kültürü, bireyin davranışlarını şekillendirmekle birlikte bireyin örgüte yönelik algıları üzerinde de etkili olmaktadır. Örgüt kültürü, bireyin örgütsel adalet algısını, örgüte olan bağlılığını ve örgüte yönelik güven duygusunun belirleyici faktörlerinden olmaktadır. Bireyin var olan örgüt kültürüne olan bağlılık ve inancı adalet algılaması üzerinde de etki etmektedir. Bireyin örgüt kültürü içerisinde örgütsel adalet ile ilgili algılarını şekillendirirken, üstler, astları ve kendi hattındaki çalışan arkadaşlarıyla ilişkilerinde adaletli davranma becerisini de elde eder.

2.3.3. Örgütsel Bağlılık

Bireyin bağlı olduğu örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi ve bu amaçlara ulaşabilmek için gayret sarf etmesi ve örgüt içerisindeki devamlılığını arzu etmesi olarak tanımlanan örgütsel bağlılık hem örgüt hem de çalışanlar açısından önemli bir faktördür. Literatüre Allen ve Meyer (1990) tarafından kazandırılan örgütsel bağlılığın boyutları duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç şekilde incelenmiştir (Durna ve Eren, 2005: 211). Duygusal bağlılık; çalışanların örgüt ile kendilerini özdeşleştirmelerini ifade ederken, devam bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılmaları durumunda mali olarak zarara uğrayacakları ve bu sebeple örgütte çalışmalarını devam ettirmelerini ifade etmektedir. Üçüncü boyut olan normatif bağlılık ise çalışanların ahlaki açıdan kendilerini örgütte kalmak zorunda hissetmelerini ifade etmektedir (Kurşunoğlu vd, 2010: 103).

Örgütsel adalet kavramının örgütsel bağlılık üzerinde çeşitli etkileri söz konusudur. Çalışanlar yönetsel faaliyetlerinde haksızlık veya adaletsizlik algıladıkları ise bu haksızlığa neden olan davranışlara tepki olarak iş aksatma, devamsızlık gibi davranışlar içerisinde bulunabilmektedirler. Farklı şekilde örgüt içerisinde alınan kararların ve örgüt içi tutumların adil olduğuna yönelik algılamalarında örgüte yönelik olumlu bir tutum içerisinde yer alabilmekte ve bu durum örgüt ile çalışan arasında özellikle duygusal ve normatif boyutları açısından güçlü bir bağın oluşmasına neden olabilmektedir (Bağcı, 2013: 168).

2.3.4. İş Doyumu

Çalışma hayatı içerisinde yer alan bireyler iş ile ilgili algılarını oluştururken pek çok iç ve dış faktörden etkilenmektedir. Örgütsel adalet kavramı da iş hayatında bireyin örgüte ilişkin algılamalarının temel faktörlerinden birini oluşturmaktadır ve iş doyumu veya iş doyumsuzluğu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İş doyumu genel bir ifade ile, bireyin çalışma koşullarını(işin kendini, yönetimin tutumu) veya işinden elde ettiği ücret, iş güvenliği, maddi ve maddi olmayan diğer kazanımlar) sonuçları değerlendirmedir. İş tatmini, bireylerin işe ilişkin algılarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır. Bu yönüyle iş tatmini, çalışanların iş ve işten elde ettikleri kazanımlara yönelik bir algısı ve bu algıya verdiği duygusal cevap olarak nitelendirilebilir (Çekmecelioğlu, 2005: 28).

Çalışanların iş doyumunun, kendi rollerinden çok örgütsel çevreden ve örgütsel sistemden etkilendiği ifade edilmektedir. İş yerindeki adalet anlayışının artması ve adil uygulamaların olmasının çalışanın iş doyumunun üzerinde arttırıcı bir etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir. Benzer bir şekilde iş yerinde adalet anlayışının olmaması, uygulamalarda adil davranılmaması çalışanın iş doyumunun üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu ve iş doyumsuzluğuna neden olduğu ifade edilmektedir (Yelboğa, 2012: 173).

(Özer ve Urtekin, 2007)'in yaptığı araştırmada, iş doyumunu ile ilişkiler açısından en önemli adalet algısı boyutu kişilerarası adalet boyutu olarak öne çıkmaktadır. Özer ve Urtekin'in araştırması Yöneticilerin çalışanlara gösterdikleri saygı ve nezaketin diğer boyutlara oranla iş tatmini üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğunu saptamıştır.

2.4. Örgütsel Adalet Boyutları

Örgütsel adalet üzerine yapılan araştırmalar, adalete ilişkin endişelerin çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyebileceğini göstermiştir. Adalet ile ilgili araştırma yapan bilim adamları örgütsel adaleti üç temel boyutta sınıflandırmışlardır. Dağıtım adaleti, alınan karar ve sonuçların algılanmasını ifade ederken, işlem adaleti karar verme sürecinde algılanan adaleti ifade etmektedir. Akademik yazında daha yeni çalışmalar bilgi adaleti (yeterli açıklamalar) ve kişiler arası adaleti etkileşimsel adalet başlığında birleştirmişlerdir (Judge ve Colquitt, 2004: 395).

2.4.1. Dağıtım Adaleti

Temelini sosyal adalet kavramından alan dağıtım adaleti, bir toplumda ekonomik ve paylaşılabilir nitelikte olan diğer kaynakların toplumda var olan bireyler arasında, yeteneğe ve toplumsal statüye uygun olarak dağıtılması olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerde adaletin başlangıç noktası olarak kabul edilen dağıtım adaleti örgütsel açıdan, örgütte var olan kaynakların örgüt üyeleri arasındaki paylaşımı ve bu paylaşımının örgüt üyeleri tarafından algılanan adaleti olarak tanımlanmaktadır (Çakmak, 2005: 22).

Dağıtım adaleti ilkesi, bireylerin ahlaki ve objektif olarak tanımlanan özellikler temelinde davranmalarını ifade etmektedir. Dağıtım adaleti ilkesine göre; benzer olan bireylere benzer davranış ve tutumlar sergilenmeli, farklı olan bireylere ise aradaki fark oranında farklı davranış ve tutumlar sergilenmelidir (İşcan ve Naktiyok, 2004: 187).

Dağıtım adaleti ilkesi çalışanların, ücret, terfi gibi örgütsel kaynakların dağıtım durumlarında algılamış oldukları adalet derecesine dayandırılmaktadır (Altıntaş, 2006: 20).

Dağıtım adaleti teorisinin temelleri Blau(1964)'ün sosyal değişim teorisi ve Adams(1965)'in eşitlik teorisine dayanmaktadır. Dağıtım adalet algılarının oluşmasındaki üç bileşenin eşitlik, adalet ve bireyin ihtiyaçları olduğu düşünülmektedir. Dağıtım adaleti, bireyin, ifade edilen bu üç bileşen ile girdi ve çıktılarının oransal olarak karşılaştırılması ve gerçeğe uygun olup olmadığı yönündeki algılarını ifade etmektedir (Brasheara vd, 2004: 87). Temelleri Adams'ın adalet kuramına dayanan dağıtıcı adalet ilkesinin önemli ölçütleri karşılaştırma ve referans alınan kaynaklar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun temel nedeni ise bireylerin bir durumunun adil olup olmadığını genellikle, örgüt için ortaya koydukları ve örgütten kazanımlarını değerlendirerek ve bunu örgütte diğer çalışanlar ile karşılaştırarak belirlemektedir (Çakır, 2006: 46-47).

Dağıtım adaleti ilkesi dağıtımda denkliğin gerçekleşmesi ile dağıtımda adaletin sağlanacağını, bu denkliğin ise kazanç, yatırım ve kârın belirlenip hesaplanarak ve karşılaştırılarak belirlenebileceğini savunmaktadır. Bu ilkeye göre, bireyler yaptıkları yatırım ve gösterdikleri gayret oranında kazanımlar elde etme beklentisi içerisinde olmaktadır ve bu beklentiler karşılandığı takdirde adaletin gerçekleşeceği algısına sahip olmaktadır (İyigün, 2012: 55). Örgüt içerisinde yer alan bireylerin dağıtım adaletsizliği algılamaları, örgüt içi performans, motivasyon ve iş tatminini üzerinde olumsuz etkiler meydana getirebilmekte ve bu olumsuz durumlar çalışanın devamsızlık yapma ve işten ayrılma eğilimlerinin artmasına neden olabilmektedir (Özafşarlıoğlu ve Örucü, 2013: 338). Örgütsel adalet alanında yapılan bazı çalışmalar, örgütsel adaletin ve bilhassa kaynak ve ödül dağılımını kapsayan dağıtım adaletinin problem çözme davranışları üzerinde etkiye sahip olduğunu belirtmektedir. Çalışanların dağıtımda adil olunmadığına yönelik algılarının oluşması durumunda iş tatmini azaltarak problem çözme gayretlerini azaltma yolunu tercih ettikleri belirlenmiştir (Çetin vd, 2011: 75).

Dağıtım adaleti teorisinde eşitlik genellikle ' bireyler arasında eşitlik ' anlamına gelmektedir. Bununla birlikte, birleşme ve devralma bağlamında var olan bu kuralı grup düzeyinde tercüme etmek gerekmektedir. Eşitlik kuralı ile ilgili iki olası yorum yapılabilir. İlk olarak, eşitlik ilkesine uyarlanabilir gruplar, buradaki orantılılık üyelerin sayısı ile doğru

orantılıdır. İkinci ilke ise, kaynakların gruplar arasında eşit olarak dağıtılmasıdır. İkinci ilke de boyutu ne olursa olsun tüm birim olarak gruplandırılır (Meyer, 2001: 49).

2.4.2. İşlem Adaleti- Prosedürel adalet

Örgütsel adalet algılarını en çok etkileyen örgütsel adalet unsurlarından bir diğeri olan işlem adaleti, örgütlerde görev, yetki ve sorumlulukların ve bunların karşılığında sağlanan faydanın hakkaniyete uygunluk derecesi olarak ifade edilebilmekte ve örgütsel karar verenlerin işlemleri ile ilgili adalet algısını kapsamaktadır (Tutar, 2007: 101). Karar alma süreçlerinde adil olup olunmadığı durumlarını ifade eden işlem adaleti örgütün mevcut olan kaynaklarının dağıtım yöntemlerini içermektedir. İşleme yönelik adalet algısı örgüt içinde yer alan bireylerin kararların alınma şekline yönelik vermiş oldukları tepkiler şeklinde ortaya çıkmaktadır ve bu nedenle işlem adaleti dağıtım kararlarının nasıl verildiğine ilaveten nesnel ve öznel durumları da kapsamaktadır (Altıntaş , 2007: 154-155). İşlem adaleti ile dağıtım adaleti arasında ki temel fark ise, dağıtım adaleti daha çok alınan kararların ve bu kararların sonuçlarının adil olarak algılanmasını kapsarken işlem adaleti da karar alma sürecindeki tarafsızlık ile ilgili algıları kapsamaktadır (Cihangiroğlu vd, 2010: 69). Bir diğeri ifade ile dağıtım adaleti sonuçların algısına yönelik olurken, işlem adaleti süreç algısına yönelik olmaktadır. Thibaut ve Walker (1978) karar alınırken bireysel koşulların dikkate alınmasının önemli olduğunu ve bu süreçlerin kontrolünün adil kararlar almak için önemli olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bireylerin karar alma süreçlerinde istişare içerisinde bulunmaları olumlu tutumlar geliştirmelerini sağlayacaktır (Husted, 1998: 645).

Levanthall ve çalışma arkadaşları Adalet Yargı Modelinde(1980) uygulamalara yönelik adaleti işlemlerin yapısında yer alan bir takım özelliklerin varlığı ile ifade etmeye çalışmışlardır. Adalet Yargı Modeline göre; kararların karar alma yetkisine sahip kişiler tarafından tutarlı ve bir takım kişisel çelişkilere dayalı olarak alınmaması, eşitlik ilkesi temelinde kararın herkese eşit ve tutarlı bir biçimde uygulanması, kararların dayandırıldığı bilgilerin karar alma aşamasından önce herhangi çelişkiye yer bırakmayacak şekilde doğru bir biçimde tanımlanıp, toplanması, bu kararlardan etkilenen bireylerin bu uygulamalara ilişkin adalet algısını arttırmaktadır (Laçinoğlu, 2010: 25). Levanthall(1980) bireylerin işlem adaletinden memnun olabilmeleri için Tablo 1'de gösterildiği gibi 6 kural önermektedir (Meyer, 2001: 50).

Tablo 1. İşlemsel Kurallar

Tutarlılık kuralı	Tahsis işlemleri insanlar arasında ve zaman içinde tutarlı olmalıdır.
Önyargı bastırma kuralı	Kişisel çıkarıcılık ve önyargılarını daraltmak için kör körüne bağlılık önlenmelidir
Doğruluk kuralı	Kararlar çok iyi bilgi ve mümkün olduğunca bilgi görüşüne dayalı olmalıdır.
Düzeltilbilirlik kuralı	Kararları değiştirmek için fırsat ve rezervlerin bulunması gereklidir.
Temsil kuralı	Dağıtım sürecinin tüm önemli alt-grupların ve bireylerin kaygılarını temsil etmelidir.
Etik Kuralı	Dağıtım süreci ahlaki ve etik standartları geçerli ile uyumlu olmalıdır kuralı.

Kaynak: Christine Benedicte Meyer; Allocation Processes in Mergers and Acquisitions: An Organizational Justice Perspective ; British Journal of Management, Vol. 12, 47–66 (2001), s.51

2.4.3. Etkileşim adaleti

Örgütsel adalet kavramının bir diğer boyutu olarak ele alınan etkileşim adaleti, örgüt içindeki bireyler arası davranışları kapsamaktadır ve bu davranışlarda algılanan dürüstlük düzeyini belirtir (Tokgöz, 2011: 367). Etkileşim adaleti, karar alma süreçlerinde, bireylere bu süreç hakkında nelerin söylendiğini ve bunlarını nasıl söylendiği ile ilgilidir. Etkileşim adaletinin temel noktalarından biri, alınan kararlara yeterli ve geçerli açıklama ve gerekçelerin verilmesi ve bunun çalışan ile paylaşılmasıdır. Bu konuda yapılan araştırmalar, alınan bir karar bireyin çıkarlarına ters düşse de kararlar geçerli bir gerekçeye dayandırılabilir ise bireyler bu süreci daha adil algılamaktadır sonucu ortaya koymaktadır (Erkanlı, 2009: 20).

Etkileşim adaleti, adalet ile ilgili yapılan çalışmaların sosyal yönünü oluşturmaktadır ve bireyler arası ilişkilerin kalitesini ifade etmektedir. Örgüt içerisinde kararlar alınırken bu kararlardan etkilenen bireylerin haklarının gözetilmesi ve saygı gösterilmesi, bireylere saygılı ve içtenlikle davranılması gibi etkileşim adaletinin temel noktalarından birisini oluşturmaktadır. Çünkü bireyler işlemlerin uygulanması sırasında kendileri ile iletişim içinde olunması ve kararların samimiyet ve saygı ile açıklanması gibi beklentiler içerisinde yer almaktadır (Meydan, 2010: 77). Bies ve Moag(1980) etkileşimsel adalet kavramını tanımlarken olumsuz yönlerini vurgulamış ve etkileşimsel adaletsizliğinin nedenlerini 3 şekilde incelemişlerdir.

- a) Bir kişiye yönelik yapılan küçültücü, aşağılayıcı davranışlar
- b) Bir kişiye yönelik yapılan aldatıcı uygulamalar
- c) Bir kişiye yönelik yapılan saygısız davranışlar

Greenberg (1990) ise çok daha olumlu bir yaklaşım benimsemiş ve etkileşim adaletini, katılımcıların karar verme sürecinde nezaket, saygılı ve itibarlı davranması olarak ifade etmiştir (Hosmer ve Kiewitz, 2005: 74-75).

Etkileşimsel adalet kişiler arası adalet ve bilgi adaleti olmak üzere iki alt boyutta incelenmektedir.

2.4.3.1. Kişiler arası adalet

Etkileşimsel adaletin ilk boyutu olan kişiler arası adalet, işlemlerin uygulanma sırasında veya kararların belirlenmesinde çalışanlara ne derecede nazik, saygılı, vakarlı ve saygın davranıldığını ifade etmektedir. Kişiler arası adalet, çalışanların örgüt içerisinde alınmış olan bir karara yönelik tepkilerini değiştirebilmektedir. Çünkü yöneticinin çalışanlara saygılı bir yaklaşım içerisinde olması çalışanların olumsuz olarak nitelendirdikleri bir kararı dahi daha olumlu karşılamalara neden olmaktadır (Sulu, 2010: 12-13).

2.4.3.2. Bilgi adaleti

Etkileşimsel adaletin bir diğer boyutu olan bilgi adaleti ise, örgüt içerisinde ilgili bilgilerin herkese açık olması ile sağlanabilmektedir ve çalışanların kendilerini ilgilendiren kararların nasıl alındığına dair bilgilere ulaşmasını ifade eder. Bir diğer ifade ile

yöneticileri, ücret, terfi, çalışma şartları gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan prosedürler ve metotlar hakkında çalışanlara düzenli bilgi aktarımı sağlamasıdır (Cihangiroğlu, 2009: 82-83).

2.5.Örgütsel Adalet yaklaşımları ve modelleri

2.5.1.Grennberg'in Adalet teorileri sınıflandırmaları

Örgütsel adalet alanında yapılan çalışmalar, Homans, Adams ve Walster gibi teorisyenlerle başlamış ve 1960 ve 1970 yıllarında giderek daha da ilgi görmüştür. Grennberg bu teorileri Reaktif ve Proaktif teoriler olarak boyutlandırmış, süreç ve içerik boyutuyla ilişkilendirerek Tablo 2'deki sınıflandırmayı oluşturmuştur. Proaktif teoriler, bireyin örgüt içerisinde adaleti sağlama çabalarını içerirken, reaktif teoriler bireyin adaletsiz bir durumla karşılaşması durumunda kaçınma davranışını içermektedir. Diğer boyut olan içerik teorileri, elde edilen kazanımların adil olup olmasını içerirken, süreç teorileri elde edilen bu kazanımların belirlenme yöntemlerini kapsamaktadır (Söyük, 2007: 35).

Tablo 2. Grennberg'in Adalet teorileri sınıflandırmaları

REAKTİF-PROAKTİF BOYUT	İçerik süreç boyutu	
	İçerik boyutu	Süreç boyutu
Reaktif	Reaktif İçerik Teorileri Eşitlik Teorisi Adams(1965)	Reaktif Süreç Teorileri Prosedür Adaleti Teorisi; (Thibaut ve Walker, 1975)
Proaktif	Proaktif İçerik Teorileri Adalet Yargı Teorisi; Leventhall(1980)	Proaktif Süreç Teorileri Dağıtım Tercih Teorisi; Leventhall, Karazu ve Fry, 1980

Kaynak: Jerald Greenberg, A Taxonomy of Organizational Justice Theories, The Academy of Management Review, Vol. 12, No:1, s.10.

2.1.1.1. Reaktif İçerik Teorileri

Reaktif içerik teorileri, çalışanların örgüt içerisindeki ödül ve kaynakların dağıtım konusundaki adil olmayan uygulamalara gösterdikleri tepkilerin kavramsallaştırmaya çalıştığı teorilerdir ve 1987 yılına kadar geliştirilen adalet ile ilgili teorilerin çoğu bu kategori altında yer almaktadır. Adams'ın(1965) eşitlik teorisi, Crosby'nin görelî yoksunluk teorisi reaktif içerik teorisinin başlıca örneklerini oluşturmaktadır (İşbaşı, 2000: 44-45). Bu teoriler bireylerin adil olmayan uygulama ve davranışlara belirli olumsuz duygularla tepki gösterdikleri ve bu adil olmayan durumdan kaçınmaya çalıştıkları paydasında birleşmişlerdir (Eğilmezkol, 2011: 11-12).

Reaktif içerik teorilerinin kapsamında yer alan Crosby'nin (1976) Görelî yoksunluk teorisi, örgüt içinde çalışan bireyin aldığı ödülün kıyaslama yaptığı diğer çalışandan daha az olduğunu tespit etmesi durumunda yoksunluk hissi yaşadığını ileri sürmektedir. Alt kademe çalışanlarının, örgütün üst kademelerinde yer alan çalışanlarla kendilerini kıyaslamalarını ifade eden görelî yoksunluk teorisine göre, bu sınıflar arası kıyaslama adaletsizlik duygusuna neden olmaktadır(Karademir ve Çoban, 2010: 53). Görelî yoksunluk teorisine göre kimi bireyler, kendilerine kıyasla nispeten eğitimli ve üst, orta sınıfa mensup varlıklı ailelerden gelen bireylere yönelik yoksunluk hissine kapılabilir ve kendilerinin materyalist ilişkilerin hâkim olduğu bir dünyada yalnız olduğunu düşünebilirler. Kişilerin çevreleri ile olan ilişkilerinde hissettikleri yoksunluk düzeyini bireyin kendisinin belirliyor olması, görelî yoksunluğun temellerini oluşturmaktadır (Kirman, 2010: 66).

Reaktif içerik teorileri kapsamında yer alan aynı zamanda dağıtım adaletinin temellerini oluşturan bir teorisi ise Adams'ın (1965) eşitlik teorisidir. Adamsın eşitlik kuramına göre, çalışanların iş başarısının ve iş tatminin derecesi örgütte algıladığı eşitlik ve eşitsizliklere bağlı olarak değişmektedir. Birey, sarf ettiği çaba karşısında elde edilen kazanımlarını aynı örgütte çalışan diğer çalışanların sarf ettikleri çaba ve elde ettikleri kazanımlar ile karşılaştırmakta ve bu karşılaştırma sonucu birey eşitlik algılasa iş tatmin ve başarısına olumlu katkı sağlanmaktadır (Meydan, 2010: 132).

2.1.1.2. Proaktif İçerik Teorileri

Proaktif içerik teorileri, ödül ve kaynakların adil dağıtılıp dağıtılmadığına çalışanların gösterdikleri tepkileri kapsayan reaktif içerik teorilerinin aksine, çalışanların ödül ve kaynak dağılımındaki adaleti sağlama çabalarını kapsamaktadır. Proaktif içerik teorilerinin önemli bir örneğinin oluşturan ve bu kategoride yer alan diğer teorilerin de temelini oluşturan Leventhall'un (1976) Adalet yargı teorisidir (Yürür, 2005: 117). Leventhall bu teoride ödül ve kaynakların dağılımında birey açısından dağıtım adaletine odaklanmaktadır. Adalet yargı teorisinde çalışanların karşılaştıkları durumlar ile ilgili farklı dağıtım kuralları ile kazanımların dağıtım kararları alınmak istenmektedir. Teori, ödül ve kaynakları adil bir biçimde dağıtan yöneticinin uzun vadede verimliliği artırmasını, soyut bir adalet standardına uymasını ve ödüllerin dağıtımının daha yüksek bir motivasyon ve performans düzeyi sağlamasını ve sürdürmesini amaçlamaktadır (İyigün, 2012: 56).

2.1.1.3. Reaktif Süreç Teorileri

Karar almada kullanılan süreçlerin adilliği üzerine odaklanan süreç teorileri, ilk izlenimde kazanımların dağıtımında adil olma durumuna odaklanan içerik teorilerinden derin bir farklılık göstermiyor gibi gözükmeyle beraber, süreç teorileri farklı bir entelektüel gelenekten, bilhassa hukuk temelinden geldiği için farklı bir durum arz etmektedir (İçerli, 2010: 76).. Thiabut ve Laurens Walker, yasal prosedürler ile ilgili yapılan çalışmaları temel alarak, iki taraf arasındaki anlaşmazlık ve sorunların çözümüne yönelik tepkileri inceledikleri Prosedür Adalet Teorisini geliştirmişlerdir. Thiabut, Laurens ve Walker Prosedürel adalet teorisinde üç ayrı taraf ve çözüm süreciyle ilişkili iki aşama tanımlanması yapmışlardır. Tanımlanan bu taraflar; anlaşmazlığa düşen davalı ve davacı olmak üzere iki kişi ve sürecin çözümüne aracılık eden yargıçtan oluşmaktadır. Sürece ilişkin iki aşama ise delillerin ortaya konulduğu 'süreç aşaması' ile anlaşmazlığın çözümünde delillerin kullanıldığı karar aşamasıdır. Süreç aşamasında yer alan delillerin seçilmesi ve geliştirilmesi ile ilgili kontrol ' süreç kontrolü' olarak tanımlanırken, anlaşmazlığın sonucunun tespitine yönelik olan kontrol ' karar kontrolü' olarak tanımlanmıştır (Taşçıoğlu, 2010: 46-47).

2.1.1.4. Proaktif Süreç Teorileri

Reaktif süreç teorileri, taraflar arasındaki anlaşmazlıkların çözümü ve bu sürecin adillğini incelerken, Proaktif süreç teorileri dağıtım yöntemlerini incelemektedir. Proaktif süreç teorilerininin temelini ve en önemli örneklerinden birisini temsil eden teori; Levenhall, Karuza ve Fry'ın (1980) Dağıtım Tercihi Teorisidir. Bu kategoride yer alan teoriler, adil uygulamaların hangi yöntemler ile gerçekleştirilebileceğine yanıt aramaktadır(Erdiş, 2013: 161).

Adalet yargı teorisinde, adaleti sağlamaya yardımcı olacak prosedürlerin sekiz özelliği olduğu vurgulanmaktadır ve bu özellikler;

- a) Bireylere karar verenleri seçme olanağını sağlamak
- b) Tutarlı kurallara dayanmak
- c) Doğru bilgiye dayalı olmak
- d) Karar verme gücünün yapısını tanımak
- e) Bireylerin bilgi almasını sağlamak
- f) Bireyleri önyargıya karşı korumak
- g) Prosedürlerde de değişiklik yapma olanağı sağlamak
- h) Yaygın ahlaki ve etik standartlara dayalı olmak şeklinde ifade edilmiştir(Söyük, 2007: 143).

2.1.2.Örgütsel Adaleti Açıklayıcı Modeller

2.1.2.1. Kişisel Çıkar Modeli- Kontrol Modeli

Thibaut ve Walker tarafından geliştirilen, literatürde kontrol modeli olarak da nitelendirilen ‘ kişisel çıkar ‘ modeli bireylerin diğer insanlar ile etkileşimi sırasında kişisel kazanımlarını maksimize etmeye çalıştığı fikrini savunmaktadır (Acar, 2011: 40). Kontrol modeli, kişilerin, kazanımları konusunda söz sahibi olmaları ve bunu izin veren prosedürlerini mevcut olması durumunda sonuç her ne olursa olsun kazanımları adil olarak algılayacaklarını savunmaktadır. Kontrol modeli süreç ve karar kontrolü olmak üzere iki boyutta incelenmektedir ve anlaşmazlık olan iki tarafı ve bu anlaşmazlığın çözümü ile ilgili karar verme yetkisine sahip üçüncü bir kişiyi kapsamaktadır.

Süreç kontrolü, bireylerin kendilerini üçüncü bir kişiye ifade etme olanakları olarak ifade edilirken, karar kontrolü elde edilen kazanımlar üzerinde bireylerin sahip oldukları kontrol olarak tanımlanmaktadır (Topaloğlu, 2010: 19-20).

Thibaut ve Walker, bir örgüt içerisinde yer alan bireylerin, örgütün karar alma süreci hakkında bilgiye sahip olmaları durumunda, kararlara etkin bir biçimde katılımları olmasa dahi örgütsel adalet algılarının yüksek olacağını savunmaktadır. Kontrol modelinde bireyler, adil uygulamaların zamanla çalışanlara büyük ölçüde katkı sağlayacağını düşünmelerinden dolayı kısa vadeli sonuçlarından vazgeçebilmektedirler. Thibaut ve Walker çalışanların arzulanan sonucu elde etmesi adalet algılarını olumlu etkileyeceğini, tam tersi durumda ise adaletsizlik duygusu çok daha fazla olacağını savunmaktadır (Söyük, 2007: 44).

2.1.2.2. Grup Değeri Modeli

Grup değeri modeli, bireylerin örgütten beklentilerinin yalnızca para ve maddi diğer kazanımlar olmadığını, örgütün birey için bunlar dışında çok daha fazla şey ifade ettiği düşüncesine dayanmaktadır. Grup değeri modelinde bireyler bir gruba ait olma ve diğer grup üyeleriyle devamlı ilişki içerisinde bulunmak isterler. Bu isteğin temelinde bulunan sebep ise, bireyin bir gruba ait olduğunda, sosyal statü ve özsaygı elde edebileceğine yönelik düşünce ve beklentisidir (Çakmak, 2005: 35-36). Bireyler sosyal statü ve özsaygı elde edebilmek için kendilerine bilgi sağlayan sembol ve işaretlere önem vermektedirler. Bireyler kendilerine sosyal statüleri ile bilgi sağlayan bu sembol ve işaretleri değerlendirirken, tarafsızlık, güven ve konum olmak üzere üç ilişki unsura dikkat etmektedirler. İlişki temelli bir model olan grup değeri modeli kişisel çıkar- kontrol modeli gibi araçsal değildir. Bu modelde prosedürlerin adil olmasının önemi yalnızca kişisel çıkarlara dayandırılarak açıklanmamaktadır (Aykut, 2007: 14-15).

Grup değeri modelinde bireyler ait oldukları grup ile ilişkilerinin uzun dönemli olmasını isterler ve bu sebeple grup dayanışmasını sürdürecektir işlemlere önem vermektedirler. Bireyin otoriteler ve grupta yer alan diğer üyelerle ilişkisinin kalitesi işlemlerde adil davranılmasıyla sağlanmaktadır ve bu yüzden bu modelde işlem adaleti oldukça önemlidir. Grup değerine modeline göre adil işlemler bireyin grup içindeki konumunu sağlamlaştırmakta ve vazgeçilmez kılmaktadır (Laçinoğlu, 2010: 18).

2.1.2.3. Bilişsel Dayanaklar Teorisi

Bilişsel dayanaklar teorisi Crosby'nin Göreli yoksunluk teorisine alternatif olarak Folger(1986) tarafından öne sürülmüştür ve göreli yoksunluk teorisine farklı bir bakış açısı getirerek 'İnsanlar örgütsel adalet algılarını nasıl oluştururlar' sorusuna cevap aramıştır. Bireylerin farklı ve daha fazla tercih edilebilir bir seçenek hayal etmedikçe göreli yoksunluk yaşamayacağını savunan bu teoriye göre kişilerin sadece aleyhte karşılaştırmalar yapması göreli yoksunluk yaşamalarına neden olabilmektedir (Atalay, 2005: 10). Folger, bu teori ile dağıtım adaleti ile işlem adaleti kavramlarını bir araya getirmeyi amaçlamaktadır. Bu yaklaşım güvenme ve doyumsuzluk gibi iki tepkiyi birbirinden ayırt ederek ifade eder. Teorisyenler, böyle bir inancın oluşmasının, çalışanlarda adil olmayan bir uygulamaya maruz kaldıkları duygusunu olumsuz olarak etkilediğini ileri sürmektedirler. Bunlara ek olarak, çalışanların kazanım ve karar verme süreçlerinde yer almaları durumunda, sonucun ne olduğunun önemi olmaksızın bu durumu adil olarak algıladıkları görülmüştür (Kıray, 2011: 16).

2.1.2.4. Prosedür Tercih Modeli

Leventhall, Karuza ve Fry (1980) tarafından öne sürülen Prosedür Tercih Modeli Leventhal'in Adalet Yargı Modelinin (1976) devamı niteliğini taşımaktadır.

Prosedür tercih modeli, bireylerin dağıtımsal prosedürlerin adil olup olmadığını değerlendirmelerinde istedikleri sonuçları elde etmelerini sağlayan prosedürleri tercih ettiklerini öne süren bir yaklaşımdır (Greenberg, 1987, s. 14).

Leventhall, Karuza ve Fry, bireylerin adalet ile ilgili değerlendirmeleri yaparken yedi unsuru dikkate aldıklarını belirtmişlerdir. Bu unsurlar;

- a) Karar alan ajanların (decision-making agents) seçimi ile ilgili prosedürler
- b) Ödüllerin dağıtımında kullanılacak prosedürler
- c) Ödüllerin dağıtımı için gerekli olan bilgilerin toplanması ve ilgili prosedürler
- d) Karar sürecinin yapısının tanımlanması ile ilgili prosedürler.
- e) Karar alma yetkisini elinde bulunduran kişinin gücünü kötüye kullanmasını önleyecek koruyucuların tayin edilmesi ile ilgili prosedürler
- f) Alınan kararlara karşı çıkabilmeye ilişkin prosedürler.

- g) Adil olmayan dağıtım prosedürlerinin değiştirilmesi için gereken mekanizmalarla ilgili prosedürler olmak üzere 7 adımda sıralanmaktadır.

Tablo 3 Adalet Kuramlarına Dayandırılarak Geliştirilen Modellerin Örgütsel Adalet Türlerinin Oluşumuna Etkisi (İşbaşı,2000:58)

Adalet Kuramı Kategorisi	Adalet Kuramları	Kuramın Dayandığı Görüş	Kurama Dayanan Model	Modelin Dayandığı Görüş	Modelin Açıkladığı Örgütsel Adalet Türü
Tepkisel-İçerik Kuramları	Eşitlik Kuramı	Bireylerin katkı ve kazanımlarının oranını dengeli biçimde gerçekleştirir.	Kaynak Temelli Yatırım Modeli	Kişiler organizasyonun onlara sunduğu kazançları farklı organizasyonların sunacağı kazançlarla karşılaştırırlar. Kaynak dağıtımına ve organizasyon içi çatışmaların giderilmesine yönelik kararların sonuçlarını değerlendirerek tepkilerini ortaya koyarlar.	Dağıtım Adaleti
	Görelî Yoksunluk Kuramı (Crosby, 1976)	Belirli ödül dağıtım şekillerinin kıyaslanması kişilerde yoksunluk hissi yaratabilir.	Bilişsel Atıf Modeli Kaynak Temelli Yatırım Modeli ve Bilişsel Atıf Modeli	Örgütsel Adaletle ilgili değerlendirmeleri doğrudan veya dolaylı etkileyen, karşılaştırmaya yönelik "adil kazanım standartları" tanımlanmıştır. Kişiler bu standartlara atıfta bulunarak Adaletle ilişkin algılamalar geliştirirler.	Dağıtım Adaleti
Önlemsel-İçerik Kuramları	Adalet Yargı Kuramı (Lewenthal, 1976)	Kazanımların dağıtımına ilişkin kararları belirleyen dağıtım kurallarının adiliğine ilişkin algılamalar çeşitli durumlara göre farklılık gösterebilir.	Kaynak Temelli Yatırım Modeli	Kişiler belirli hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik, örneğin organizasyon içi çatışmaların giderilmesine veya grup uyumunun sürdürülmesine yönelik kararların sonuçlarını değerlendirerek tepkilerini ortaya koyarlar.	Dağıtım Adaleti
	Adalet Güdüsü Kuramı (Lerner, 1980)	Dağıtım kararları alınırken izlenen ilke taraflar arasındaki ilişkiye göre değişiklik gösterebilir.	İlişki Temelli Grup Değeri Modeli	Kişiler dâhil oldukları gruplarla uzun süreli ilişkiler kurmak isterler ve grup dayanışmasını sağlayan Süreçlere değer verirler.	Etkileşim Adaleti
Tepkisel-Süreç Kuramları	Süreç Adaleti Kuramı (Thibaut ve Walker, 1975)	Kararların kişi için yarattığı sonuçlar ister olumlu ister olumsuz olsun, kullanılan Süreçler kararın süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan kararlar adil olarak algılanır.	Kaynak Temeli Kontrol Modeli	Aralarında anlaşmazlık bulunan iki taraf ve bu anlaşmazlığın çözümünde karar verici rolünü üstlenen üçüncü taraf arasındaki kontrol dağılımının niteliği, kişilerin Süreçlerin benimsenebilirliği ve adilliği ile ilgili algılamalarını etkileyen anahtar unsurdur.	İşlem Adaleti
Önlemsel-Süreç Kuramları	Dağıtım Tercih Kuramı (Leventhal, Karuza, Fry, 1980)	Dağıtım kararını veren kişiye adil bir uygulama gerçekleştirme fırsatı veren dağıtım Süreçleri daha çok tercih edilir. Adil bir Süreç, kişilere haklarında karar verecek kişiyi seçme hakkı tanımalı, eksiksiz, doğru bilgileri temel almalı, tutarlı kurallara dayanmalı, kişileri önyargılara karşı korumalı, kişilere bilgi alma hakkı kabul görmüş etik kurallara uymalıdır	İlişki Temelli Kişisel Çıkar Modeli	Süreçlerle ilgili görüşlerini açıklamalarına izin verilen bireylerin Süreç Adaletine ilişkin algılamaları artırır. Fikirlerinin alındığı düşüncesi ve tercihlerinin açıklanması için verilen fırsatlar, çalışanların olumlu algılamalarını artırır.	İşlem Adaleti

2.6 Kayırmacılık ve Örgütsel Adalet Algısı İle Yapılan Çalışmalar

Tarihsel süreci oldukça eskiye dayanmakla beraber kayırmacılık kavramına ilişkin çalışmalar yerli literatürde son dönemlerde yoğunluk kazanmaya başlamıştır. Kayırmacılık kavramı ile ilgili yapılan çalışmalar ağırlıklı olarak nepotizm kavramı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Adalet ve örgütsel adalet kavramları ise yerli ve yabancı literatürde pek çok kavramla birlikte incelemiştir. Fakat yerli literatür incelendiğinde, kayırmacılık ve örgütsel adalet algısı ilişkisini kapsayan yalnızca bir çalışmaya rastlanılmıştır.

Büte (2011) tarafından yapılan ‘Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri İle İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma’ adlı çalışmada kayırmacı uygulamaların örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz etki yaptığı sonucuna ulaşılmıştır. Polat ve Kazak (2014) tarafından yapılan ‘Okul Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum ve Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki’ adlı çalışmada okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algıları arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişkinin var olduğu, kayırmacılığın örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adaleti anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Benzer bir sonuç Arslaner ve Erol(2014) tarafından yapılan ‘Konaklama İşletmelerinde Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Bir Araştırma’ adlı çalışmada da elde edilmiştir. Nepotizm ve örgütsel adalet algısı arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki tespit edilen bu çalışmada, nepotizm uygulamaları ile yeteneksiz kişilerin işe alınmasının, çalışanlara taraflı muamele yapılmasının ve haksız terfilerin olmasının diğer çalışanlar üzerinde olumsuz etki yaptığı ve adalet algılama düzeylerinde azalmaya neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sadozai ve diğerleri (2012) tarafından yapılan ‘Impact Of Favoritism, Nepotism And Cronyism On Job Satisfaction A Study From Public Sector Of Pakistan’ adlı çalışmada ise kayırmacılık ve iş tatmini arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. Sadozai ve diğerleri bu bulguyu Pakistan’da kayırmacılığın kabul görmesi ve tasvip edilmesi ile açıklamaktadır ve Pakistan’da kültürel bağların etkisinin değişmesi durumunda bu sonucun yönünün de büyük etkide değişeceğini ileri sürmüşlerdir.

Alawamlah(2013) tarafından yapılan ‘The Effect of Favoritism on the Discretionary Power of Administration in Selecting and Appointing Public Servants: A Case Study of Jordanian Government Administration’ adlı çalışmada kayırmacılığın kurum üzerinde olumsuz etkilere neden olduğu ve hukuki boşlukların kayırmacılığa neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE KAYIRMACILIĞIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILAMASI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Sınırlılıkları

3.1.1. Araştırmanın amacı ve önemi

Bireylerin toplumsal alanda var olma mücadelesi, belli bir kimliğe, belli bir gruba ait olma isteği, aynı aileden olma, aynı kültüre sahip olma, benzer düşünce yapılarına sahip olma, aynı inanca sahip olma gibi pek çok sınıfın oluşmasına neden olmuştur. Toplumsal düzende var olmaya çalışan birey kendi ile benzer özelliklere sahip diğer bireyler ile informel olarak gruplar oluşturmuşlardır. Aynı soydan gelme, aynı dini inanca mensup olma, aynı siyasi görüşe mensup olma, aynı kültüre ait olma, aynı etnik kökene sahip olma, aynı şehirde yaşamış olma gibi çok çeşitli şekilde oluşan bu gruplar özellikle kırsal yaşamdan kent yaşamına geçiş aşamasında ve daha sonrasında oluşan yeni düzende birbirini koruma, birbirlerine sahip çıkma, yardımcı olma gibi pek çok sebeple diğerlerinden ayrılan tutumlar içerisine girmişlerdir. Sanayileşme sonrası kırsal alanlardan kent merkezlerine göçlerin artması, bireylerin kendileri ile benzer özelliklere sahip olmayan diğer bireyler ile karşılaşmasına ve bu informel grupların daha belirgin hale gelmesine neden olmuştur. Kapital düzenin iş yaşamı üzerindeki etkilerinin artması ile iş yaşamının etkileri bireyler üzerinde oldukça artış göstermiştir. Bireyler gerek kendi kurdukları işletmelerde gerekse çalıştıkları işletmelerde yukarıda değinilen informel gruplar ile bir arada olma eğilimi göstermektedir. Bu durum literatürde kayırmacılık olarak ele alınmaktadır. Kayırmacı uygulamalar toplumsal düzenin her aşamasında karşımıza çıkmakla birlikte özellikle iş yaşamında ve örgütlerde daha sık rastlanılmakta ve daha büyük etkilere sahip olmaktadır. Bireylerin işe alım, terfi gibi süreçlerde adil olmayan ve liyakata dayanmayan bir şekilde yer almasını ifade eden kayırmacılık, bireylerin örgüte karşı oluşturduğu tutumlar üzerinde oldukça etkilidir. Bu çalışma örgütlerdeki kayırmacı uygulamaların çalışanların adalet algılarına etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Kayırmacı davranışların temelinde bulunan liyakat ilkesine uymayan uygulamalar örgütün adalet anlayışını doğrudan etkilemektedir.

Kayırmacı uygulamalar ile örgütsel adalet algısı arasında bir etkileşim olduğu bilgisi daha önce yapılmış araştırmalar, karşılaşılan uygulamalar ve gözlemler sonucu elde edilmiştir.

Konu ile ilgili yapılan internet kaynaklı taramalarda elde edilen, basında yer almış çeşitli haberler bu araştırmanın yapılmasında büyük etkiye sahiptir. Yazılı ve görsel basında yer alan bu haberler kaynağın doğruluğuna ve haberlerin içeriklerine göre düzenlenmiştir. Yazılı basında yer alan haberlerin birkaç örneğini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür.

- Ulusal bir gazetede yer alan haberde yerel seçimler sonrası yönetimin el değiştirmesi ile birlikte bir büyükşehir belediyesinde 650 işçinin, diğer bir belediyede ise 70 taşeron işçinin, işinden çıkarıldığı yer almaktadır (www.ulusalkanal.com.tr, 2014)
- Ulusal bir gazetede yer alan haberde bir büyükşehir belediyesinde, belediye başkanının karşıt olduğu bir protestoya katılan 14 çalışanın memuriyetten çıkarıldığı yer almaktadır. (www.birgun.net, 2014)
- Ulusal bir internet gazetesinde yer alan haberde Belediyeye bağlı olarak çalışan taşeron bir firmanın 75 işçinin haksız olarak işten atılması ve ayrıldıkları kadrolara seçim öncesi iş vaadi ile oy alınan kişilerin yerleştirilmesi yer almaktadır.

Yapılan literatür, basın taraması ve gözlemler sonucunda bu araştırmanın üç temel amacı vardır. Birinci amaç, araştırma yapılan kurum açısından kayırmacılığın olup olmadığının ve varsa hangi boyutlarda olduğunun ortaya konulması, ikinci amaç bu örgütte adalet algısının ölçülmesi, üçüncü amaç ise kayırmacılık ile adalet algısı arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır.

3.1.2. Araştırmanın kapsamı ve sınırlılıkları

Araştırma zaman ve maddi kısıtlar sebebi ile bir ilin belediye çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın ana evreninin belediye kurumları seçilmesinin temel nedenleri;

- Özel şirketlerde karşılaşılan kayırmacı uygulamaların daha çok aile şirketlerinde olması ve bu durumun kayırmacılığın bir alt boyutu olan

nepotizmi ön plana çıkartarak diğer boyutlarını ölçmede yetersiz kalabileceği varsayımı,

- Ülkemizde kamu kurum ve kuruluşlarında işe alım süreçlerinin daha çok sınav sistemi ile gerçekleştirilmesi ve kayırmacı uygulamaların doğru bir şekilde ölçülemeyeceği varsayımı,
- Belediye kurumlarının, memur, işçi, sözleşmeli işçi ve taşeron işçi olmak üzere dört farklı kadro yapısını istihdam etmesi
- İşe alım, terfi ve iş akdinin feshi gibi süreçlerde kamu kurumlarına kıyasla daha az devlet kontrolünde olması

Yukarıda bahsedilen dört temel neden araştırma evreninin Belediye kurumları olarak seçilmesini sağlamıştır.

Nicel araştırma yapılırken 20 ilçe 1 merkez belediyeye sahip bir ilin, merkez belediyesi ve 10 ilçe belediyesine anketin yapılması için başvurulmuş, fakat yalnızca 7 ilçe anketin yapılmasına izin vermiştir. Merkez belediye ve 3 ilçe belediye, zaman kısıtı, kapalı bir örgüt yapısına sahip olmaları, personelin mesai saatinde verimini etkileyeceği ve soruların olumsuz ifadeler içermesi sebepleriyle anketin uygulanmasına izin vermemişlerdir. Anketin uygulanmasına müsaade eden 7 ilçeden, 4 ilçede yapılan son yerel seçimde siyasi partinin değişmesiyle birlikte el değiştiren yönetimler bulunurken, diğer 3 ilçede aynı partinin seçilmesi ile yönetim aynı siyasi parti tarafından yürütülmektedir. Araştırma ‘Kolayda Örneklem’ yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Toplam 370 anket çalışanlara ve belediye kurumlarına bırakılmış yalnızca 185 anketle dönüş sağlanmıştır. Soruların yetersiz yanıtlanması ve cevapların güvenilir bulunmaması sebepleriyle 5 anket analiz dışı bırakılmış ve 180 anket üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir. Anketler elden birebir dağıtılmış ve yine aynı yöntemle geri toplanmıştır.

Araştırmanın ikinci kısmında ise nitel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Araştırma konusunun kurum personeli tarafından olumsuz olarak algılanması ve ankete verecekleri cevapların kurumdaki konumlarını etkileyeceğini düşünmeleri, çalışanların nicel araştırma sorularını mesai saatleri içerisinde ve yöneticisinin de bulunduğu bir ortamda yanıtlıyor olmasının sorulara verilen cevapların şeffaflığı üzerinde etkili olabilir varsayımı ile nitel araştırma yapılmaya karar verilmiştir. Nitel araştırma en sık kullanılan yöntem olan bire bir mülakat şeklinde gerçekleştirilmiştir. Temel 5 soru üzerinden biçimsel

mülakat tekniği kullanılarak gerçekleştirilen bu mülakatlarda katılımcılar iz sürme tekniği ile seçilmiştir.

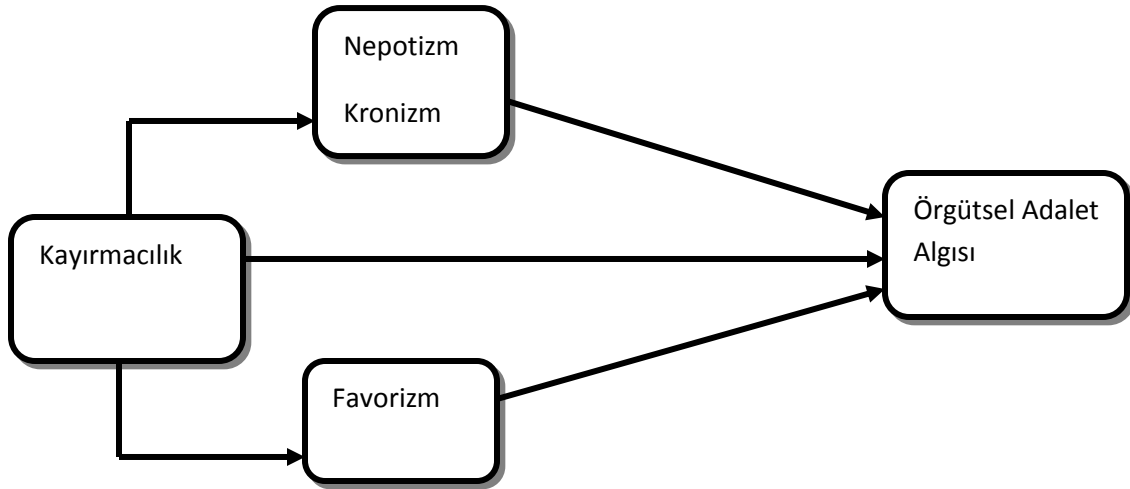
3.2. Anket Sorularının Oluşturulması ve Ölçeğin Seçimi

Araştırmaya esas teşkil eden anket formunun hazırlanmasında psikoloji, siyaset bilimi ve sosyolojide yaygın bir şekilde kullanılan likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Likert ölçeği 1’den 5’e kadar sıralanan değerler ‘1= kesinlikle katılmıyorum, 2=oğunlukla katılmıyorum, 3=ne katılıyor ne katılmıyorum, 4= çoğunlukla katılıyorum, 5= tamamen katılıyorum’ şeklinde ifade edilmiştir. Anket temel olarak 3 kısımdan oluşmaktadır. Birinci soru kısmını oluşturan kayırmacılığı ölçen sorular Büte (2011) ‘in Bobin ve Boles(1998)’ dan eviri yaptığı 15 ifadeyi içeren sorulardan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan 15 ifadeden 8 tanesi kronizme 7 tanesi ise nepotizm ve favorizme ilişkin ifadeleri içermektedir.. İkinci bölümde Neihoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği Ülbeği’nin yüksek lisans tezinden (Örgütsel Alt Kültürlerde Örgütsel Adalet ve Güven Algısı Üzerine Bir Araştırma) alınarak kullanılmıştır. Anket üç boyuttan (dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel) ve 20 ifadeden oluşmaktadır. Dağıtımsal adalet boyutunda 5, işlemsel adalet boyutunda 6, etkileşimsel adalet boyutunda ise 9 ifade bulunmaktadır. Üçüncü kısımda ise katılımcılara yaş, cinsiyet, eğitim durumu, pozisyon, kurumda çalışma süresi, işe girme aracı ve kurumdaki kadro şekli soruları yöneltiymiş ve demografik özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır.

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

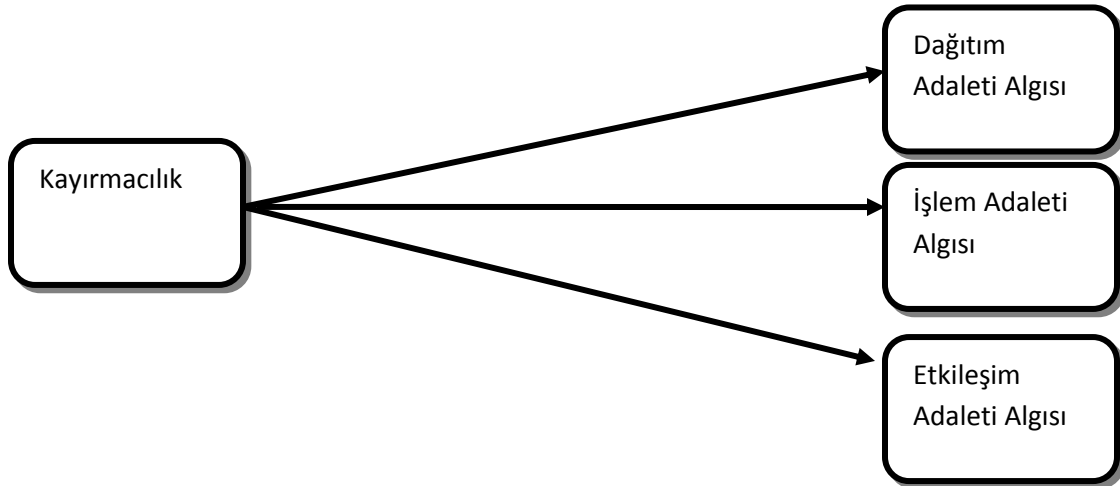
Kayırmacılığın örgütsel adalet algılamasına etkisi incelenen bu çalışmada kayırmacılık ve örgütsel adaletin boyutları hipotezler oluşturulurken dikkate alınmıştır.

Şekil 1. Kayırmacılık ve boyutları ile örgütsel adalet algısı ilişkisinin modellendirilmesi



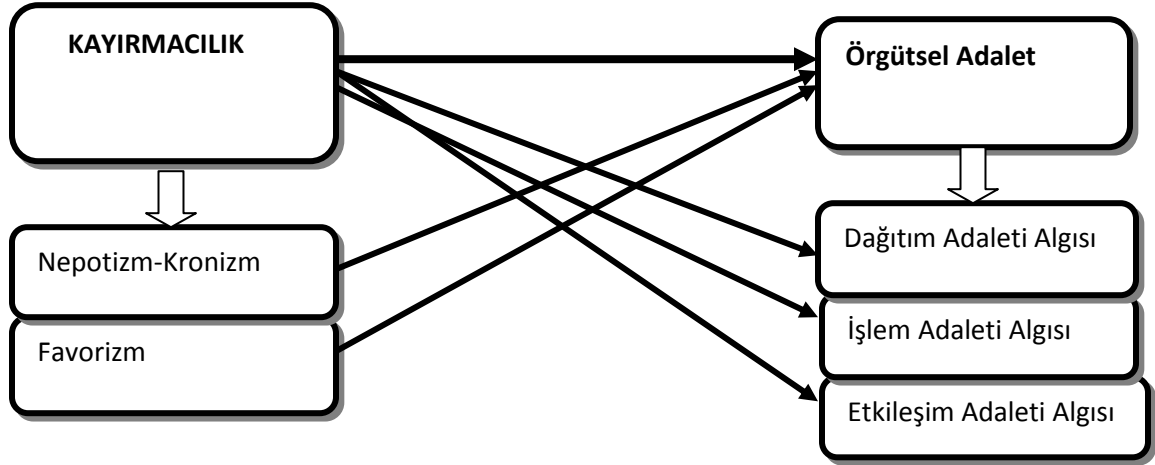
Şekil 1’ de kayırmacılığın ve kayırmacılığın boyutlarından nepotizm-kronizm ve favorizmin örgütsel adalet algılamasına etkisi modellendirilmiştir.

Şekil 2. Kayırmacılık ve Örgütsel Adalet Algısı boyutlarının Modellenirilmesi



Şekil 2’de kayırmacılığın örgütsel adalet algılaması boyutlarından, dağıtım adaleti, işlem adalet ve etkileşim adaletine etkisi üzerine oluşturulan hipotezler modellendirilmiştir.

Şekil 3. Kayırmacılık ve Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkinin Modellendirilmesi



Şekil 3’de kayırmacılığın örgütsel adalet algılamasına ve örgütsel adalet algısının boyutları olan dağıtım adaleti, işlem adalet ve etkileşim adaletine olan etkisi ile kayırmacılığın boyutlarından nepotizm-kronizm ve favorizm’in örgütsel adalet algılamasına etkisinin modellendirilmesi yer almaktadır. Hipotezler oluşturulurken dikkate alınan bu model Şekil 1 ve Şekil 2 birleştirilmiştir.

Araştırmanın geliştirilen ve incelenen hipotezleri şu şekilde sıralanabilir.

H_{1a}: Kayırmacı uygulamalar, örgütsel adalet algılamasını negatif yönde etkilemektedir.

H_{1b}: Kayırmacılığın boyutlarından nepotizm- kronizm örgütsel adalet algılamasını negatif yönde etkilemektedir.

H_{1c}: Kayırmacılığın boyutlarından favorizm örgütsel adalet algılamasını negatif yönde etkilemektedir.

H_{2a}: Örgütlerdeki kayırmacı uygulamalar, örgütsel adaletin boyutlarından dağıtım adaletini negatif yönde etkilemektedir.

H_{2b}: Örgütlerdeki kayırmacı uygulamalar, örgütsel adaletin boyutlarından etkileşim adaletini negatif yönde etkilemektedir.

H_{2c}: Örgütlerdeki kayırmacı uygulamalar, örgütsel adaletin boyutlarından işlem adaletini negatif yönde etkilemektedir.

H_{3a}: Örgütsel adalet algılamaları, işe girme şeklinde göre farklılık göstermektedir.

H_{3b}: Örgütsel adalet algılamaları kadrolu veya taşeron çalışan olma durumuna göre farklılık göstermektedir.

H_{3c}: Örgütsel adalet algılamaları kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H_{3d}: Örgütsel adalet algılamaları kurumda çalışılan pozisyona göre farklılık göstermektedir.

3.4. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırmanın bulguları nicel ve nitel bulgular olmak üzere iki ayrı bölümde değerlendirilmiş ve sonuç kısmında bu iki araştırma yöntemi bir arada değerlendirilerek araştırmamız sonuçlandırılmıştır.

3.5.1. Nicel Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırmamızın 35 sorudan oluşan ve likert ölçeği kullanılarak düzenlenen nicel kısmının verileri demografik bulgular ve ana ölçek soruları olmak üzere iki aşamada incelenmiştir.

3.5.1.1. Demografik Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırmanın evreninin oluşturan belediye çalışanları farklı demografik özelliklere sahiptir. Araştırma bulgularının doğru olarak değerlendirilmesi için araştırmanın bu kısmında katılımcıların demografik özelliklerine ait istatistikî bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 4. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Sayı	Yüzde(%)
Kadın	27	15,0
Erkek	153	85,0

Toplam	180	100,0
--------	-----	-------

Tablo 4 incelendiğinde katılımcıların yüzde %15'inin kadın %85'inin ise erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 5. Katılımcıların Çalıştıkları Pozisyonlara Göre Dağılımları

Pozisyon	Sayı	Yüzde(%)
İşçi	71	39,4
Memur	88	48,9
Yönetici	21	11,7
Toplam	180	100,00

Tablo 5 incelendiğinde, katılımcıların %39,4'ünün işçi olarak, %48,9'unun memur olarak, %11,7'sinin ise yönetici olarak görev yaptığı sonucuna ulaşılmaktadır. Katılımcıların %11,7'sinin yönetici pozisyonuna da görev yaptığı ile açıklanabilmektedir.

Tablo 6. Katılımcıların İşe Girme Aracına Göre Dağılımları

İşe Girme Aracı	Sayı	Yüzde
Kariyer Siteleri Aracılığı İle	12	6,7
Torpil Aracılığı İle	75	41,7
Bireysel Başvuru Aracılığı İle	93	51,7
Toplam	180	100,0

Tablo 6'da katılımcıların işe girme aracına göre dağılımları ele alınmıştır. Katılımcıların %6,7'sinin işe girerken kariyer sitelerinden faydalanarak kurumda işe girdiği, %41,7'sinin torpil aracılığı ile kurumda işe girdiği ve %51,7'sinin ise bireysel başvuru ile kurumda işe girdiği sonucuna ulaşılmaktadır. Sonuçlarda dikkat çeken istatistikî veri katılımcıların yalnızca %6,7'sinin kariyer siteleri vasıtası ile işe girmesidir. Bu bilgiler ışığında belediyelerin işe alım süreçlerinde kariyer sitelerinden yeterince faydalanmadığı sonucuna ulaşılabilmektedir. Katılımcıların %41,7'sinin torpil aracılığı ile işe girdiği bulgusunun temelinde belediyelerin işe alım süreçlerinde nepotizm, favorizm ve kronizmin yer aldığını düşünmek mümkündür.

Tablo 7. Katılımcıların Çalışma Şekillerinin Dağılımı

Çalışma Şekli	Sayı	Yüzde(%)
Kadrolu Çalışan	13	72,2
Taşeron Çalışan	50	27,8
Toplam	180	100,00

Katılımcıların çalışma şekillerinin dağılımının gösterildiği Tablo 7 incelendiğinde, %72,2 sinin kadrolu çalışan, %27,8'inin ise taşeron çalışan olduğu bulguları elde edilmektedir. Bu dağılımın oranları arasında ki büyük fark, yapılan gözlemler ve elde edilen deneyimler sonucunda iki temel neden ile açıklanabilir. Birinci temel neden taşeron çalışanların daha çok kurum dışında görev yapmaları sebebiyle ve zaman kısıtı göz önüne alındığında dışarıda hizmet veren taşeron çalışanlara çok fazla ulaşamamasıdır. İkinci temel neden ise kadrolu çalışanlar ile taşeron çalışanların iş güvence konusundaki farkları olarak ifade edilebilir. Taşeron çalışanların herhangi bir iş güvencelerinin bulunmaması ve araştırma konusunun kurumlar tarafından olumsuz bir konu olarak atfedilmesinden dolayı kurum içersinde görev yapan taşeron çalışanların işten atılma gibi korkular ile ankete katılmamayı tercih etmesi olarak ifade edilebilir.

Tablo 8. Katılımcıların Yaş Aralıklarına Göre Dağılımı

Yaş Aralığı	Sayı	Yüzde(%)
18-25 yaş	13	7,2
26-33 yaş	38	21,1
34-41 yaş	57	31,7
42-49 yaş	48	26,7
50 ve üzeri	24	13,3
Toplam	180	100,00

Katılımcıların yaş aralıklarına göre dağılımlarını gösteren Tablo 8 incelendiğinde, %7,2 sinin 18-25 yaş aralığında, %21,1 inin 26-33 yaş aralığında, %31,7 sinin 34-41 yaş aralığında, %26,7 sinin 42-49 yaş aralığına ve %13,3 ünün 50 yaş ve üzerinde olduğu bulguları elde edilmektedir. Bu bulgular değerlendirildiğinde, 18-25 yaş ve 50 ve üzeri yaş aralığında çalışanların toplam yüzdenin yalnızca 20,5 'ini oluşturduğunu ve kurumdaki

çalışanların en yüksek yüzde oranına sahip olan yaş aralığının %31,7 ile 34-41 yaş aralığı olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 9. Katılımcıların Kurumda Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Çalışma Süreleri	Sayı	Yüzde(%)
1 yıldan az	31	17,2
1-5 yıl	37	20,6
6-10 yıl	35	19,4
11-15 yıl	20	11,1
16 yıl ve üzeri	57	31,7
Toplam	180	%100

Katılımcıların kurumda çalışma sürelerine göre dağılımlarını gösteren Tablo 9 da yer alan bulgular incelendiğinde, katılımcıların, %17,2sinin 1 yıldan daha az süredir kurumda görev yaptığı, %19,4ünün 1-5 yıl aralığında kurumda görev yaptığını, %11,1 inin 11-15 yıl aralığında kurumda görev yaptığını ve %31,7 sinin 16 yıl ve üzerinde kurumda görev yaptığını sonucuna ulaşılmaktadır. Kurumda çalışma sürelerine ilişkin verilerin bu doğrultuda çıkmasının katılımcıların Tablo 7de de açıklanan kadrolu ve taşeron çalışan olma durumu ile ilintili olduğunu ifade etmek mümkündür. Katılımcıların %72,2 sinin kadrolu çalışan olması ve kadrolu çalışanlarda iş devir hızının taşeron çalışanlara oranla daha düşük olmasının çalışma sürelerine ilişkin bulgulara etki ettiği düşünülmektedir. Bulguların bu yönde çıkmasının bir diğer nedeni ise yapılan gözlemler ışığında şu şekilde ifade edilebilmektedir. Kamu haklarına sahip olan çalışanların çalışma yılı ile ilgili soruları cevaplarken yalnızca şu an buldukları kurumu değil, kamudaki hizmet yıllarını ifade etmeleridir.

3.4.1.2. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Yapısal Geçerlilik ve Faktör Yapılarına İlişkin Analizi

Ölçeklerin yapısal geçerliliklerini ölçmek için faktör analizi yapılmıştır. Elde edilen verilerin faktör çözümlerine uygun olup olmadığının belirlenmesinde KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett testleri uygulanmaktadır. KMO oranının 0,5'in üzerinde olması ve Barlett testinin ise anlamlı çıkması gerekmektedir. Bu testlerinin sonuçlarının faktör analizi

yapmaya imkân vermesi durumunda, ölçeğin temel bileşenlerini tespit etmek için Component Faktör Analizi gerçekleştirilmektedir. Ölçeğin kaç faktörden oluştuğunun belirlenmesinde ise öz değer (Eigenvalue) istatistiğinden faydalanılmaktadır. Özdeğer istatistiği 1'den büyük olan faktörler anlamlı olarak kabul edilmektedir. Ayrıca, faktörün tanımladığı maddeyi ölçebilmesi için, o faktörle olan ilişkisini gösteren faktör yük değerinin 0,45 ve daha yüksek olması tercih edilmektedir. Ancak uygulamada az sayıda madde için bu sınır değer 0,30'a kadar inebilmektedir.

Tablo:10 Örgütsel adalet algısı ölçeğine ilişkin KMO ve Bartlett's Testi sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği		,915
Bartlett's Küresellik testi	Yaklaşık ki kare değeri	3017,282
	Serbestlik Derecesi	190
	Önem Derecesi	,000

Örgütsel adalet algısı ölçeğine ilişkin KMO ve Bartlett's testinin bulguları içeren tablo 10 incelendiğinde KMO değerinin $0,915 > 0,50$ olduğu ve ölçeğin faktör analizi için uygun olduğuna karar verilmiştir.

Tablo 11'de yer alan örgütsel adalet ölçeğine ilişkin başlangıç çözümünde özdeğerler, varyans ve birikimli varyans değerleri hesaplanarak faktör sayısı üç olarak belirlenmiştir. Tablo 10 dikkate alındığında birinci faktör etkileşim adaleti olarak belirlenmiş ve varyansın %53,526'nı açıklamaktadır. Bu faktör kaynak ve ödüllerin dağıtımında yöneticilerin çalışanlara olan davranışlarına yönelik adalet algılamalarını kapsayan değişkenleri içermektedir. İkinci faktör işlem adaleti olarak belirlenmiş ve varyansın %10,414'ünü açıklamaktadır. Bu faktör örgütte kullanılan süreçlere yönelik adalet algılamalarını kapsayan değişkenleri ölçmektedir. Üçüncü faktör olarak belirlenen dağıtım adaleti ise varyansın %4,33'ünü açıklamaktadır. Bu faktör ise çalışanların kaynak ve ödüllerin dağıtımındaki adalet algılamalarını kapsayan değişkenleri ölçmektedir.

Tablo 11. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Başlangıç Çözüm İstatistik Sonuçları

Faktör Numarası ve Faktör Adı	Özdeğer	Varyans	Birikimli Varyans
Faktör 1: Etkileşim Adaleti	10,705	53,526	53,526
Faktör 2:İşlem Adaleti	2,083	10,414	63,940
Faktör 3:Dağıtım Adaleti	0,866	4,33	68,270

Tablo 12. Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğinin Geçerlilik Analizi Faktör Yükleri

İfadeler	Faktör1	Faktör2	Faktör3
Yöneticim işimle ilgili alınan kararlar konusunda uygun gerekçeler sunar.	,944		
Yöneticim, işimle ilgili karar alınırken, anlamlı açıklamalarda bulunur.	,941		
Yöneticim, işimle ilgili karar alınırken, bana saygılı ve vakarlı davranır	,874		
Yöneticim, işimle ilgili alınan kararları açık bir şekilde izah eder.	,841		
Yöneticim, işimle ilgili kararların sonuçlarını benimle müzakere eder	,830		
Yöneticim, işimle ilgili karar alınırken, kişisel ihtiyaçlarıma duyarlı olur.	,778		
Yöneticim, işimle ilgili karar alınırken, bana içtenlikle davranır.	,768		
Yöneticim, işimle ilgili karar alınırken, bir işgören olarak haklarımı dikkate alır.	,723		
Yöneticim iş ile ilgili kararlarında tarafsız davranır.		,811	
Yöneticim iş ile ilgili kararlarında tüm çalışanların kaygılarını dikkate alır.		,694	
Yöneticimin aldığı kararlar sorgulanabilir ve kararlarına itiraz edilebilir.		,653	
Yöneticim iş ile ilgili karar verirken konu ile ilgili tam ve doğru bilgi edinir.		,631	
İş ile ilgili tüm kararlar herhangi bir ayırım yapılmaksızın bütün çalışanlara uygulanır		,610	
Yöneticim kararlarını netleştirdikten sonra gerekli gördüğü durumlarda çalışanlarına bilgi verir		,596	
İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.			,789
Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum			,769
Aldığım ödüller ve ikramiyelerin adil olduğunu düşünüyorum.			,754
İşimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.			,710
Çalışma saatlerimin adil olduğunu düşünüyorum.			0,522

3.4.1.3 Kayırmacılık Ölçeğinin Geçerlilik Analizi

Araştırmada kullanılan 15 ifadeden oluşan kayırmacılık ölçeği belediye çalışanları üzerinde uygulanmış ve elde edilen sonuçlar SPSS paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeğin geçerliliğini test etmek için öncelikle KMO ve Bartlett'in küresellik testi uygulanmıştır. Ölçeğin faktör analizine uygun olması için KMO değerinin 0,5'den büyük anlamlılık derecesinin ise 0,05'den küçük olması beklenmektedir. Tablo 13 incelendiğinde KMO değerinin 0,861 olduğu ve anlamlılık derecesinin ise 0,000 olduğu görülmektedir. Bu değerler ölçeğin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 13. Kayırmacılık ölçeğine ilişkin Kmo ve Bartlett's Testi

Sonuçları		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği		,861
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık ki kare değeri	850,411
	Serbestlik Derecesi	78
	Anlamlılık Derecesi	,000

Tablo 13'de kayırmacılık ölçeğine ilişkin özdeğer, varyans ve birikimli varyans değerleri yer almaktadır. Varyansın, özdeğerler ve birikimli varyans değerleri dikkate alınarak ölçek iki faktörde açıklanmaktadır. Birinci faktör olan nepotizm-kronizm varyansın 38,864'ünü açıklamaktadır. Bu faktör çalışanların işe alım ve örgütsel diğer süreçlerde kan bağı veya siyasi yakınlığın etkisine yönelik algılamalarını ifade etmektedir. İkinci faktör olan favorizm ise varyansın %11,267'sini açıklamaktadır. Bu faktör çalışanların işe alım ve örgütsel diğer süreçlerde eş-dost yakınlığının etkisine yönelik algılamalarını ifade etmektedir.

Tablo 14. Kayırmacılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Başlangıç Çözüm İstatistik Sonuçları

Faktör Numarası ve Faktör Adı	Özdeğer	Varyans	Birikimli Varyans
Faktör 1: Nepotizm-Kronizm	5,052	38,864	38,864
Faktör 2:Favorizm	1,465	11,267	50,131

Tablo 15. Kayırmacılık Ölçeğine İlişkin Faktör Yükleri

İfadeler	Faktör 1	Faktör 2
Bu kurumun işlerine yapılan politik müdahale ve çalışanların tutumları belediye üzerinde olumsuz etkilere yol açar.	,849	
Siyasi liderler, bakanlar ve siyasi partilerdeki değişmeler, bu kurumun çalışmaları üzerinde olumlu veya olumsuz sonuçlara yol açar.	,821	
Bu kurumda politik ayrımcılık uygulamaları diğer personelin motivasyonuna zarar verir.	,773	
Sırf aile bağlarından dolayı terfi veya ödül alan çalışanlar bu kuruma olumsuz etki yapar	,595	
Akraba kayırmacılığından dolayı aile uyuşmazlıkları iş sorunlarını ortaya çıkarır.	,555	
Bu kurumda cinsiyet ayrımı diğer personelin motivasyonuna zarar verir.	,454	
İşe alınırken üst yönetici yakınları ve akrabalarının istihdamına öncelik verildiği için akraba ve yakın olmayan işi bilen nitelikli insanların kuruma dâhil edilmesi zor olmaktadır	,444	
Amirler, yüksek düzeydeki yöneticilerle ilişkisi olan astlardan korkar		,931
Belediyenin genel yönetim anlayışı Belediyede çalışanlar her zaman yüksek mevkide bir akraba veya bir arkadaşına ihtiyaç duyar		,886
Yüksek seviyedeki yöneticiler arkadaş ve tanıdıklarının işten çıkarılmasında veya rütbe indirilmesinde zorlanmaktadırlar		,605
Üst yönetici yakınları ve akrabaları olan çalışanlar yetersiz çıktığında, onların işten çıkarılmasında veya rütbe indirilmesinde zorlanılmaktadır.		,534
Bu kurum personel alımı ve terfi süreçlerinde cinsiyet ayrımı yapar.		,517

3.4.2 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, bir ölçme aracı ile aynı koşullarda tekrarlanan ölçümlerde elde edilen ölçüm değerlerinin kararlılığını ifade etmektedir (Ercan ve Kan, 2004: 217). Örgütsel adalet algılaması ölçeğinin güvenilirlik analizinde en yaygın olan yöntem olan ‘alfa katsayısı’ yöntemi esas alınmıştır. Bir ölçeğin güvenilir kabul edilebilmesi için alfa değerinin en az 0,7 olması istenmektedir.

3.4.2.1 Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Örgütsel adalet ölçeğinin geçerliliğini ölçmek için alfa katsayısı esas alınmıştır. Örgütsel adalet ölçeği 20 ifadeden ve dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirliği test edilirken

bu üç boyut ayrı ayrı ele alınmış ve alfa katsayıları dikkate alınarak güvenilirliği test edilmiştir. Araştırma verileri üzerinde yapılan güvenilirlik analizine ait bulgular tablo 16’da yer almaktadır. Bu bulgular incelendiğinde, dağıtım adaletinin α katsayısının 0,79, işlem adaletinin α katsayısının 0,90 etkileşim adaletinin α katsayısının ise 0,95 olduğu ifade edilebilmektedir. Bir ölçeğin güvenilir kabul edilebilmesi için α katsayısının 0,7’niin üzerinde bir değer alması gerektiği bilgisi doğrultusunda örgütsel adalet ölçeğinin güvenilir olduğu söylenebilir. Bir ölçeğin güvenilirliği ölçek için alfa değerine ilaveten ‘madde toplam puan korelasyon değerine de bakılmaktadır. Bu değer en az 0,30 ve üzerinde bir değerde olması beklenmektedir. Tablo 16 incelendiğinde örgütsel adalet algılamalarına ilişkin ifadelerinin tümünün düzeltilmiş korelasyon değerinin 0,30’dan yüksek bir değer aldığı görülmektedir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde alfa katsayısı ve düzeltilmiş madde korelasyon değerleri dikkate alındığında örgütsel adalet ölçeğinin güvenilir olduğu ifade edilebilir.

Tablo 16. Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	A	Düzeltilmiş Korelasyon	Alfa Katsayısı
Dağıtım adaleti	0,79		
Çalışma saatlerimin adil olduğunu düşünüyorum.		0,428	0,796
Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum		0,558	0,757
iş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.		0,682	0,715
Aldığım ödüller ve ikramiyelerin adil olduğunu düşünüyorum.		0,520	0,768
İşimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.		0,674	0,718
İşlem Adaleti	0,90		
Yöneticim iş ile ilgili kararlarında tarafsız davranır.		0,70	0,89
Yöneticim iş ile ilgili kararlarında tüm çalışanların kaygılarını dikkate alır		0,773	0,876
Yöneticim kararlarını netleştirdikten sonra gerekli gördüğü durumlarda çalışanlarına bilgi verir		0,774	0,876
Yöneticim iş ile ilgili karar verirken konu ile ilgili tam ve doğru bilgi edinir.		0,763	0,878
İşle ilgili tüm kararlar herhangi bir ayırım yapmaksızın bütün çalışanlara uygulanır.		0,767	0,877
Yöneticimin aldığı kararlar sorgulanabilir ve kararlarına itiraz edilebilir.		0,607	0,901

Etkileşim Adaleti	0,95	
Yöneticim, işimle ilgili karar alınırken, bana saygılı ve vakarlı davranır	0,804	0,949
Yöneticim, işimle ilgili karar alınırken, kişisel ihtiyaçlarıma duyarlı olur.	0,780	0,950
Yöneticim, işimle ilgili karar alınırken, bana içtenlikle davranır.	0,838	0,947
Yöneticim, işimle ilgili karar alınırken, bir işgören olarak haklarımı dikkate alır	0,835	0,947
Yöneticim, işimle ilgili kararların sonuçlarını benimle müzakere eder.	0,817	0,948
Yöneticim, işimle ilgili alınan kararlar konusunda uygun gerekçeler sunar.	0,861	0,945
Yöneticim, işimle ilgili karar alınırken, anlamlı açıklamalarda bulunur.	0,858	0,945
Yöneticim, işimle ilgili alınan kararları açık bir şekilde izah eder.	0,819	,948

3.4.2.2 Kayırmacılık Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan kayırmacılık ölçeğinin güvenilirliğini ölçmek için alfa katsayısı dikkate alınmıştır. Nepotizm-kronizm ve favorizm olmak üzere iki boyutta oluşan kayırmacılık ölçeğinin alfa değerleri boyutlar üzerinden ayrı ayrı hesaplanmıştır. Tablo17’de yer alan bulgular dikkate alındığında nepotizm-kronizm boyutunun α katsayısının 0,815, favorizmin α katsayısının 0,804 olduğu görülmektedir. Tabloda gösterilen α katsayılarının 0,70’in üzerinde yer alması kayırmacılık ölçeğinin güvenilir olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 17. Kayırmacılık Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

	A	Düzeltilmiş Alfa Korelasyon	Katsayısı
Nepotizm-Kronizm	0,815		
Sırf aile bağlarından dolayı terfi veya ödül alan çalışanlar bu kuruma olumsuz etki yapar	0,44		0,811
Akraba kayırmacılığından dolayı aile uyuşmazlıkları iş sorunlarını ortaya çıkarır.	0,558		0,798
İşe alınırken üst yönetici yakınları ve akrabalarının istihdamına öncelik verildiği için akraba ve yakın olmayan işi bilen nitelikli	0,561		0,789

insanların kuruma dâhil edilmesi zor olmaktadır.		
Bu kurumun işlerine yapılan politik müdahale ve çalışanların tutumları belediye üzerinde olumsuz etkilere yol açar.	,652	0,776
Siyasi liderler, bakanlar ve siyasi partilerdeki değişmeler, bu kurumun çalışmaları üzerinde olumlu veya olumsuz sonuçlara yol açar.	0,572	0,787
Bu kurumun personel alımı ve terfi süreçlerinde politik ayrımcılık yapılır.	0,525	0,796
Bu kurumda politik ayrımcılık uygulamaları diğer personelin motivasyonuna zarar verir.	0,587	0,785
Favorizm	0,804	
Belediyenin genel yönetim anlayışı Belediyede çalışanlar her zaman yüksek mevkide bir akraba veya bir arkadaşına ihtiyaç duyar	0,549	0,778
Amirler, yüksek düzeydeki yöneticilerle ilişkisi olan astlardan korkar	0,654	0,750
Üst yönetici yakınları ve akrabaları olan çalışanlar yetersiz çıktığında, onların işten çıkarılmasında veya rütbe indirilmesinde zorlanılmaktadır.	0,592	0,766
Yüksek seviyedeki yöneticiler arkadaş ve tanıdıklarının işten çıkarılmasında veya rütbe indirilmesinde zorlanmaktadırlar	0,669	0,750
Politikacılar ve politika sempatizanları bu kurumdaki atamaların yapılmasında, terfilerde ve çeşitli karar verme faaliyetlerinde etkilidir	0,573	0,773
Bu kurum personel alımı ve terfi süreçlerinde cinsiyet ayrımı yapar.	0,362	0,816

3.4.3 Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Temel Göstergeler

Araştırmaya katılan katılımcıların işe alım ve diğer örgütsel süreçlerde yer alan kayırmacılık algılarına ilişkin ortalamalar ve standart sapmalar tablo 18’de gösterilmektedir. Likert ölçeği kullanılan çalışmamızda ‘1=Kesinlikle Katılıyorum, 2=Çoğunlukla Katılıyorum, 3=Ne Katılıyor, Ne Katılmıyorum 4= Çoğunlukla Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılmıyorum’ ifadeleri ile ölçüm düzeyleri belirlenmiş ve ters ölçek kullanılmıştır. Aritmetik ortalama aralıkları dikkate alınarak ölçek değerlerinin yorumlaması; 1-2,59 aralığı yüksek düzey, 2,60-3,39 aralığında orta düzey, 3,39-5,00 aralığında düşük düzey olarak ifade edilebilir.

Tablo 18. Kayırmacılık Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Kayırmacılık	Ortalama	Standart Sapma	Düzye
Nepotizm-Kronizm	2,08	1,26	Yüksek
Sırf aile bağlarından dolayı terfi veya ödül alan çalışanlar bu kuruma olumsuz etki yapar	1,97	1,34	Yüksek
Akraba kayırmacılığından dolayı aile uyumsuzlukları iş sorunlarını ortaya çıkarır.	2,24	1,29	Yüksek
İşe alınırken üst yönetici yakınları ve akrabalarının istihdamına öncelik verildiği için akraba ve yakın olmayan işi bilen nitelikli insanların kuruma dâhil edilmesi zor olmaktadır.	2,00	1,23	Yüksek
Bu kurumun işlerine yapılan politik müdahale ve çalışanların tutumları belediye üzerinde olumsuz etkilere yol açar.	1,85	1,13	Yüksek
Siyasi liderler, bakanlar ve siyasi partilerdeki değişmeler, bu kurumun çalışmaları üzerinde olumlu veya olumsuz sonuçlara yol açar.	2,11	1,29	Yüksek
Bu kurumun personel alımı ve terfi süreçlerinde politik ayrımcılık yapılır	2,45	1,36	Yüksek
Bu kurumda politik ayrımcılık uygulamaları diğer personelin motivasyonuna zarar verir.	1,92	1,22	Yüksek
Favorizm	2,63	1,42	Orta
Belediyede çalışanlar her zaman yüksek mevkide bir akraba veya bir arkadaşına ihtiyaç duyar	2,85	1,62	Orta
Amirler, yüksek düzeydeki yöneticilerle ilişkisi olan astlardan korkar	2,69	1,58	Orta
Üst yönetici yakınları ve akrabaları olan çalışanlar yetersiz çıktığında, onların işten çıkarılmasında veya rütbe indirilmesinde zorlanılmaktadır.	2,31	1,39	Yüksek
Yüksek seviyedeki yöneticiler arkadaş ve tanıdıklarının işten çıkarılmasında veya rütbe indirilmesinde zorlanılmaktadırlar	2,30	1,35	Yüksek
Politikacılar ve politika sempatisanları bu kurumdaki atamaların yapılmasında, terfilerde ve çeşitli karar verme faaliyetlerinde etkilidir	1,95	1,21	Yüksek
Bu kurum personel alımı ve terfi süreçlerinde cinsiyet ayrımı yapar	3,72	1,42	Düşük

X= 1-2,59 Yüksek x= 2,60-3,39; orta x=3,40-5 Düşük

Tablo 18 incelendiğinde nepotizm ve kronizm düzeyinin 2,08 ile yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Kronizm ve nepotizm düzeyini ölçen 7 ifadenin tamamının yüksek düzeyde olması araştırmanın önemli bulgularından birisini oluşturmaktadır. Bu ifadeler işe alım ve örgütsel diğer süreçlerde kan bağı veya siyasal yakınlığın örgüte ve çalışanlara etkilerini belirlemeye yöneliktir. Tablo 18’de yer alan sonuçlar incelendiğinde araştırmanın yapıldığı örgütte kan bağına ve siyasal yakınlığa yönelik istihdam düzeylerinin yüksek olduğu ve bu liyakat dışı istihdamların kurum ve çalışanlar üzerinde yüksek düzeyde etkiye sahip olduğu ifade edilebilir. Kayırmacılığın ikinci boyutunu oluşturan favorizm düzeyi incelendiğinde ise 2,63 ile orta düzeyde olduğu görülmektedir. Katılımcıların favorizm

düzenini ölçemeye yönelik ; ‘Belediyede çalışanlar her zaman yüksek mevkide bir akraba veya bir arkadaşına ihtiyaç duyar ve ‘Amirler, yüksek düzeydeki yöneticilerle ilişkisi olan astlardan korkar’ ifadelerine orta düzeyde, ‘Bu kurum personel alımı ve terfi süreçlerinde cinsiyet ayrımı yapar’ ifadesine ise düşük düzeyde katıldığı, diğer üç ifadeye ise yüksek düzeyde katıldığı söylenebilmektedir. Bu sonuçlar incelendiğinde araştırmanın yapıldığı örgütte favorizm düzeyinin nepotizm- kronizm düzeyine kıyasla daha düşük düzeyde olduğu ifade edilebilir. Tabloda dikkat çeken bir diğer sonuç ise kayırmacılık düzeyini belirlemeye yönelik olan ifadelerin yalnızca 1’inin düşük düzeyde çıkmasıdır. ‘Bu kurum personel alımı ve terfi süreçlerinde cinsiyet ayrımı yapar’ ifadesine katılım düzeyinin düşük olmasından, araştırmanın yapıldığı kurumda cinsiyet temelli kayırmacılık uygulamalarının düşük düzeyde gerçekleştiği sonucuna ulaşabiliriz.

Tablo 19. Örgütsel Adalet Ölçeğine Yönelik Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ortalama	Standart Sapma	Düzen
Dağıtım Adaleti	2,63	7,32	Orta
Çalışma saatlerimin adil olduğunu düşünüyorum.	2,08	1,43	Yüksek
Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum	2,87	1,51	Orta
iş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.	2,75	1,47	Orta
Aldığım ödüller ve ikramiyelerin adil olduğunu düşünüyorum.	3,01	1,42	Orta
İşimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum	2,48	1,49	Yüksek
İşlem Adaleti	2,60	1,45	Orta
Yöneticim iş ile ilgili kararlarında tarafsız davranır	2,61	1,51	Orta
Yöneticim iş ile ilgili kararlarında tüm çalışanların kaygılarını dikkate alır.	2,67	1,48	Orta
Yöneticim iş ile ilgili karar verirken konu ile ilgili tam ve doğru bilgi edinir.	2,4	1,38	Yüksek
Yöneticim kararlarını netleştirdikten sonra gerekli gördüğü durumlarda çalışanlarına bilgi verir	2,42	1,36	Yüksek
İşle ilgili tüm kararlar herhangi bir ayrım yapmaksızın bütün	2,63	1,49	Orta
Yöneticimin aldığı kararlar sorgulanabilir ve kararlarına itiraz edilebilir.	2,87	1,45	Orta
Etkileşim Adaleti	2,66	1,41	Orta
Yöneticim, işimle ilgili karar alınırken, bana saygılı ve vakarlı	2,50	1,38	Yüksek

davranır			
Yöneticim, işimle ilgili karar alınırken, kişisel ihtiyaçlarıma duyarlı olur.	2,62	1,40	Orta
Yöneticim, işimle ilgili karar alınırken, bana içtenlikle davranır.	2,56	1,35	Yüksek
Yöneticim, işimle ilgili karar alınırken, bir işgören olarak haklarımı dikkate alır	2,71	1,42	Orta
Yöneticim, işimle ilgili kararların sonuçlarını benimle müzakere eder	2,83	1,47	Orta
Yöneticim, işimle ilgili alınan kararlar konusunda uygun gerekçeler sunar.	2,75	1,37	Orta
Yöneticim, işimle ilgili karar alınırken, anlamlı açıklamalarda bulunur	2,71	1,45	Orta
Yöneticim, işimle ilgili alınan kararları açık bir şekilde izah eder.	2,62	1,44	Orta

Tablo 19 incelendiğinde katılımcıların örgütsel adalet algılaması ölçeğinin ifadelerine genel olarak orta düzeyde katıldıkları görülmektedir. Katılımcıların dağıtım adaleti algılamaları ile ilgili ifadeler 2,63 ile orta düzeyde, işlem adaleti algılamaları ile ilgili ifadeler 2,60 ile orta düzeyde ve etkileşim adaleti ile ilgili ifadeler 2,66 ile orta düzeyde katıldığı görülmektedir. Tablo 19’da dikkat çeken bir diğer veri ise katılımcıların örgütsel adalet algılamaları ile ilgili ifadelerinin hiçbirine düşük düzeyde katılım göstermemesidir. Bu veriler dikkate alındığında araştırmanın yapıldığı örgütte çalışanların örgütsel süreçlerde adil davranıldığına yönelik algılamaları orta düzeydedir sonucuna ulaşılmaktadır. Sonuçların bu düzeyde yer almasının önemli nedenlerinden birisinin çalışmanın belediye kurumları çalışanları üzerinde gerçekleşmesi olarak ifade edilebilir.

Katılımcıların %48,9’unun memur %39,4’ünün ise işçi kadrosunda yer alması ve sosyal hak ve güvencelerinin taşeron çalışanlara kıyasla daha iyi olması sonuçların bu düzeyde çıkması üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bunun temel nedeni, memur kadrosunda yer alan çalışanların sosyal hak ve güvence olarak kamu örgütlerinin haklarına sahip olması ve özellikle dağıtım adaleti boyutunda ücret, ödül gibi konularda belirli bir standardizasyona sahip olmalarıdır. Sonuçların bu yönde çıkmasının bir diğer nedeni ise taşeron çalışanlara ulaşmakta güçlük çekilmesi ve ulaşılan taşeron çalışanların iş ile ilgili herhangi bir güvenceye sahip olmamalarından dolayı ankete katılımlarının düşük olmasıdır. Araştırma kısmında yapılan gözlemler sonucu taşeron çalışanların, yönetim ile ilgili

herhangi bir olumsuz yargıda bulduklarında işlerinden atılma ile ilgili korkulara sahip olduğu da ifade edilebilir.

3.4.4 Kayırmacılık ile Örgütsel Adalet Algılamaları Arasındaki İlişkiye Yönelik Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan çalışanların kayırmacılık algılamalarının örgütsel adalet algılamalarına etki edip etmediğini belirlemek üzere bağımsız değişkenler olarak ‘nepotizm-kronizm’ , ‘favorizm’ ile bağımlı değişkenler ‘ Dağıtım Adaleti’, ‘ İşlem Adalet’ ve ‘Etkileşim Adaleti’ regresyon analizine tabi tutulmuştur.

H_{1a} hipotezinde kayırmacılığın örgütsel adalet algılamasına anlamlı derecede etkilediği öngörülmektedir. Hipotezi test etmek için bağımsız değişken kayırmacılık ile bağımlı değişken örgütsel adalet algılaması arasında doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analize ilişkin bulgular Tablo 20’de görülmektedir.

Tablo 20. Kayırmacılık ile Örgütsel Adalet Algılaması Arasındaki Regresyon Analizi

Sonuçları					
Değişken	Regresyon Katsayısı	Standart Hata	Standardize Edilmiş Reg. Katsayısı (b)	T	P
(Sabit)	3,101	0,221		14,040	0,000
Kayırmacılık	-0,196	0,89	-0,164	-2,213	0,028
R= 0,164	Adj.R ² =0,21				
R ² =0,27	F=4,896				
P=0,028					

Tablo 20de yer alan veriler incelendiğinde kayırmacılığın örgütsel adalet algılamasını negatif yönde (b=0,-164) ve anlamlı derecede (P=0,028<0,05) etkilediği görülmektedir. B değerinin yorumlanması olarak; kayırmacılığın bir birim artması örgütsel adalet algılamasını 0,164 birim azaltacaktır. Belirleyicilik katsayı değerine (R²=0,21) bakıldığında kayırmacılığın örgütsel adalet algılamasının %2,1’ini açıkladığı görülmektedir. Tüm bu sonuçlar incelendiğinde H_{1a} hipotezi desteklenmiştir.

H_{2a} hipotezinde kayırmacılığın boyutlarından nepotizm- favorizm örgütsel adalet algılamasını negatif yönde etkilediği öngörülmektedir. Bu hipotezi test etmek üzere

bağımsız değişken nepotizm-favorizm ile bağımlı değişken örgütsel adalet algılaması arasında doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analize ilişkin bulgular Tablo 21’de verilmektedir.

Tablo 21. Nepotizm-Kronizm ile Örgütsel Adalet Algılaması Arasındaki Regresyon Analizi

Sonuçları					
Değişken	Regresyon Katsayısı	Standart Hata	Standardize Edilmiş Reg. Katsayısı	T	P
(Sabit)	3,101	0,193		16,067	0,000
Nepotizm-Kronizm	-0,216	0,84	-0,190	-0,2581	0,011
R=0,190 R ² =0,36 P=0,011	Adj.R ² =0,31 F=6,659				

Tablo 21’de yer alan veriler incelendiğinde nepotizm-kronizmin örgütsel adalet algılamasını negatif yönde ($b=0,-190$) ve anlamlı derecede ($P=0,011<0,05$) etkilediği görülmektedir. b değerinin yorumlanması olarak; nepotizm-kronizmin bir birim artması örgütsel adalet algılamasını 0,190 birim azaltacaktır. Belirleyicilik katsayı değerine ($R^2=0,36$) bakıldığında nepotizm-kronizmin örgütsel adalet algılamasının %3,6’ini açıkladığı görülmektedir. Tüm bu sonuçlar incelendiğinde H_{1b} hipotezi desteklenmiştir. H_{1c} hipotezinde favorizmin örgütsel algılamasını negatif yönde etkilediği ifade edilmektedir. Hipotezi test etmek üzere bağımsız değişken favorizm ile bağımlı değişken örgütsel adalet algılaması doğrusal regresyon analizine tabi tutulmuştur. Analize ilişkin bulgular Tablo 22’de gösterilmektedir.

Tablo 22. Favorizm İle Örgütsel Adalet Algılaması Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	Regresyon Katsayısı	Standart Hata	Standardize Edilmiş Reg. Katsayısı	T	P
(Sabit)	3,039	0,209		14,513	0,000
Favorizm	-0,150	0,074	-0,151	-2,032	0,044
R=0,151 R ² =0,23 P=0,44	Adj.R ² =0,17 F=4,417				

Tablo 22’de yer alan veriler incelendiğinde nepotizm-kronizmin örgütsel adalet algılamasını negatif yönde ($b=0,-151$) ve anlamlı derecede ($P=0,044<0,05$) etkilediği görülmektedir. B değerinin yorumlanması olarak; favorizmin bir birim artması örgütsel

adalet algılamasını 0,151 birim azaltacaktır. Belirleyicilik katsayı değerine ($R^2=0,23$) bakıldığında favorizmin örgütsel adalet algılamasının %2,3'ünü açıkladığı görülmektedir. Tüm bu sonuçlar incelendiğinde H_{1c} hipotezi desteklenmiştir.

H_{2a} hipotezinde örgütlerdeki kayırmacı uygulamaların örgütsel adaletin boyutlarından dağıtım adaletini anlamlı ve negatif yönde etkilediği öne sürülmektedir. Bu hipotezin test edilmesi için bağımsız değişken kayırmacılık ile bağımlı değişken dağıtım adaleti doğrusal regresyon analizine tabi tutulmuştur. Analize ilişkin bulgular tablo 23'de yer almaktadır.

Tablo 23. Kayırmacılık İle Dağıtım Adaleti Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	Regresyon Katsayısı	Standart Hata	Standardize Edilmiş Reg. Katsayısı	T	P
(Sabit)	3,040	0,236		12,904	0,000
Kayırmacılık	-0,169	0,095	-0,133	-1,788	0,076
R=0,133	Adj.R ² =0,17				
R ² =0,18	F=3,196				
P=0,076					

Tablo 23 incelendiğinde $P=0,076$ değerinin 0,05'den büyük olduğu ve kayırmacılık ile dağıtım adaleti algılaması arasında anlamlı bir etki olmadığı görülmektedir. Anlamlı bir etki olmadığı için etki yönünü belirleyen B değeri dikkate alınamamaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda H_{2a} hipotezi reddedilmektedir.

H_{2b} hipotezinde kayırmacılığın örgütsel adalet algılamasının boyutlarından etkileşim adaletini anlamlı ve negatif yönde etkilediği ifade edilmektedir. Hipotezin test edilmesi için bağımsız değişken kayırmacılık ile bağımlı değişken etkileşim adaleti doğrusal regresyon analizine tabi tutulmuştur. Analizin bulgularına yönelik bilgiler tablo 24'de verilmektedir.

Tablo 24. Kayırmacılık İle Etkileşim Adaleti Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	Regresyon Katsayısı	Standart Hata	Standardize Edilmiş Reg. Katsayısı	T	P
(Sabit)	3,096	0,267		11,584	0,000
Kayırmacılık	-0,183	0,107	-0,127	-1,788	0,089
R=0,127	Adj.R ² =0,11				
R ² =0,16	F=2,917				
P=0,089					

Tablo 24 incelendiğinde kayırmacılık ve etkileşim adaleti arasında anlamlı bir etki olmadığı ifade edilebilmektedir. Anlamlılık düzeyini ifade eden P değerinin 0,089 ile 0,05 den büyük olması kayırmacılığın etkileşim adaletini anlamlı derecede etkilemediğini göstermektedir. H_{2b} hipotezi reddedilmektedir.

H_{2c} hipotezinde kayırmacı uygulamaların örgütsel adalet algılamasının boyutlarından işlem adaletini anlamlı ve negatif yönde etkilediği öngörülmektedir. Hipotez, bağımsız değişken kayırmacılık ile bağımlı değişken işlem adaleti doğrusal regresyon analizi uygulanarak test edilmiştir. Analizin bulguları tablo 25’de yer almaktadır.

Tablo 25. Kayırmacılık İle İşlem Adaleti Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	Regresyon Katsayısı	Standart Hata	Standardize Edilmiş Reg. Katsayısı	T	P
(Sabit)	3,791	0,307		12,356	0,000
Kayırmacılık	-0,284	0,123	-0,170	-2,300	0,023
R=0,170	Adj.R ² =0,23				
R ² =0,29	F=5,290				
P=0,023					

Tablo 25’de yer alan veriler incelendiğinde kayırmacılığın etkileşim adaletini negatif yönde ($b=0,-170$) ve anlamlı derecede ($P=0,044<0,05$) etkilediği görülmektedir. Kayırmacılığın bir birim artması etkileşim adalet algılamasını 0,170 birim azaltacaktır. Belirleyicilik katsayı değerine ($R^2=0,23$) bakıldığında kayırmacılığın etkileşim adaleti algılamasının %2,3’ini açıkladığı görülmektedir. Tüm bu sonuçlar incelendiğinde H_{2c} hipotezi desteklenmiştir.

H_{3a} hipotezinde örgütsel adalet algılamasının işe girme şekline göre değişiklik gösterdiği ileri sürülmektedir. Bu hipotezin analizi için varyans analizi(anova) testi uygulanmış ve tablo 26’da gösterilen bulgular elde edilmiştir.

Tablo 26. Örgütsel Adalet Algılaması İle İşe Girme Aracı Arasındaki Varyans Analizi

İşe Girme Aracı	Ortalama	Standart Sapma	Sig(p)
Kariyer Sitesi	2,75	0,84	
Torpil Aracılığı ile	2,64	1,02	0,923
Bireysel Başvuru ile	2,62	1,05	

Tablo 26’da gösterilen varyans analizi sonuçlarına göre ;p değerinin 0,923 ile 0,05 den büyük bir değer olması örgütsel adalet algılamasının işe girme aracına göre farklılık göstermediğini ifade etmektedir.

H_{3b} hipotezinde örgütsel adalet algılamalarının kadrolu veya taşeron çalışan olma durumuna göre anlamlı derecede farklılık gösterdiği öngörülmektedir. Bu hipotezin test edilebilmesi için bağımsız t testi uygulanmıştır. Yapılan analize ait bulgular tablo 27’de gösterilmektedir.

Tablo 27.Örgütsel adalet ile kadro biçimi arasındaki bağımsız t testi sonuçları

Kadro Biçimi	Ortalama	Standart Sapma	Sig(p)
Kadrolu Çalışan	2,70	1,08	0,153
Taşeron Çalışan	2,48	0,81	

Tablo 27 ‘da gösterilen varyans analizi sonuçlarına göre, P değerinin 0,153 ile 0,05’den büyük bir değer olması örgütsel adalet algılamalarının kadrolu veya çalışan olma durumuna göre farklılık göstermediğini ifade etmektedir. Bu sonuç dikkate alındığında H_{3c} hipotezi reddedilmektedir.

H_{3c} hipotezinde örgütsel adalet algılamalarının örgütte çalışma yılına göre farklılık gösterdiği öngörülmektedir. Hipotezin test edilmesi için varyans analizi uygulanmıştır. Analizden elde edilen bulgular tablo 28’de gösterilmektedir.

Tablo 28. Örgütsel adalet algılaması ile Çalışma yılı arasındaki varyans analizi sonuçları

Çalışma Yılı	Ortalama	Standart Sapma	Sig(p)
1 yıldan az	2,25	0,76	
1-5 yıl	2,84	1,10	
6-10 yıl	2,79	0,89	0,061
11-15 yıl	2,33	1,06	
16 yıl ve üzeri	2,73	1,09	

Tablo 28 incelendiğinde; P değerinin $>0,05$ olması örgütsel adalet algılamalarının kurumda çalışma yılına göre farklılık göstermediğini ifade etmektedir. Bu elde ettiğimiz sonuca dayanarak H_{3c} hipotezi reddedilmektedir.

H_{3d} hipotezinde örgütsel adalet algılamalarının çalışılan pozisyona göre anlamlı derecede farklılık gösterdiği ifade edilmektedir. Bu hipotezin test edilmesi için varyans analizi uygulanmış ve analiz bulguları tablo 29’da gösterilmiştir.

Tablo 29. Örgütsel Adalet İle Çalışılan Pozisyon Arasındaki Varyans Analizi Sonuçları

Çalışılan Pozisyon	Ortalama	Standart Sapma	Sig(p)
İşçi	2,53	0,94	
Memur	2,75	1,03	0,35
Yönetici	2,54	1,22	

Tablo 29 incelendiğinde p değerinin $0,35 > 0,05$ olduğu görülmektedir. Anlamlı derecede farklılık olup olmadığını ifade eden P değerinin beklenen aralıktan büyük düzeyde olması örgütsel adalet algılamalarının çalışılan pozisyona göre farklılık göstermediğini ifade etmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda H_{3d} hipotezi reddedilmektedir.

3.4.5 Araştırmanın Nicel Kısmının Sonuçları

Kayırmacılığın örgütsel adalet algılamalarına etkisini incelemeye yönelik olan bu çalışmayla ilgili 10 hipotez kurulmuştur. Oluşturulan bu hipotezlerde, kayırmacılık ve örgütsel adalet algılaması arasındaki boyutlar ayrı olarak ele alınmış ve demografik veriler ile adalet algılaması arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Bir ilin belediye çalışanlarıyla yapılan nicel araştırmanın en yaygın yöntemi olan anket tekniğiyle elde edilen bu veriler istatistikî yöntemlerle incelenmiştir.

Araştırmanın ilk hipotezi olan ‘kayırmacılık örgütsel adalet algılamasını anlamlı derecede ve olumsuz yönde etkilemektedir’ ifadesini test etmek için yapılan regresyon analizi sonucunda kayırmacılığın örgütsel adalet algılamasını olumsuz yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu durumda H_{1a} hipotezi desteklenmiş olup, örgütlerde işe alım ve daha sonrasında gerçekleşen tüm örgütsel süreçlerdeki kayırmacı uygulamaların, çalışanların örgüte yönelik adalet algıları üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğu ifade

edilebilir. Liyakat esasına dayanmayan ayrıcalıklı davranışları içeren kayırmacı uygulamalar, çalışanların örgütün karar alma süreçlerinde, kaynak dağıtımı ve yöneticileri ile iletişimsel olan süreçlerinde adil olmadıkları algısına neden olmaktadır. Çalışmanın ikinci hipotezi olan ‘kayırmacılığın boyutlarından nepotizm ve kronizmin örgütsel adalet algısını anlamlı derecede ve olumsuz yönde etkilemektedir’ ifadesi için yapılan regresyon analizi sonucu nepotizm ve kronizmin örgütsel adalet algılamalarını olumsuz yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda H_{1b} hipotezi desteklenmiş olup, çalışanların işe alım ve diğer süreçlerde kan bağına ve siyasi yakınlığa dayalı gerçekleşen kayırmacı uygulamalar karşısında örgütün adil davranmadığına yönelik algılamalara sahip olduğu ifade edilebilir. Çalışanların, liyakat temeline dayanmayan ve yalnızca kan bağı veya aynı siyasi görüşe sahip olduğu için işe alım, ücret ve terfilerde bazı kişilere ayrıcalıklı davranılmasını adil bulmadığını ve bu durumda örgütlerinin adil bir örgüt olmadığına yönelik algı ve tutum geliştirdikleri söylenebilir. Araştırmanın üçüncü hipotezini oluşturan ‘kayırmacılığın boyutlarından favorizm örgütsel adalet algılamasını anlamlı derecede ve olumsuz yönde etkilemektedir’ ifadesi için yapılan regresyon analizi sonucu favorizm’in örgütsel adalet algılamasını olumsuz yönde etkilediği, bir diğer ifade ile örgütlerde favorizm uygulamalarının artmasının çalışanların örgütün adalet algı düzeylerinin azalmasına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda H_{1c} hipotezi desteklenmiştir. Sahip oldukları yetenekler, bilgi ve tecrübeleri önemsenmeden, yalnızca örgüt içinde veya dışında güçlü konumda yer alan kişiler ile tanıdık olmasından dolayı örgüt içerisinde yer alan bireyler, diğer kişilerin adalet algılarında olumsuz etkiye sahip olmaktadır. Araştırmanın dördüncü hipotezinde yer alan ‘örgütlerdeki kayırmacı uygulamalar, örgütsel adaletin boyutlarından dağıtım adaletini anlamlı derecede ve olumsuz yönde etkilemektedir’ ifadesi regresyon analizine tabii tutulmuş ve örgütlerdeki kayırmacı uygulamaların dağıtım adaletini anlamlı derecede etkilemediği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu durumda H_{2a} hipotezi reddedilmiştir. Bunun nedeni olarak araştırmanın örnekleminin ağırlıklı yüzdesinin belediyede çalışan memurlar olması, memurların da ücret, ödül ve terfi gibi konularda kamusal haklara sahip olması olarak ifade edilebilir. Kamu örgütlerinde standart haklara sahip olan memurların ücret, çalışma saatleri vb. düzeylerini diğer çalışanlar ile kıyaslaması durumunda eşitliğin söz konusu olmasının araştırmanın hipotezinin reddedilmesine neden oluşturduğu düşünülmektedir. Araştırmanın

beşinci hipotezini oluşturan ‘örgütlerdeki kayırmacı uygulamalar, örgütsel adaletin boyutlarından etkileşim adaletini anlamlı derecede ve olumsuz yönde etkilemektedir’ ifadesi regresyon analizi ile test edildiğinde, kayırmacı uygulamaların etkileşim adaletini anlamlı derecede etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda H_{2b} hipotezi reddedilmiştir. Yöneticilerinin karar alma süreçlerinde nezaket, saygı ve ilgiyle yaklaştığı yönündeki cevaplar dikkate alındığında belediye yöneticilerinin yönetsel açıdan daha katılımcı bir yol izledikleri söylenebilir. Araştırmanın altıncı hipotezini oluşturan ‘örgütlerde kayırmacı uygulamalar, örgütsel adaletin boyutlarından işlem adaletini anlamlı derecede ve olumsuz yönde etkilemektedir’ ifadesi regresyon analizi ile test edildiğinde, kayırmacı uygulamaların işlem adaletini olumsuz derecede etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bir diğer ifade ile kayırmacı uygulamaların artması, çalışanların yapılan işlemlerin adil olduğuna yönelik algı düzeylerini azaltmaktadır. Bu durum kayırmacı uygulamaların iş ile ilgili alınan kararların tüm çalışanlara aynı derecede uygulanmamasına neden olması ve kayırmacı uygulamaların çalışanların kaygıları dikkate alınmadan gerçekleştiği ifadeleri ile açıklanabilir. Araştırmanın yedinci hipotezini oluşturan ‘Örgütsel adalet algılamaları işe girme şekillerine göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir’ ifadesi varyans yöntemi ile analiz edilmiştir ve örgütsel adalet algılamalarının işe girme şekline göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda H_{3a} hipotezi reddedilmiştir. İşe bireysel başvuru, kariyer siteleri veya torpil aracılığı ile giren çalışanların örgüte yönelik adalet algılama düzeyleri arasında herhangi bir fark olmadığı ifade edilebilir. Araştırmanın sekizinci hipotezini oluşturan ‘örgütsel adalet algılamalarının kadrolu veya taşeron çalışan olma durumuna göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir’ ifadesi t testi ile analize tabi tutulmuş ve örgütsel adalet algılamalarının kadro biçimine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda H_{3b} hipotezi reddedilmektedir. Buradan hareketle taşeron çalışanlar ile kadrolu çalışanlar örgüte yönelik adalet algılamalarının arasında bir fark oluşmadığını ve benzer algılara sahip olduğu söylenebilir. Araştırmanın dokuzuncu hipotezini oluşturan ‘örgütsel adalet algılaması çalışma yılına göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir’ ifadesi varyans analizi ile incelenmiş ve örgütsel adalet algılamasının çalışma yılına göre farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmanın onuncu hipotezi olan ‘örgütsel adalet algılamaları çalışılan pozisyona göre farklılık göstermektedir’ ifadesi varyans analizine tabi tutulmuş ve bu analiz sonucunda

örgütsel adalet algılamalarının çalışma pozisyonuna göre farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır. Çalışanların memur, işçi veya yönetici pozisyonunda olmalarının örgütsel adalet algısı bağlamında herhangi bir fark ortaya çıkarmadığı için H_{3d} hipotezi reddedilmiştir. Çalışmada kullanılan tanımlayıcı analizden elde edilen bulgular değerlendirildiğinde; kayırmacılığın boyutlarından nepotizm ve kronizm uygulamalarına ilişkin ifadeler yüksek düzeyde favorizm uygulamalarına ilişkin ifadeler ise orta düzeyde katıldığı görülmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda belediyelerde işe alım, terfi, ücret düzeyleri, işten çıkarılma gibi durumlarda kan bağı ve siyasi yakınlık durumunun yüksek düzeyde etkili olduğu söylenebilir. Belediyelerde yöneticilerin siyaset içerisinden seçilmesi bu durumun temel nedenlerinden birisini oluşturmaktadır. Araştırma esnasında yapılan gözlemler ve birebir konuşma fırsatı bulunan yöneticilerden edinilen bilgiler ile birlikte değerlendirildiğinde, belediye yöneticilerinin ekip kurmaya yönelik bu kayırmacı tutumları izledikleri söylenebilir. Kurumlardaki yöneticiler tarafından sıklıkla sarf edilen 'belediyecilik bir ekip işidir' cümlesinden torpille yapılan bu alımların meşrulaştırılmaya çalışıldığı ve yönetimin bu durumu olumsuz olarak değerlendirmedeği ifade edilebilir. Belediye gibi kurumların siyasi bir yönetime sahip olması sebebiyle yöneticilerinin de özellikle siyasi konularda kendilerine yakın hissettikleri ve ideolojik olarak benzer düşünen kişilerle veya aynı soydan gelen kişiler ile çalışmayı tercih ettikleri söylenebilir. Araştırma kısmında yapılan gözlemler ve yöneticilerin söylemleri doğrultusunda bu durumu güven esası ile ilişkilendirdiklerini söylemek mümkündür. Örgütsel adalet ile ilgili ifadelerle ilişkin tanımlayıcı analiz verileri incelendiğinde ise örgütsel adaletin dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaletinden oluşan üç boyutuna da orta düzeyde katılım gösterildiği ifade edilebilir. Katılımcıların kayırmacılık ölçeğindeki sorulara verdikleri cevaplar, katılım düzeyleri ile birlikte değerlendirildiğinde sonuçlar şaşırtıcı olmaktadır. Katılımcıların örgütte kayırmacı uygulamaların olduğuna ilişkin yüksek katılım düzeyi olduğunu söylemelerine rağmen bu durumun örgütsel adalet ile ilgili ifadelerle yansımaması araştırmanın önemli sonuçları içerisinde yer almaktadır. Bu durumu oluşturan nedenler yapılan gözlemler sonucu iki temelde ifade edilebilir. Birinci neden katılımcıların korku ve baskı nedeni ile soruları objektif olarak yanıtlayamaması, bir diğer ifade ile araştırmaya verilen cevapların üst düzey yöneticileri tarafından görülmesi halinde işlerinden çıkarılma veya birimlerinin değiştirileceği endişesinde olmalarıdır. Bir diğerinin nedenin ise örgütsel

adalet ile ilgili soruları değerlendirirken katılımcıların örgüt içi ve örgüt dışı diğer çalışanlar ile kendi olanaklarını kıyaslama yoluna gittiği görüşü olduğu düşünülmektedir. Belediyede çalışma biçimi açısından işçi, taşeron, sözleşmeli ve memur olmak üzere dört kadro yapısı bulunmaktadır. Birebir konuşma fırsatı bulunan katılımcılardan elde edinilen bilgiler doğrultusunda aynı birimde çalışan memur, taşeron, işçi ve sözleşmeli çalışanlar arasında ücret ve sosyal olanaklar açısından yüksek oranlarda farkların söz konusu olduğu ve memur ve işçilerin sözleşmeli ve taşeron çalışanlara kıyasla daha iyi ücret, sosyal hak ve güvencelere sahip olduğu bilgisi elde edilmiştir. Bu bilgiler ile katılımcıların ağırlıklı oranının memur ve işçi kadrolarına sahip olması verileri beraber değerlendirildiğinde, katılımcıların kendilerini aynı birimde taşeron veya sözleşmeli kadrolarındaki çalışan diğer bireyler ile kıyasladığında ücret, sosyal hak ve olanak, ödül ve iş güvencesi açısından daha iyi şartlara sahip olmalarının örgütsel adalet algı düzeylerini arttırdığı düşünülmektedir. Örgüt dışı kıyaslamalar temel alındığında ise ülkedeki işsizlik oranlarının yüksek olması ve ücret düzeylerinin düşük olmasının, bireyler üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Katılımcıların kendilerini düşük ücret ve düşük sosyal güvenceye sahip diğer kişiler ve istihdam edilemeyen işsiz bireyler ile kıyasladığı ve bu kıyaslamalar sonucu kendi konumunun iyi olduğunu düşündüğü söylenebilir.

Tablo 30. Hipotezlerin Genel Sonuçları

Hipotezler	Analiz Sonuçları
H _{1a} : Kayırmacı uygulamalar, örgütsel adalet algılamasını negatif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H _{1b} : Kayırmacılığın boyutlarından nepotizm- kronizm örgütsel adalet algılamasını negatif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H _{1c} : Kayırmacılığın boyutlarından favorizm örgütsel adalet algılamasını negatif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H _{2a} : Örgütlerdeki kayırmacı uygulamalar, örgütsel adaletin boyutlarından dağıtım adaletini negatif yönde etkilemektedir.	Reddedildi
H _{2b} : Örgütlerdeki kayırmacı uygulamalar, örgütsel adaletin boyutlarından etkileşim adaletini negatif yönde etkilemektedir.	Reddedildi
H _{2c} : Örgütlerdeki kayırmacı uygulamalar, örgütsel adaletin boyutlarından işlem adaletini negatif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H _{3a} : Örgütsel adalet algılamaları, işe girme şeklinde göre farklılık	Reddedildi

göstermektedir.	
H _{3b} : Örgütsel adalet algılamaları kadrolu veya taşeron çalışan olma durumuna göre farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H _{3c} : Örgütsel adalet algılamaları kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Reddedildi
H _{3d} : Örgütsel adalet algılamaları kurumda çalışılan pozisyona göre farklılık göstermektedir.	Reddedildi

3.5. Araştırmanın Nitel bulgularının değerlendirilmesi

Araştırmanın nitel verileri nitel araştırmanın en yaygın yöntemlerinden biri olan mülakat yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Birebir olarak gerçekleştirilen mülakatlarda biçimsel mülakat tekniği kullanılmıştır. Araştırma yapılırken kartopu yöntemi ile katılımcılara ulaşılmış ve 10 katılımcı ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakatın gerçekleştirildiği katılımcılara öncelikle yaş, eğitim durumu, çalışma yılı, çalıştıkları pozisyon, işe girme araçları ve kadro şekilleri olmak üzere 5 demografik soru yöneltilmiştir ve ardından kayırmacılık ile ilgili 5 soru sorulmuştur ve bu sorular şu şekildedir.

Soru 1. İşinize hala devam ediyor musunuz? Ayrıldıysanız ayrılma gerekçeniz nedir?

Soru 2. İşe hangi dönemde ve nasıl girdiniz?

Soru 3. Herhangi birinin işe girmesine aracılık ettiniz mi? Eğer böyle bir aracılıkta bulduysanız aracılık ettiğiniz kişiler ile aranızda ne tür bir yakınlık bağı mevcuttu?

Soru 4. Çalıştığınız örgütte herhangi bir kayırmacılığa şahit oldunuz mu? Eğer oldu iseniz bu ne tür bir kayırmacılıktı?

Soru 5. Kayırmacılığı olumlu olarak mı olumsuz olarak mı değerlendiriyorsunuz?

Görüşmeci A

Görüşmeci A 26 yaşında, lisans düzeyinde eğitime sahiptir. 1 yıldır kurumda üst düzey yönetici pozisyonunda görev almaktadır. Kuruma bireysel başvuru ile giren Görüşmeci A memur kadrosunda yer almaktadır.

- 1) Hala çalışıyorum.
- 2) İşe bir yıl önce başladım. Kpss sınavı ile kuruma giriş yaptım. Bir yandan da seçilen siyasi partinin il yönetim kurulunda görev aldım. Başkanın bireysel daveti üzerine seçim döneminde başkan ile çalışmaya başladım. Başkanın seçilmesi ile birlikte üst düzey bir yönetim kadrosunda yer aldım. Adayın tanıtım (propaganda) sürecinde destek veren kişiler ki bunların arasında işinden ayrılıp seçim sürecinde daha aktif yer alan kişiler de var, adayın seçilmesi ile birlikte herhangi bir pozisyona mutlaka değerlendirilmektedir. Seçim döneminden önce belediyelerde işe alımların gerçekleşme nedeni, işe alınan kişi ve ailesinden gelebilecek oylardır. Kuruma seçim öncesi 25 kişinin alınması, ailede toplam 3 kişinin oy kullanma hakkı olduğunu varsayarsak 75 oy yapmaktadır.
- 3) Evet, birkaç kişinin işe girmesine aracılık ettim. İşe ihtiyaçları olduğum kişileri alt yönetim kadrolarına taşeron olarak yerleştirdim. Yerleştirdiğim kişiler arasında siyasi görüşüme muhalif kişiler de vardı.
- 4) Hayır, şahit olmadım.
- 5) Bu tarz kayırmacılıkların olumlu olduğunu düşünüyorum.

Görüşmeci B

Görüşmeci B 51 yaşında, lise düzeyinde eğitime sahiptir. Kuruma yakın bir akrabası vasıtasıyla ile giriş yapan görüşmeci B memur kadrosunda ve yaklaşık 10 yıl üst düzey yönetici pozisyonunda çalışmış, bağlı olduğu belediyenin yönetimin il belediyesine geçmesiyle birlikte işçi fazlalığı sebebiyle işinden çıkartılmıştır.

- 1) 17. Maddenin a fıkrasına göre işten atıldım. Bu madde kanunda işçi fazlalığını ifade etmektedir. Resmiyette bu durum bu şekilde ifade edilse de asıl çıkarılma nedenim, bir önceki belediye başkanının değişmesi ve yeni gelen başkan ile siyasi uyumsuzluğum nedeni ile işten atıldım. Yaklaşık 900 kişi benimle birlikte işten atıldı. Ardından mahkemeye verdim, mahkeme sonucu işe iade kazandım. Fakat işe iade kazanmama rağmen tazminat ödenerek işe tekrar alınmadım. Karşılığında 4 net maaş ve 5 brüt maaş tutarında bir tazminat aldım. 17. Maddenin a fıkrasına göre yani işçi fazlalığı sebebiyle atıldığım işimde benim yerime 4 taşeron işçi alındı.

- 2) Yakın bir akrabam vasıtasıyla işe girdim. Kendisi dönemin belediye başkanıydı. İşe girme aşamasından sonra pozisyonumu hak ettiğimi düşünüyorum. Yakın akrabam diğerlerinden daha fazla çalışmam konusunda beni sık sık ikaz ederdi.
- 3) Hayır sağlamadım
- 4) Benim işe girdiğim dönemde oldu. Özellikle yapı ruhsatları ve maliye ile ilgili işlemlerde çok fazla kayırmacılık gerçekleşmekteydi. Açılmaz durumda olan iş yerlerine, ev yapılamaz durumda olan yerlere ruhsat verildi. Benim çalıştığım dönemde bölgede sözü geçen ailelerin çocuklarından 2-3 kişi daha işe alındı. Diğer dönemde ise (bir sonraki parti) parti içinden pek çok isim işe alındı. Benimle birlikte işten çıkartılan 900 kişinin yerine taşeron işçiler alındı. 900 kişi de dava açtı, yalnızca 1 kişi haksız bulunarak davayı kaybetti, geri kalanların tamamı tazminat aldı. Dava önemin belediye başkanına yönelik olmasına rağmen, tazminatlar belediye bütçesinden ödendi. İşten çıkartılmadan önce yıldırmaya maruz kaldım. Önce pozisyonum düşürüldü. İdari kadroda çalışıyor iken temizlik(çöp) işlerine gönderildim. Bütün çalışanlara yıldırma uygulandı. Belediyelerde %95 siyasi kayırmacılık var.
- 5) Eğer istihdam edilen, kayırılan kişiler işi bilen kişiler ise kurumun yararınadır. Fakat liyakatin dışında yetersiz personellerin işe alınması belediyelerde ki işlerin aksamasına ve vatandaşa yansımaya neden oluyor. Aynı şekilde belediye bütçesine de aşırı biçimde zarar veriyor.

Görüşmeci C

Görüşmeci C 26 yaşında, lisans düzeyinde eğitime sahiptir. Kurumda 4 yıl üst düzey yönetici memur kadrosunda görev alan görüşmeci C, kurumdan ayrılarak başka bir kamu kurumuna geçiş yapmıştır.

- 1) Üniversite eğitimim devam ettiği için ve İşimin yoğunluğu ve mesai kavramının olması sebepleriyle ayrılıım. Benim dönemimde siyasi konjektür değişirse de aktörler değişti. Aynı siyasi görüş devam etse dahi aktörlerin değişmesi de etkiliyor. Bu değişimle birlikte kadrolara değişme meydana geldi, tanıdık aracılığı ile işe giren kişiler daha ön plana çıkınca rahatsız oldum, eğitimin de eksik kalması ayrılma kararı almama neden oldu. Ya kurum içerisinde birim değiştirecektim ya da kurum, ben kurum değiştirdim.

- 2) Kpss sınavından aldığım puanlar kurumun açmış olduğu zabıta kadrosuna başvurduğum. Toplam 10 kişi alınacaktı ve 30 kişi mülakata çağırıldık. Kuruma girdiğimde 19 yaşındaydım ve herhangi bir siyasi kimliğe sahip değildim. Mülakata girdiğimde belli noktalara belli kişilerin yerleştirileceğini hissettim. Girmeden önce kişisel bilgilerimizin yazdığı özgeçmişime bakıldı. İmam hatip mezunuyum, babam diyanetten emekli. İşe alımım da herhangi bir tanıdık veya torpil değil var olan kimliğimin etkisinin olduğunu düşünüyorum. 2006 da liseden mezun oldum 2008 de bu işe başladım. Zabıta kadrosuna başvurduğum ve zabıta olarak işe alındım. Mülakata girdiğimde içeriden herhangi birini tanıımıyordum. Alımları Kpss puanı ve mülakat puanının ortalama şeklinde gerçekleştirdiler. Mülakatım yarım saat sürdü, çok zorlayıcı sorular sorulmadı. Mülakata girmeden önce hangi birim başkanı alım yapacaksa özgeçmişlere bakarak filtrelemeleri yapıyor. Benim mülakatıma da birim müdürü, personel müdürü ve ilgili birim müdürü girdi. Zabıta olarak başvurduğum ve alındığım işimde ilk gün başkan yardımcısının odasına oturtuldum ve üst düzey bir görevde işe başladım. Başvururken zabıta olacağım düşüncesiyle başvurmuşum, birim içinde alımdan sonra değişen kadrolar hakkında bir bilgim yoktu.
- 3) Böyle bir yetkiye sahip değildim, başkan bu konudaki tek yetkilidir, onun dışında kimsenin bu tarz bir yetkisi yok. Kurumdan nemalanmak isteyen o kadar güçlü isimler var ki burada sıra çok fazla bize gelmez.
- 4) Memur alımında benim kayırıldığım gibi alınmalar yani kpss sınavından iyi bir puan almış ve sıralamaya giren adaylar arasında filtreleme ile seçilen alımlar mevcut. Benim bağlı bulunduğum kişi ahlaki yönden çok düzgün olduğu için ben çok fazla şahit olmadım. Zira işe alımlardan daha çok işten çıkarmalarda etkili. Memurları işten atma gibi bir yetkileri olmamakla beraber sürme yetkisine sahipler, taşeron işçiler direkt olarak işten çıkartılabiliyor, işçilerin sözleşmesi fesh edilebiliyor. Siyasi konjektürün yeni değişmiş olduğu bir dönemde vergi reklam levhalarının gelirlerinde bir artış meydana gelmişti. Konu ile ilgili personel, siyasi kimliğe sahip güçlü isimlerin sahip oldukları işletmelere bu vergi reklam konusunda haklı olarak ceza kesiyorlar. Bunu yaparken kişilerin siyasi bir kimliğe sahip olduğuna dair bir bilgileri yok eğer olsaydı yapacaklarını düşünmüyorum. Daha sonra bu ceza kesen ve taşeron olarak çalışan personel bir ay sonra işten çıkartıldı.

- 5) İŖe alımlarda hem liyakat hem de fikirsel bağın olması gerektiğini dűŖunuyorum. Fikirsel olarak faydası olacak kiŖiler seğiliyor. İlgili birim başkanları mevcut personeli filtreleyerek iŖe alımları gerđeekleŖtiriyor. Burada önemli olan asıl ölçütlerin es geğilmemesi. Belediye kurumunda özel iŖlerle ilgili kısımlara tanıdık olma durumu önemlidir.

Görüşmeci D

Görüşmeci D 29 yaşındadır. Doktora eğitimine devam etmekte olan görüşmeci D Kuruma bir tanıdık aracılığı ile taşeron kadrosunda girmiş ve yaklaşık 2,5 yıl idari kadroda yer almıştır.

- 1) Siyasi görüşüm gerekçe gösterilerek işten çıkarıldım. Benim işime son veren kiŖi aynı zamanda işe girmemi sağlayan tanıdığım dı. Tanıdığım olan kiŖi üst yönetimin adını kullanarak, üzerinde siyasi baskının olduğunu ve bu durumda daha fazla taşıyamayacağını söyledi. Çalıştığım sürece, yalnızca tanıdığım olan kiŖinin arkamda durması ve bana destek olmasıyla işte kaldım. İlk işe girdiğimde üst yönetimle yakın olduğum için diğer çalışanlarca muhbir olarak adlandırıldım. Zaman içerisinde çalışan mobbingi bitti ve yönetimin baskısı başladı. Yönetim tarafından birey olarak değil bağlı bulunduğum mezhep ve ideolojim yüzünden dışlandım. Kendi siyasi çevrelerinden birinin böyle bir durumu duymasının olumsuz olarak algılanacağı görüşü üst düzey bir yönetici tarafından sözlü olarak söylenmiş. Tanıdığım olan kiŖi işimle ilgili başarımdan dolayı destek oldu. Fakat işten çıkarılmamı sağlayan kiŖi yine tanıdığım oldu. Gerekçe olarak daha önce karşısında durduğu ve beni üst yönetime karşı savunduğu siyasi ve mezheple ilgili nedenleri gösterdi. Genelde taşeron işçilere işten çıkarılırken açıklama yapılmaz, bana kişisel ilişkilerimden dolayı açıklama yapıldı. Sabah bildirildi, akşam 17.00'de işten ayrıldım.
- 2) 2009 yılında işe başladım. EŖ dost vasıtası ile belediyeden güçlü biriyle tanıştım. Tanıdığım olan kiŖi beni önce belediyenin anlaşmalı olduğu taşeron firmalardan birinde sigortalı göstererek taşeron olarak belediyede idari bir birime yerleŖtirdi. Eğitimimin devam etmesi sebebiyle okul durumumda ve diğer durumlarda referans olan kiŖi bana destek oldu. Tanıdığım sayesinde diğer taşeronlardan daha fazla

haklara sahip oldum. Tanıdığım kişi ile aramızdaki bağ o kadar kuvvetli değildi, bu ayrıcalıkları iş ile ilgili yeterliliklerim ve gayretimden dolayı sağladı.

- 3) Hayır, böyle bir yetkiye sahip değildi.
- 4) Evet, çok fazla şahit oldum. Özel kalem kadrosuna yasal sınırlılıkların dışında, tanıdık kişilerin görevlendirmesi kaydıyla doldurulduğunu yazılı olarak gördüm.
**Özel kalem kadrosu başkan inisiyatifinde ve herhangi bir eğitim, sınav kıstası olmadan dolduruluyor, 6 ay sonra 657 ye tabi memur olarak görevlendiriliyor. Memur alımlarında, siyasi kökenleri ve aile bağlarının araştırıldığına ve kimlerin alınacağına daha önceden belli olduğuna şahit oldum. Bunların yanı sıra mesleki yeterlilikleri ile sözleşmeli olarak işe giren kişiler de mevcut. Taşeron kadrolar tanıdık olunmadığı sürece çok rahat girilebilecek alan değil. Aynı birimde çalışan memur-işçi-taşeron ve sözleşmeli çalışanlar arasında ciddi derecede maaş farklı ve sosyal güvence ve hakların farkı mevcut.
- 5) Liyakat esasına göre olması gerektiğini düşünüyorum. Ekip kurulmalı fakat bu ekiplerin iş esasına göre kurulması gerektiğini düşünüyorum. Eğer adaylar arasında şartlar eşitse sana ekip çalışmasında yatkın olacak kişiyi seçersin. İşe alımlarda bireysel tanıdıklardan ziyade iş ile ilgili birikiminde dolayı referans olunmalı.

Görüşmeci E

Görüşmeci E, 50 yaşında ve doktora düzeyinde eğitime sahiptir. Kuruma güçlü bir tanıdığı aracılığı ile giren görüşmeci E, 4 yıl üst düzey yönetici pozisyonunda görev yapmıştır.

- 1) Devletin tam gün yasasını çıkartması üzerine, özel sektörde daha fazla para kazanacağım için işimden ayrıldım.
- 2) Belediyeye kadro ile ilgili başvuru yaptım, başvurum kabul edildi, ilgili bakanlıktan onay alınarak göreve başladım. Türkiye’de bu şekilde kabul alan tek kişi benim. Başvuru kabulüm, belediye başkanının ilgili bakana benim alınmam yönünde 5-10 defa söylemesiyle gerçekleşti. Tanıdık aracılığı ile işe girdim, daha sonra tanıdığım kişi bana daha üst bir mevki teklif etti, tam gün yasasından dolayı kabul etmedim
- 3) Evet sağladım. Eş dost vasıtası ile tanıdığım birisinin işe alımını gerçekleştirdim. Bir tanıdığımın tanıdığı olan bu kişiyi işe alırken çalışanın

kalitesini de dikkate aldım. Aynı şartlara sahip olan iki kişi olsaydı, tanıdığım olan kişiyi işe alırım, fakat göze batmaması için ondan diğerlerinden daha fazla performans göstermesini isterdim. İşe alımda akrabalık bağlarına yönelik olan kayırmacılığa karşıyım, diğer çalışanların psikolojilerini etkilediğini düşünüyorum.

- 4) Evet, şahit oldum. Performansı yüzünden işten çıkarttığım bir personeli üst makamdan birilerinin tanıdığı olduğu için işe geri almak zorunda kaldım. İşe alım sürecinde alınacak kişilerin listesi önümüze geliyordu. Mülakattan önce alınacak kişiler zaten belli oluyordu. Nepotizm yoğun olarak var.
- 5) Olumsuz değerlendiriyorum. Diğer çalışanların performansı üzerimde olumsuz etki yapıyor.

Görüşmeci F

Görüşmeci F 49 yaşında olup, lisans düzeyinde eğitime sahiptir. Kuruma bir tanıdığı aracılığı ile giren görüşmeci F yaklaşık 6 yıldır üst düzey yönetici pozisyonunda görevine devam etmektedir.

- 1) Hala devam ediyorum.
- 2) 2009 yılında başladım. İltimas ile işe girdim. Daha önce belde belediye başkanlığı yaptım. Dönemin belediye başkanı ile siyasal açıdan ve tanıdıklık durumu ile bir bağımız vardı. Dönemin belediye başkanının kurumda benim pozisyonumda birine ihtiyacı olduğu ve yanında güvenli kadroların olmasını istediğini belirtti ve bu talebiyle yönetici olarak göreve başladım.
- 3) Evet sağladım. Çalışma ihtiyacı olan kişiye bu kurumda taşeron olarak görev ayarladım. Bu kişiyle eş dost bağım mevcuttu.
- 4) Evet, şahit olum. Tanıdıkları aldıran görevliler var. Kayırmacılıkla üst yönetime gelen var fakat sayısal olarak az genellikle taşeron kadrolarda kayırmacılık daha yaygın. Belediyelerde siyasal kayırmacılık daha yaygındır. Bu durum diğer çalışanların performansını etkiliyor. Birileri için liyakat dışı karolar oluşturulurken haksız işten çıkarmalar gerçekleştiriliyor.
- 5) Bu kayırmacılıkları olumsuz buluyorum. Bu kişiler arkasında bulunan referanslara güvenerek iş garantisine güvenip etkin bir şekilde çalışmıyor.

Benim yönetimimde çalışan personel daha üst mevkiden birilerinin tanıdığı olduğu için benim yetkimi yok sayıp benim verdiğim kararlara uymuyor. Bu durum iş yerinde huzursuzluk ortamı yaratıyor ve verimi düşürüyor. Diğer personel bu kayırmacılık ile gelen kişilere ve referanslarına iyi görünmek için veya kayırılan kişilerin kendilerini üst yönetime şikâyet etmemesi için ‘ bizi sevsin gerekirse onun işlerini de biz yaparız’ gibi yaklaşımlar sergileyebiliyor.

Görüşmeci G

Görüşmeci G 39 yaşında ve yüksek lisans düzeyinde eğitime sahiptir. Kurumda yaklaşık 10 yıldır yönetici pozisyonunda görev yapan görüşmeci G memur kadrosunda yer almaktadır.

- 1) İşten ayrılmadım fakat yeni büyükşehir kanunu ile yapılan düzenlemelerle alt kademe belediyeye gönderildim. Nedeni ile ilgili herhangi bir açıklama yapılmadı. Rütbede bir düşme söz konusu. Kişisel olduğunu düşünüyorum.
- 2) 1997 yılında girdim. Şuan bulunan siyasi partiden başka bir parti belediyede görev yapıyordu. Babam belediye görevlisiydi fakat iş için gerekli olan eğitim ve becerilere sahip olmam da etkiliydi.
- 3) Evet sağladım. Çevre mühendisine ihtiyaç olduğunda daha önce burada çalışan bir stajyeri önerdim, kabul edildi. Ayrıca eş dost aracılığı ile tanıdığım işinde yetkin birine referans oldum.
- 4) Evet var. Siyasi anlamda aynı görüşü paylaşan kişilerin işe alınması çok kolay. Özgeçmişler incelenirken siyasi referanslara bakılıyor. Benim birimimde başkanlıktan torpille gelen çok kişi vardı, nitelikleri iş için uygun olmamasına rağmen tanıdık olma durumu daha ağır bastı. Siyasal kayırmacılıkla kıyaslandığında nepotizm oransal olarak daha düşük kalır.
- 5) Olumlu olarak değerlendirdiğim durumlar var. İşine yarayacağını bildiğin kişilerin arkasında durmak kuruma yarar sağlar. Fakat yetkin olmayan kişilerin hak etmedikleri pozisyonlara gelmeleri başarısızlığa uğramalarına neden oluyor. Ayrıca referanslarına güvenerek çalışma arkadaşlarına baskı uyguluyorlar. Bu durum da diğer çalışanların yönetime ve yöneticilerine olan inançlarını kaybetmelerine neden oluyor. Torpille işe alınıp diğerlerinden daha fazla çalışan kişiler mevcut olduğu gibi torpille işe alınıp işe gelmeyen kişilerde mevcut.

Görüşmeci H

Görüşmeci H 47 yaşında olup lisans düzeyinde eğitime sahiptir. Kurumda 24 yıldır yönetici pozisyonunda görev yapmakta olan görüşmeci H memur kadrosunda yer almaktadır.

- 1) İşe hala devam ediyorum.
- 2) 1986 yılında kurumun açmış olduğu sınavla işe başladım. Sınavın ardından mülakata girdim. Mülakatta eş dost aracılığı ile tanıdığım birisinin faydası oldu. Müracaat ve mülakatlarda herkes referansı ile geliyor. Referansı diğerlerine göre daha güçlü olanlar işe alınıyor.
- 3) Hayır sağlamadım. Öyle bir yetkiye sahip değilim. İşe alım sürecinde siyasi pozisyonlar etkili oluyor.
- 4) Evet var. Müdür, müdürün kızı, damadı, başkan yardımcılarının kızı, oğlu gelinleri hepsi belediyede çalışıyor. Sözleşmeli, taşeron veya itfaiye pozisyonunda işe alınıp daha sonra kadroya geçiriliyor. Eş- dost kayırmacılığı ile siyasal kayırmacılık aynı anda gerçekleşiyor. Siyasi olarak uyuşmadığı kişiler eş dost, akraba dahi olsa işe alınmıyor, alınması durumunda ise siyasal olarak uyuşma gerçekleşiyor. Önce idari kadrolara alım gerçekleşiyor ardından yönetim kadrolarına geçiriliyor.

Sınavla şef olduğum halde görevimin yetkilerini kullanamıyorum. Bir üst rütbem olan müdürlüğe sınav açılmadığı için geçemiyorum. Rütbe yükseltme sınavları yapılmıyor.

Siyasi partinin değiştiği bir dönemde 1000 kişi işten çıkartıldı, memurlar da istifaya zorlandı. Kurumda 20-25 yıldır görev yapan personel sayısı 10 kişiyi geçmez.

Devamlı olarak mobbinge maruz kalıyoruz. Memurlarda mobbing var ama tazminat hakkı da var, işçilerin istifa durumunda tazminat hakkı yok. İşe iade kazansalar dahi tazminatı verilip işten çıkartılıyor. Taşeron kadrolar ise şuanda da görev yapan siyasi görüş ile geldiği için bir devir söz konusu değil.

- 5) Olumsuz olarak değerlendiriyorum. Düzenin bir şekilde değişmesi gerektiğini düşünüyorum. Bu kayırmacılıkların personelin kişiliğini bozduğunu düşünüyorum. Bir üst makama yükselmek için çıkar ilişkileri ve ayak kaydırmacalar mevcut. Bu durum ise arkadaşlık ilişkilerinin kopmasına neden oluyor. Sürekli huzursuz bir çalışma ortamı var ve bu da verimi etkiliyor. Bu kurumda çalışıp mutlu olan kişi

sayısı azdır. Mutsuz ve huzursuz bir çalışma ortamı var. Ayrıca kayırmacılıklar üst makama olan saygıyı azaltıyor. Tecrübesiz kişilerin üst kadrolara yerleşmesiyle birlikte astlar neden amirim diyeyim? nasıl saygı göstereyim? gibi düşünceler içerisine giriyorlar.

Görüşmeci İ:

Görüşmeci İ 28 yaşında olup, lisans düzeyinde eğitime sahiptir. Kurumda yaklaşık 7 yıldır idari kadroda görev yapan görüşmeci İ memur kadrosunda yer almaktadır.

- 1) İşe hala devam ediyorum.
- 2) 2006 yılında Kpss'ye girdim, 2008 yılında işe başladım. Belediyenin zabıta alımlarına başvurduğum ve mülakata çağırıldım. Mülakata girmeden önce eş dost vasıtasıyla tanışmış olduğum belediyeden bir kişiyle görüştim. Mülakata girmeden önce alınacak kişilerin listesinin gittiğini düşünüyorum. Belediyede işe alımda torpil olduğunu düşünüyorum, torpilsiz işe girdiğini iddia eden kişi yalan söyler. Mülakat sorularım zordu, kpss puanım çok yüksek olmasına rağmen son sıralarda girdim. Diğer kişilerin mülakat notları benden yüksekti. 19 kişilik zabıta alım karosundan 10 kişi zabıta olarak devam etti, benim de aralarında bulunduğum 9 kişi kurum içerisinde görevlendirildi. İşe alımda referansımın etkili olduğu düşünüyorum, referansım olmasa belki son sıradan bile giremezdim. Yalnızca kpss puanına göre alsalardı 1. veya 2. Sıradan girecekken son sırada girdim.
- 3) Hayır sağlamadım.
- 4) Evet, şahit oldum. Üst makamdan birilerinin tanıdığı olduğu için işe başlayan çok kişi var. Taşeronlar genellikle referans üzerine alınıyor. Özel kalem kadrolarına yerleşenlerin ise 6 ay sonra 657 ile memur olması kayırmacılık örneklerindedir. Başkanın bir akrabası, başka bir belediyede özel kalem olarak görevlendirildi. Görevlendirildiği belediyede başkanın bir akrabası ise bu belediyede görevlendirildi. 6 ay sonra 657 ile memur olduktan sonra görev yerleri değiştirildi. Üst düzey yöneticilerden birisinin bakıcısının çocuğu belediyede taşeron olarak işe başladı. Siyasal kayırmacılık daha çok üst yönetim kadrolarında gerçekleşiyor. İşe alımda da olmasına rağmen terfilerde daha yüksek. Belediyelerde pozisyona göre eleman değil, elemana göre pozisyon aranıyor. Daha önce başka bir belediyeye

Kpps puanımla başvurduğumda puanımın iyi olduğu fakat alınacak kişinin zaten belli olduğu söylendi. Müdürlük ve şeflik kadrolarında herhangi bir sınav yapılmadan atamalar yapılıyor. Siyasi görüşlerinden dolayı o kadrolara geldiklerini düşünüyorum.

- 5) Olumsuz olarak değerlendiriyorum. Pozisyonlara bilgisiz ve yetersiz kişilerin gelmesi işimizden soğumamıza neden oluyor. Diğer çalışanların performanslarında bir düşüş meydana geliyor. Kurumumun adil olmadığını düşünüyorum. Belediyede yapılan işin pazarlaması ön planda.

Görüşmeci İ

Görüşmeci İ 56 yaşında olup lisans düzeyinde eğitime sahiptir. Kurumda 23 yıldır idari kadroda görev yapan görüşmeci İ memur kadrosunda yer almaktadır.

- 1) İşe hala devam ediyorum.
- 2) Daha önce başka bir özel şirkette çalışıyordum. Oradan işçi grevini desteklediğim için çıkarıldım. Dönemin belediye başkanı beni grevi desteklerken gördü ve benim pozisyonumda birine ihtiyacı olduğunu söyledi Başkan beni siyasi kimliğimden dolayı göreve davet etti. İşçi statüsünde işe başladım 1997 yılında doğrudan atama usulüyle 657'ye tabi olduk
- 3) Hayır sağlamadım.
- 4) Her dönemde işe alınan kişiler dönemin siyasi görüşünü paylaşan kişilerdir. Son dönemde bu daha yoğun bir hal aldı. Eski dönem belediye başkanı göreve gelince 1,5 yıl içerisinde yaklaşık 650 kişiyi işten çıkarttı. Bunu taşeronlaşmaya geçme amacıyla yaptı. Taşeron kadrolarda kayırma olmadan işe girmek mümkün değil. Belediyenin taşeron olarak anlaştığı firmalar, belediye ve belediyenin bağlı olduğu partinin izni olmadan işçi alımı yapmıyor. Eski bir belde başkanı bir kurum çalışanı iki kızını da belediyeye aldırıldı. Bu örnekler çoğaltılabilir. Üst yönetici terfilerinde genellikle siyaseten arkasında olan kişiler seçiliyor. İşten çıkartılan 650 kişi işe iade kazandı fakat kötü niyet tazminatı ödenip işe geri alınmadılar. Belediyenin desteklemediği sendikadan desteklediği sendikaya geçen kişiler ilk olarak işten çıkartıldı, çünkü hem eksikleri biliyorlardı hem de örgütlülerdi.

- 5) Kayırmanın olumlusu olmaz. Güven sarsılır, iş verimi düşer, kalite düşer, ehil insanlar ehil yerlerde bulunmaz. Tüm bunlar aynı zamanda vatandaşın işinin görülmemesine neden oluyor. Çalıştığım kurumu adil bulmuyorum. Tüm bunların olduğu bir kurumda adalet olmaz.

Araştırmanın Nitel Bulgularının Değerlendirilmesi

Katılımcılara yöneltilen işinizden neden ayrıldınız sorusunu görüşmeci A, görüşmeci F, görüşmeci G, görüşmeci H, görüşmeci İ ve görüşmeci İ hala çalışıyorum olarak cevaplamışlardır. Görüşmeci B kanunen işçi fazlalığı nedeni ile işinden çıkarılmış olmakla birlikte asıl nedeni *‘Resmiyette bu durum bu şekilde ifade edilse de asıl çıkarılma nedenim, bir önceki belediye başkanının değişmesi ve yeni gelen başkan ile siyasi uyumsuzluğum nedeni ile işten atıldım’* şeklinde ifade etmiştir ve *‘işe iade kazanmama rağmen tazminat ödenerek işe tekrar alınmadım. Karşılığında 4 net maaş ve 5 brüt maaş tutarında bir tazminat aldım. 17. Maddenin a fıkrasına göre yani işçi fazlalığı sebebiyle atıldığım işimde benim yerime 4 taşeron işçi alındı’* ifadeleri ile kanunen işten ayrılma gerekçesinin doğru olmadığını ifade etmiştir. Görüşmeci C işten ayrılma nedenini eğitim olarak ifade etmiş fakat sorunun devamında *‘Benim dönemimde siyasi konjektür değişirse de aktörler değişti bu değişimle birlikte kadrolara değişme meydana geldi, referans aracılığı ile işe giren kişiler daha ön plana çıkınca rahatsız oldum’* şeklinde diğer gerekçeleri de ifade etmiştir. Görüşmeci D işten çıkarılma nedenini *‘Siyasi görüşüm gerekçe gösterilerek işten çıkarıldım’* şeklinde ifade etmiştir. Sorunun devamında çıkarılma nedenini *‘Yönetim tarafından birey olarak değil bağlı bulunduğum mezhep ve ideolojim yüzünden dışlandım. Kendi siyasi çevrelerinden birinin böyle bir durumu duymasının olumsuz olarak algılanacağını görüşü üst düzey bir yönetici tarafından sözlü olarak söylenmiş’* olarak açıklamıştır. Görüşmeci E ise işten ayrılma gerekçesini *‘Devletin tam gün yasasını çıkartması üzerine, özel sektörde daha fazla para kazanacağım için işimden ayrıldım’* şeklinde ifade etmiştir. Katılımcılardan edinilen bulgular doğrultusunda, belediyelerde siyasal kimliğin ön planda olduğu söylenebilir. İşlerinden ayrılan veya çıkarılan dört katılımcıdan üçünün gerekçelerinin siyasal temelli olması belediye kurumlarında siyasal kayırmacılığın etkili olduğu görüşünü desteklemektedir. Cevaplar arasında dikkat çeken bir diğer durum ise aynı siyasi görüş devam etse dahi aktörlerin değişmesinin de kurumda

etkili olduğudur. Bu doğrultuda siyasal kayırmacılığın içinde de nepotizm ve kronizm temelli bir alt kayırmacılığın olduğunu söylemek mümkündür. Bir diğer ifade ile kayırılan kişilerin de yakınlık durumlarına göre ayrıldıkları, daha güçlü bir referansa veya hem siyasi hem de diğer bağlara sahip kişilerin daha fazla kayırmacı uygulamalardan yararlandığı söylenebilir.

Katılımcılara yöneltilen işe girme sürecine yönelik sorusunu görüşmeci B *'yakın bir akrabam vasıtasıyla işe girdim'* ve görüşmeci G *'Babam belediye görevlisiydi fakat iş için gerekli olan eğitim ve becerilere sahip olmam da etkiliydi'* şeklinde cevaplamıştır. Bu cevaplar kayırmacılığın nepotizm boyutunu ifade etmektedir. Görüşmeci d *'Eş dost vasıtası ile belediyeden güçlü biriyle tanıştım. Referansım beni önce belediyenin anlaşmalı olduğu taşeron firmalardan birinde sigortalı göstererek taşeron olarak belediyede idari bir birime yerleştirdi'* görüşmeci E *'Başvuru kabulüm, belediye başkanının ilgili bakana benim alınmam yönünde 5-10 defa söylemesiyle gerçekleşti'* görüşmeci H *'Mülakatta eş dost aracılığı ile tanıdığım birisinin faydası oldu'* ve görüşmeci İ ise *'İşe alımda referansımın etkili olduğu düşünüyorum'* şeklinde cevaplamıştır. Bu cevaplar kayırmacılığın favorizm yani eş-dost kayırmacılığı boyutunu ifade etmektedir. Görüşmeci A *'Kpss sınavı ile kuruma giriş yaptım. Bir yandan da seçilen siyasi partinin il yönetim kurulunda görev aldım. Başkanın bireysel daveti üzerine seçim döneminde başkan ile çalışmaya başladım'* görüşmeci C *'İşe alımım da herhangi bir tanıdık veya torpil değil var olan kimliğimin etkisinin olduğunu düşünüyorum'*, görüşmeci F *'Dönemin belediye başkanı ile siyasal açıdan ve tanıdıklık durumu ile bir bağımız vardı. Dönemin belediye başkanının kurumda benim pozisyonumda birine ihtiyacı olduğu ve yanında güvenli kadroların olmasını istediğini belirtti ve bu talebiyle yönetici olarak göreve başladım'* ve görüşmeci İ *'Başkan beni siyasi kimliğimden dolayı göreve davet etti'* şeklinde cevaplamıştır. Bu cevaplar kayırmacılığın boyutlarından kronizmi yani siyasal kayırmacılığı açıklamaktadır. İşe alım sürecine yönelik verilen cevaplar değerlendirildiğinde araştırmaya katılan 10 kişiden 4'ünün kronizm, 4'ünün favorizm ve 2'sinin de nepotizm temelli işe alındığını ifade etmek mümkündür. Bu bilgiler ışığında belediyelerde işe alımda siyasal kayırmacılık ve eş-dost vasıtası ile olan kayırmacılığın benzer oranlarda olduğunu kan bağına yönelik olan kayırmacılığın ise diğerlerine kıyasla daha düşük oranda olduğunu söylemek mümkündür. Sorulara verilen yanıtlar dikkate alındığında araştırmaya katılan katılımcıların kuruma

girerken bir sınava dahi alınsalar mülakat aşamasında bir tanıdığa ihtiyaç duydukları söylenebilir. Belediye kurumlarında siyasal bir yönetimin olması işe alımlarda siyasal kayırmacılığın yüksek olmasının nedenlerinden birisi olarak ifade edilebilir. Dikkat çeken bir diğer durum ise katılımcıların tamamının bir referanstan destek almasıdır. Tüm bu bilgiler dikkate alındığında belediyelerde işe alımlarda liyakat dışı uygulamaların var olduğu ifade edilebilir.

Katılımcılara yöneltilen herhangi birinin işe alımını sağladınız mı sorusuna, görüşmeci B, görüşmeci C, görüşmeci D, görüşmeci H, görüşmeci İ ve görüşmeci J ‘*hayır sağlamadım, böyle bir yetkiye sahip değildim*’ şeklinde cevap vermiştir. Görüşmeci A ‘*Evet birkaç kişinin işe girmesine aracılık ettim*’ cevabını verirken işe alınan kişilerin taşeron kadrolara yerleştirildiğini belirtmiştir. Görüşmeci E bu soruyu ‘*Evet sağladım*’ şeklinde cevaplamış ve ‘*Eş dost vasıtası ile tanıdığım birisinin işe alımını gerçekleştirdim. Bir tanıdığımın tanıdığı olan bu kişiyi işe alırken çalışanın kalitesini de dikkate aldım. Aynı şartlara sahip olan iki kişi olsaydı, tanıdığım olan kişiyi işe alırım*’ şeklinde açıklama yapmıştır. Görüşmeci F ‘*Evet sağladım. Çalışma ihtiyacı olan kişiye bu kurumda taşeron olarak görev ayarladım. Bu kişiyle eş dost bağım mevcuttu*’ şeklinde cevaplarken görüşmeci G ‘*Evet sağladım, eş dost aracılığı ile tanıdığım işinde yetkin birine referans oldum*’ şeklinde cevap vermiştir. Elde edilen bulgular sonucunda araştırmaya katılan 10 kişiden 6’sının herhangi birinin işe alınmasını sağlamadığı 4’ünün ise işe alım sürecinde çeşitli bağları bulunan bireylere referans olduğu söylenebilir. Katılımcıların cevapları doğrultusunda dikkat çekici olan bir husus işe alım sağlamadıkları, belediyede böyle bir yetkiye yalnız belediye başkanının sahip olduğu ifadesidir. Mülakatlar değerlendirildiğinde katılımcılar belediyede işe alım sürecinde siyasal ve ekonomik açıdan çok daha güçlü kişilerin etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Bu durumun temel gerekçesi belediyelerin sosyal hak ve olanaklarının iyi olması ve bu olanaklardan faydalanmak isteyen kişilerin sayısal olarak çokluğudur şeklinde ifade edilebilir. Belediye yöneticisinin siyasal bir kimlikle seçilmesi ve ülkemizde siyasal kimliklerin güçlü olması sebebiyle belediye kurumlarında işe alımda gerçekleşen kayırmacı uygulamaların çok daha güçlü referanslar aracılığı ile gerçekleştiği söylenebilir.

Katılımcılara yöneltilen belediyede çalıştığınız dönemde herhangi bir kayırmacılığa şahit oldunuz mu sorusuna yalnızca görüşmeci A ‘*hayır şahit olmadım*’ cevabını vermiştir. Görüşmeci B, görüşmeci C, görüşmeci D, görüşmeci E, görüşmeci F, görüşmeci G, görüşmeci H, görüşmeci İ ve görüşmeci İ ‘*evet, şahit oldum*’ cevabını vermiş ve bunu bazı dikkat çekici örnekler ile açıklamışlardır.

Görüşmeci B ‘*Özellikle yapı ruhsatları ve maliye ile ilgili işlemlerde çok fazla kayırmacılık gerçekleşmekteydi. Açılmaz durumda olan iş yerlerine, ev yapılamaz durumda olan yerlere ruhsat verildi. Benim çalıştığım dönemde bölgede sözü geçen ailelerin çocuklarından 2-3 kişi daha işe alındı. Diğer dönemde ise (bir sonraki parti) parti içinden pek çok isim işe alındı. Benimle birlikte işten çıkartılan 900 kişinin yerine taşeron işçiler alındı. 900 kişi de dava açtı, yalnızca 1 kişi haksız bulunarak davayı kaybetti*’

Görüşmeci C ‘*Memur alımında benim kayırıldığı gibi alınmalar yani kpss sınavından iyi bir puan almış ve sıralamaya giren adaylar arasında filtreleme ile seçilen alımlar mevcut.İşe alımlardan daha çok işten çıkarmalarda etkili. Siyasi konjektürün yeni değişmiş olduğu bir dönemde vergi reklam levhalarının gelirlerinde bir artış meydana gelmişti. Konu ile ilgili personel, siyasi kimliğe sahip güçlü isimlerin sahip oldukları işletmelere bu vergi reklam konusunda haklı olarak ceza kesiyorlar. Daha sonra bu ceza kesen ve taşeron olarak çalışan personel bir ay sonra işten çıkartıldı.*’

Görüşmeci D ‘*Memur alımlarında, siyasi kökenleri ve aile bağlarının araştırıldığına ve kimlerin alınacağıının daha önceden belli olduğuna şahit oldum*’

Görüşmeci E ‘*Performansı yüzünden işten çıkarttığım bir personeli üst makamdan birilerinin tanıdığı olduğu için işe geri almak zorunda kaldım. İşe alım sürecinde alınacak kişilerin listesi önümüze geliyordu. Mülakattan önce alınacak kişiler zaten belli oluyordu. Nepotizm yoğun olarak var*’

Görüşmeci F ‘*Tanıdıkları aldırان görevliler var. Kayırmacılıkla üst yönetime gelen var fakat sayısal olarak az genellikle taşeron kadrolarda kayırmacılık daha yaygın. Belediyelerde siyasal kayırmacılık daha yaygındır*’

Görüşmeci G *‘Siyasi anlamda aynı görüşü paylaşan kişilerin işe alınması çok kolay. Özgeçmişler incelenirken siyasi referanslara bakılıyor. Benim birimimde başkanlıktan torpille gelen çok kişi vardı, nitelikleri iş için uygun olmamasına rağmen tanidik olma durumu daha ağır bastı. Siyasal kayırmacılıkla kıyaslandığında nepotizm oransal olarak daha düşük kalır’*

Görüşmeci H *‘Sözleşmeli, taşeron veya itfaiye pozisyonunda işe alınıp daha sonra kadroya geçiriliyor. Eş- dost kayırmacılığı ile siyasal kayırmacılık aynı anda gerçekleşiyor. Siyasi olarak uyuşmadığı kişiler eş dost, akraba dahi olsa işe alınmıyor, alınması durumunda ise siyasal olarak uyuşma gerçekleşiyor. Önce idari kadrolara alım gerçekleşiyor ardından yönetim kadrolarına geçiriliyor’*

Görüşmeci I *‘Özel kalem kadrolarına yerleşenlerin ise 6 ay sonra 657 ile memur olması kayırmacılık örneklerindedir. Üst düzey yöneticilerden birisinin bakıcısının çocuğu belediyede taşeron olarak işe başladı. Siyasal kayırmacılık daha çok üst yönetim kadrolarında gerçekleşiyor. İşe alımda da olmasına rağmen terfilerde daha yüksek. Daha önce başka bir belediyeye Kpps puanımla başvurduğumda puanımın iyi olduğu fakat alınacak kişinin zaten belli olduğu söylendi. Müdürlük ve şeflik kadrolarında herhangi bir sınav yapılmadan atamalar yapılıyor. Siyasi görüşlerinden dolayı o kadrolara geldiklerini düşünüyorum’*

Görüşmeci İ *‘Eski dönem belediye başkanı göreve gelince 1,5 yıl içerisinde yaklaşık 650 kişiyi işten çıkarttı. Bunu taşeronlaşmaya geçme amacıyla yaptı. Ve taşeron kadrolarda kayırma olmadan işe girmek mümkün değil. Belediyenin taşeron olarak anlaştığı firmalar, belediye ve belediyenin bağlı olduğu partinin izni olmadan işçi alımı yapmıyor. Eski bir belde başkanı bir kurum çalışanı iki kızını da belediyeye aldırıldı.. Belediyenin desteklemediği sendikadan desteklediği sendikaya geçen kişiler ilk olarak işten çıkartıldı, çünkü hem eksikleri biliyorlardı hem de örgütlülerdi’*

Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda belediyelerde kayırmacı uygulamaların olduğunu özellikle siyasal kayırmacılığın diğerlerine kıyasla daha yüksek orana sahip olduğu ifade edilebilir. Katılımcıların cevaplarında dikkat çekici olan bir diğer konu ise taşeron kadrolar ile ilgilidir. Katılımcıların çoğunluğu kayırmacı uygulamaların

özellikle taşeron kadrolarda gerçekleştiğini ifade etmişlerdir. Belediye kurumlarında bulunan dört farklı kadro şeklinden biri olan taşeron kadrolarda kayırmacı uygulamaların yoğun olmasının temel nedeni diğer kadrolara kıyasla işe alım ve işten çıkarılmada herhangi bir güvence veya şarta tabi olmaması olarak ifade edilebilir. Memur, işçi ve sözleşmeli kadroların işe alım ve çıkarılması durumları kanunen çeşitli şartlara tabi olmakla beraber taşeron çalışanların herhangi bir sosyal güvenceye sahip olmamaları işe alımlarında ve işten çıkartılmalarında büyük bir serbestlik sağlamaktadır. Katılımcıların işe alım konusunda verdiği cevaplar ile birlikte değerlendirildiğinde; memur kadrolarının işe alım süreçleri kpss sınavı ve mülakat'ın ortalamasının alınarak gerçekleştirilmesi sebebiyle kayırmacı uygulamalar yalnızca mülakat aşamasında gerçekleşebilmektedir. Burada dikkat çeken bir diğer durum ise belediye memur kadrolarına yerleştirmelerin yapılmasından sonra kurum içi görevlere yerleştirmelerdir. Belediye alım kadrolarının yalnızca itfaiye eri veya zabıta olarak gerçekleşmesi sebebiyle kuruma memur olarak alınan kişilerin kurum içinde diğer kadrolara geçiş bir diğer ifade ile terfileri sırasında herhangi bir şarta tabi olmamaları kurum içi görevlendirmelerde kayırmacı uygulamalara neden olan faktörler arasında değerlendirilebilir. Katılımcılardan ikisinin belediyeye zabıta kadrosunda girdiği ve daha sonra kurum içinde başka bir pozisyona yerleştirildiği bilgisi ve katılımcıların mülakat sırasında alınacak kişilerin belli olduğuna yönelik ifadeleri dikkate alındığında kurumun memur kadrolarının işe alımında kayırmacı uygulamaların kısmen etkili olduğunu fakat kurum içi yerleştirmesi sırasında kayırmacı uygulamaların daha etkin gerçekleştirildiği ifade edilebilir.

Kayırmacı uygulamaları olumlu olarak mı olumsuz olarak mı değerlendiriyorsunuz sorusunu görüşmeci A '*olumlu olarak değerlendiriyorum*' şeklinde cevaplarırken, görüşmeci B '*Eğer istihdam edilen, kayırılan kişiler işi bilen kişiler ise kurumun yararınadır. Fakat liyakatin dışında yetersiz personellerin işe alınması belediyelerde ki işlerin aksamasına neden olur*' şeklinde cevaplamıştır. Görüşmeci C kayırmacı uygulamalarla ilişkin '*İşe alımlarda hem liyakat hem de fikirsel bağın olması gerektiğini düşünüyorum. Belediye kurumunda özel işlerle ilgili kısımlara tanıdık olma durumu önemlidir.*' ifadelerini kullanmış, görüşmeci D ise '*Ekip kurulmalı fakat bu ekiplerin iş esasına göre kurulması gerektiğini düşünüyorum. Eğer aylar arasında şartlar eşitse sana ekip çalışmasında yatkın olacak kişiyi seçersin*' şeklinde ifade etmiştir.

Görüşmeci E kayırmacı uygulamaları '*Diğer çalışanların performansı üzerimde olumsuz etki yapıyor*' ifadesi ile olumsuz olarak değerlendirmiştir. Görüşmeci F'nin '*kişiler arkasında bulunan referanslara güvenerek iş garantisine güvenip etkin bir şekilde çalışmıyor*' ifadesi doğrultusunda kayırılan bireylerin örgüt içerisindeki iş yükü dağılımında adaletsizliğe neden olduğu söylenebilir. Görüşmeci G bu durumun hem olumlu hem de olumsuz tarafları olduğunu ifade etmiş ve '*Torpille işe alınıp diğerlerinden daha fazla çalışan kişiler mevcut olduğu gibi fazla torpille işe alınıp işe gelmeyen kişilerde mevcut*' ifadesini kullanmıştır. Görüşmeci H kayırmacılıkları olumsuz olarak değerlendirdiğini ifade etmiş ve '*Ayrıca kayırmacılıklar üst makama olan saygıyı azaltıyor*' biçiminde gerekçelendirmiştir. Görüşmeci İ diğer çalışanların performanslarında bir düşüş meydana geliyor' ifadesi ile kayırmacılığın diğer çalışanlar üzerindeki etkilerinden söz etmiştir. Görüşmeci İ ise kayırmacı uygulamalara yönelik '*Kayırmanın olumlusu olmaz. Güven sarsılır, iş verimi düşer, kalite düşer, ehil insanlar ehil yerlerde bulunmaz. Tüm bunlar aynı zamanda vatandaşın işinin görülmemesine neden oluyor. Çalıştığım kurumu adil bulmuyorum. Tüm bunların olduğu bir kurumda adalet olmaz*' ifadesini kullanmıştır

Sonuç ve Öneriler

Tarihsel olarak oldukça eskiye uzanan kayırmacılık kavramı olumsuz bir anlama sahip olmakla birlikte temelde bireylerin dayanışma ihtiyacından dolayı ortaya çıkmıştır. İnsanın sosyal bir varlık olması, zaman içerisinde diğer bireyler ile çeşitli bağlar oluşturmasına neden olmuştur. Bu bağların oluşmasında aynı soydan gelme, benzer kültüre sahip olma, aynı ideolojiye sahip olma gibi çeşitli kısıtlar etkili olmaktadır. Bireylerin oluşturduğu bu bağlar değerlendirildiğinde yalnızca akrabalık bağının bireyin istek ve tercihi dışında genetik olarak oluştuğu ifade edilebilir. Bireylerin akrabalık bağları dışında oluşturduğu tüm diğer ilişkilerde onun istek ve tercihi ön planda olmaktadır. Bireylerin kendileri ile benzer özelliklere, benzer geçmişlere veya benzer inanışlara sahip olduğu diğer kişiler ile dayanışma içerisinde yer alması zaman ile o kişilere diğerlerinden daha ayrıcalıklı davranmasına neden olabilmektedir. Bir topluluğu oluşturanların duygu, düşünce ve ortak çıkarlarda birbirlerine karşılıklı bağlanmasını ifade eden dayanışma kavramı temel olarak olumlu bir yargıya sahip olmakla birlikte dayanışma içerisinde yer almayan bireylere yönelik haksız tutumların oluşmasına da neden olabilmektedir. Dayanışma kavramının örgütlere yansımaları değerlendirildiğinde ise bireylerin çalışma arkadaşı olarak kendileri ile benzer özelliklere sahip diğer kişiler ile birlikte çalışma eğilimine sahip olduğu ifade edilebilir. Bu durumun temel nedenlerinden birinin, bireylerin örgütsel faaliyetler içerisinde güven duyduğu kişiler ile bir arada olma isteği olduğu söylenebilmektedir. Bir diğer neden olarak ise bireylerin örgütsel amaçlarının, çeşitli yakınlık bağlarına sahip olduğu kişiler veya aynı ideallere ve aynı inanışlara sahip olunan kişiler ile daha kolay gerçekleştirilecek olmasıdır şeklinde ifade edilebilir. Bireylerin kendileri ve yakınlık bağına sahip olduğu kişilerin çıkarlarına yönelik olan bu tutum ve davranışları diğer çalışanlar üzerinde oldukça etkili olabilmektedir. Bu grupların dışında yer alan diğer çalışanların çeşitli iltimaslar ile desteklenen ve korunan kişilerin sahip olduğu haklara sahip olmaması örgüt içerisinde adaletsizliğe neden olabilmektedir.

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmadan elde edilen nitel ve nicel sonuçlar bir arada değerlendirilmiş ve bu değerlendirmelere bağlı sonuçlar doğrultusunda ortaya koyulabilecek önerilere yer verilmiştir. Çalışmanın nicel kısmında kayırmacılığın örgütsel adalet algılamasına etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda öncelikle

kayırmacılığın boyutlarının örgütsel adalet algılamasının boyutlarına etkileri değerlendirilmiş, daha sonra da demografik değişkenler ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın nicel kısmına ilişkin veriler tanımlayıcı analiz, regresyon analizi, t testi ve varyans analizine tabi tutularak değerlendirilmiştir. Araştırma konusunun yöneticiler ve çalışanlar tarafından olumsuz olarak nitelendirilmesinden dolayı ifadelere verilen yanıtların şeffaf olamayacağı düşünülmüştür. Bu doğrultuda araştırma sonucunun daha doğru olabilmesi için, nitel araştırma yöntemlerinden en yaygın olarak kullanılan, birebir mülakat tekniğinden faydalanılmıştır. Nitel ve nicel araştırmaların sonuçları ayrı olarak değerlendirilmiş araştırmanın sonuç kısmında ise elde edilen iki bulgu doğrultusunda genel bir sonuca ulaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların nicel ve nitel sorulara vermiş oldukları cevaplar incelendiğinde araştırmanın yapıldığı belediye örgütlerinde kayırmacı uygulamaların var olduğu ifade edilebilir. Nicel araştırma verilerinin tanımlayıcı analiz sonucu katılımcıların kayırmacılık ifadelerine yüksek düzeyde katıldığı görülmektedir. Araştırmanın nitel verileri de nicel veriler ile benzerlik göstermektedir. Kayırmacılık ile elde edilen verilerden en dikkat çekici olanı, araştırmanın nicel kısmında katılımcıların yalnızca %41,7'si işe girmede bir referanstan destek aldığını ifade ederken, nitel kısımda görüşülen katılımcıların tamamının işe girme sürecinde bir referansa sahip olmasıdır. İki araştırma yöntemi arasındaki farklılığın temel nedeninin, ankete verilen cevapların mülakat cevaplarına oranla daha az şeffaf olması olduğu düşünülmektedir. Anketlerin çalışanların mesai saatleri içerisinde ve yöneticilerinin de yakın çevresinde yapılması, cevaplarının şeffaflığı üzerinde etkilidir. Birebir yapılan mülakatlarda katılımcıların yöneticilerinin duyabileceği ve görebileceği bir mesafeden uzak olması cevapların daha içtenlikle ve daha şeffaf verilmesini sağlamıştır. Kayırmacılık ile ilgili dikkat çeken bir diğer bulgu ise, çalışanların siyasal, soy bağı ve tanıdık olma durumu ile yapılan bu ayrıcalıklı uygulamaların ayrıcalıklı haklara sahip olmayan diğer kişiler üzerindeki etkilerinin işten çıkarma boyutunda daha etkili olduğunu ifade etmeleridir. Bu bilgiler göz önüne alındığında, yöneticilerin çeşitli bağlarla yakınlığa sahip olduğu kişileri istihdam etmek için haksız işten çıkarmalar gerçekleştirdiği yorumuna ulaşılabilir. Bu durum kayırmacılığın diğer çalışanlar üzerindeki önemli etkilerinden birisini oluşturmaktadır.

Bir diğerk dikkat çeken bulgu ise, özellikle yöneticilerin kayırmacı davranışlarının temelini güven sebebine dayandırmalarıdır. Özellikle belediyelerde ekip çalışmasına dikkat çeken yöneticiler, siyasi yönetime sahip bir kurumun alınan kararlar ve bu kararlar doğrultusunda yapılacak olan işlemler sırasında güvenilir kişilerle bir arada olması gerektiğini belirtmişlerdir. Araştırmalar sırasında birebir konuşma fırsatı bulunan yöneticilerden edinilen bilgiler doğrultusunda, yöneticilerin, örgütsel amaçlarını gerçekleştirmek için yakın konumlarında aynı amaç ve ideallere sahip kişileri tercih ettiği ifade edilebilir. Bu durum kayırmacılığın, nepotizm, kronizm ve favorizm boyutlarının tamamını kapsamakla beraber, siyasi bir yönetime sahip olan örgüt yapısı temel alındığında siyasal kayırmacılığın bu duruma etkisinin daha fazla olduğu söylenebilir. Bir diğerk önemli bulgu ise, siyasal kayırmacılığın aynı zamanda nepotizm ve favorizm'den etkilenmesidir. Bu durum, yöneticilerin aynı siyasal görüşe mensup kişiler arasında yapacağı bir değerlendirmede diğerk yakınlık bağlarını da dikkate alması olarak ifade edilebilir. Görüşmecilerden ikisinin belediye başkanı ailesinden yakın isimleri(oğlu, gelini vb) istihdam ediyor yönündeki ifadelerini dikkate alarak belediye kurumlarında nepotizm uygulamalarının da yer aldığını ifade etmek mümkündür. Burada önemli olan bir diğerk durum ise nepotizme yönelik istihdamların gerçekleştirilmesinde üst yönetim kadrolarının daha etkin olmasıdır. Görüşmecilerin bizim kayırmacılık yapma gibi bir yetkimiz yoktu ifadesinden de yola çıkarak, belediyelerde var olan kayırmacılığın üst düzey yönetim tarafından gerçekleştirildiğini söylemek mümkündür. Araştırmanın örgütsel adalet ile ilgili verileri değerlendirildiğinde, nitel ve nicel araştırma sonuçları arasındaki farklılıklar önem kazanmaktadır. Nicel araştırma bulgularında katılımcıların adalet algılamaların genellikle orta ve yüksek düzeyde olması araştırmanın dikkat çeken bulguları arasındadır. Kayırmacılık ifadelerine katılım düzeyleri ile birlikte değerlendirildiğinde, çalışanların kayırmacılığın yüksek düzeyde var olduğunu ifade ettikleri bir örgütü adil bulduklarına dair cevap vermelerinin ilginç bir sonuç ortaya çıkardığı söylenebilir. Nitel araştırma kısmında görüşülen katılımcıların ifadeleri değerlendirildiğinde ise kayırmacı uygulamaların, adalet algılarına olumsuz etki ettiği ve kayırmacılığın olduğu bir kurumda adil yaklaşımlardan uzaklaşdığı sonucuna ulaşılmaktadır. İki araştırma yönteminin bulgularının farklı çıkmasının temel nedenlerinden birisi, anket yönteminde yalnızca hâlâ belediyede görevlerine devam eden çalışanlara ulaşılması fakat mülakat yönteminde belediyeden

ayrılmış çalışanların da dâhil olduğu bir örnekleme grubuna ulaşılmış olunmasıdır. Buldukları örgütte hâlâ göreve devam eden çalışanların, örgütlerinden kayırmacı uygulamalar nedeni ile ayrılan veya çıkarılan çalışanlara kıyasla daha yüksek adalet algılamaları daha beklenen bir sonuç olmaktadır. İşe referansla girme oranının yüksek olması ile birlikte ele alındığında ise, insanların kendi çıkarlarının korunması bir diğer ifade ile kendilerinin de ayrıcalıklı haklara sahip olması durumunda örgütü adil olarak değerlendirdikleri düşünülmektedir. Adalet algılamasının kayırmacı uygulamalardan etkilenme düzeyinin düşük olmasının temel nedenlerinden bir diğerinin de çalışanların kayırmacı uygulamaları kabullenmeleri olduğu düşünülmektedir. Bireylerin bu uygulamaların toplumsal her alanda var olduğuna olan inancı ve yöneticilerin bu durumu ‘*ekip çalışması*’ olarak nitelendirip, meşrulaştırmasının bireylerin algıları üzerinde etkili olduğu söylenilmektedir.

Bu bilgiler doğrultusunda genel bir değerlendirme yapılacak olursa; örgütlerde kayırmacı uygulamaların olmasının çalışanların adalet algılamaları üzerinde olumsuz etki yaptığı ve kayırmacılığın doğrudan adaletsizliğe zemin hazırladığı, zaman içerisinde de verimlik ve etkinlikte olumsuz sonuçlara yol açtığı ifade edilebilir.

Araştırmadan elde edilen bulgular ışığında bazı önerilerde bulunmaktadır. Bu önerileri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

1. İnsanların hayatlarını idame ettirebilmek için gerekli kaynakları elde etmelerini sağlayan örgütlerin, işe alım ve değerlendirme sürecinde liyakat esasının temel alınması gerek toplumun gerek örgütlerin daha adil bir yapıya ulaşmalarını sağlayacaktır. Örgütlerde liyakat esasının temel alınması, bireylerin yetenek, bilgi ve becerilerine uygun iş alanlarında görev yapması toplumların gelişmeleri için de oldukça önemlidir. Ülkelerin sahip olduğu kaynakların gereken yetkinliklere sahip kişiler tarafından doğru olarak kullanılması ve değerlendirilmesi, toplumların ekonomik gelişmelerine de katkı sağlayacaktır. Örgütlerin işe alım ve diğer örgütsel süreçlerde bireyleri yalnızca bağlı oldukları kimlikleri ile değerlendirmemeleri, toplumda ve örgütlerde ayrışmaların azalmasına olumlu yönde etki edebileceği düşünülmektedir.

2. Çalışmanın konusu ve araştırmanın yapıldığı kurumda temel alınarak, siyasi yöneticilerin, sahip oldukları güç ve hakları yalnızca kendileri ve yakınlık bağına sahip olan diğer kişiler için değil, toplumların ve örgütlerin gelişmesi için de kullanmaları önerisinde bulunulabilir.
3. Yönetim kadrolarında görev alan bireylerin, alınan kararlar, kaynakların dağılımı konusunda adil ve şeffaf davranmaları, karar alma süreçlerinde daha katılımcı ve çalışanların kaygılarının da dikkate alındığı bir politika izlemeleri, çalışanların örgüte yönelik adalet algılama düzeylerini olumlu yönde etkileyecektir. Yöneticiler ve astların arasındaki iletişim kalitesi ve çift yönlülüğü çalışanların örgütün amaçlarını benimsemesinde etkili olabilecek ve bu etki örgütün verimliliğine olumlu katkı sağlayabilecektir.
4. Belediyelerin kayırmacı uygulamalar ile seçim dönemlerinde kendilerine daha fazla oy sağlamak amacıyla geleceğe yönelik bir yatırım yaptığı söylenilebilir. Fakat böyle bir durum, kayırılmayan ya da kayırılanlar uğruna feda edilen diğer kişilerin ötekileştirilerek siyasal ve ideolojik olarak mesafeyi daha fazla arttırdığını ve geleceğe yönelik oy kaybına neden olabileceği ifade edilebilir. Bu durumun ise hem örgütsel hem de toplumsal açıdan hesaplanmayan önemli problemlerin ortaya çıkmasına yol açabileceğini söylenebilmektedir. Bu doğrultuda örgütlerin ve toplumların daha iyi bir geleceğe sahip olabilmesi için bu tür uygulamalardan vazgeçilmesi gerektiği önerisinde bulunulabilir.
5. Kayırmacı uygulamaların fazlalığı, yerinden yönetim mekanizmasının kurumsallaşmasını önlediği için 'yerel güçlerin' feodaliteyi andıran müdahalelerini arttıracak kaygısı yaratmaktadır. Bu durumda yerinden yönetimin güçlendirilmesi anlayışına büyük bir ket vurulmuş olmaktadır.

Kaynakça

- Abdalla, H. F., Maghrabi, A. S., and Raggad, B. G. (1995). "Assessing The Perceptions Of Human Resource Managers Toward Nepotism", *International Journal of Manpower* , 19/ 8, s.554-570.
- Acar, A. (2008). "Yönetim Ve Siyaset İlişkisinde Kamuda Personel Politikalar", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, s.5-14.
- Acar, G. (2011, Aralık). "Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve Motivasyon Düzeyleriyle İlişkisi", (Yayınlanmış Doktora Tezi) , Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Ankara.
- Akle, G. (2011). "Kamuda Kayırma", *Yönetim Dergisi* , s.55-67.
- Aktan, C. C. (1992). *Politik Yozlaşma ve Kleptokrasi : 1980- 1990 Türkiye Deneyimi*, Afa Yayıncılık, İstanbul.
- Altıntaş, F. Ç. (2006)." Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz", *İşletme Fakültesi Dergisi* , 7/2, s.19-40.
- Altıntaş, F. Ç. (2007). "Örgüt Yapısının Örgütsel Politika ve İşlem Adaleti Üzerine Etkisinin Yapısal Denklem Modellemesi Yardımıyla Analizi, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*", 7/2, s.151-168.
- Arslaner, E., Erol, G., and Boylu, Y. (2014). "Konaklama İşletmelerinde Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Bir Araştırma", *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 32,s.62-77.
- Aslan, S. (2009). "Siyasal İktidarı Etkileme Yöntemlerinde Biri olarak Lobcilik", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 23, s.113-121.
- Asunakutlu, T. (2010). "Kayırmacılığın Temelleri: Benzerlik ve Benzemezlik. R. Erdem içinde, *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık*" (s. 42-60), Beta Yayınları, İstanbul.
- Asunakutlu, T., ve Avcı, U. (2010). Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 15/2, s.93-109.
- Atalay, İ. (2005, Haziran). *Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Karahisar Üniversitesi, Afyon.
- Avşar, H. (2006). *Siyaset Felsefesi Açısından John Rawls'ın Adalet Teorisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) , Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aydın, İ. (2012), *Yönetsel, Mesleki ve Örgütsel Etik*, Pegem Akademi, Ankara.

- Aydoğan, İ. (2009).’’ Favoritism in the Turkish Educational System: Nepotism, Cronyism and Patronage’’, *Educational Policy Analysis and Strategic Researchi* , Online Submission, 4/1 ,s.1-17
- Aydoğan, Z. F. (2004). ‘‘Örgüt Kültürü ve İklimi’’, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* , 2, s.203-215.
- Aykut, S. (2007). *Örgütsel Adalet, Birey- Örgüt Uyumu İle Çalışanların İşle İlgili Tutumları (Pendik İlçesi Örneği)*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aytaç, Ö. (2010).’’ Kayırmacı İlişkilerin Sosyolojik Temeli’’, R. Erdem içinde, *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* (s. 4-25), Beta Yayınları, İstanbul.
- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi; Tekstil Sektöründe Bir İnceleme, *Uluslararası Yönetim, İktisat ve İşletme Dergisi* , 9/19, s.163-184.
- Basım, H. N., Çetin, F., ve Meydan, C. H. (2011). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Türk Kamu Sektöründe Bir Araştırma, *Bilgi* , 57, s.175-200.
- Başaran, İ. (2007). ‘‘Yerel Patronaj ve Network İlişkileri’’, *Yerel Siyaset* , s.51-55.
- Baybora, D. (2010). ‘‘ Çalışma Yaşamında Yaş Ayrımcılığı ve Amerika Birleşik Devletleri’nde Yaş Ayrımcılığı Düzenlemesi Üzerine’’, *Çalışma ve Toplum* , 24, s.33-58.
- Baydar, T. (2004). *Yönetim Etiği Açısından İngiltere'deki Kamu Yönetimi Uygulamaları*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bayhan, V. (2002). ‘‘Demokrasi ve Sivil Toplum Örgütlerinin Engelleri’’, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 26 /1 s.1-13.
- Below, A. (2003). ‘‘In Pradise Of Nepotism: A Natural History’’, U.S.A: Doubleday.
- Bertrand, M., and Schoar, A. (2006). ‘‘The Role of Family in Family Firms’’, *Journal of Economic Perspectives*, 20/2 , s.73-96.
- Bilgin, M. H. (2003). ‘‘Yozlaşma ve Türk Siyasal Yaşamının Yeniden Yapılanması : Bir Model Önerisi’’, *Amme İdaresi Dergisi* , 36/2, s.35-49.
- Brasheara, T. G., Brooks, C. M., and Boles, J. S. (2004). ‘‘Distributive and Procedural Justice in a Sales Force Context Scale Development and Validation’’, *Journal of Business Research* , 57/1, s.86-93.
- Brigandt, I. (2001). ‘‘The Homeopathy of Kin Selection: An Evaluation of van den Berghe’s Sociobiological Approach to Ethnic Nepotism’’, *Politics and the Life Sciences* , 20/2, s.203-215.

- Büte, M. (2011-1). "Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri İle İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 15/ 1,s.383-404.
- Büte, M. (2011). " Nepotizm ve İş Tatmini İlişkisinde İş Stresinin Rolü Var mıdır? ", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 29, s.175-184.
- Caymaz, B. (2005). " İstanbul'da Niğdeli Hemşehri Dernekleri ", *European Journal of Turkish Studies* , 2 , s.1-14.
- Cihangiroğlu, N. (2009). *Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri Olarak Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım*, (Basılmamış Doktora Tezi) , Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Cihangiroğlu, N., Şahin, B., ve Naktiyok, A. (2010). "Hekimlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Araştırma", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi* , 6/2, s.67-82.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., and Gilliland, S. W. (2007). "The Management of Organizational Justice", *Academy of Management Perspectives* , 21/4, s.34-49.
- Çağlar, Ç. (2011). "Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi İle Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimler* , 11/4 , s.1827-1847.
- Çakır, Ö. (2006). *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkiler*, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara.
- Çakmak, K. Ö. (2005). *Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) , İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çeçen, A. (1993). *Adalet Kavramı; Adalet kavramının Göreliği Üzerine Bir Deneme*. Gündoğan Yayınları, Ankara.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bir Araştırma", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , 6/2, s.23-39.
- Çetin, F., Basım, N., ve Karataş, M. (2011). "Çalışanların Problem Çözme Becerilerinde Örgütsel Adalet Algısı ve İş Tatmininin Rolü", *Yönetim ve Ekonomi* , 18/1, s.71-85.
- Çevikbaş, R. (2006). "Yönetimde Etik ve Yozlaşma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , 20/1, s.265-289.
- Çimen, A. (2004). "Demokrasilerde Yozlaşma Süreci:Politik Mübadele , Ekonomik Yozlaşma ve Yolsuzluk", *Türk İdare Dergisi* ,442, s.110-122.
- Çoban, O. (1999). Bir Siyasal Yozlaşma Türü Olarak Rüşvet ve Ekonomik Etkileri, *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi* , 13/ 1 s.29-42.

- Demir, M. (2011). "İş Yaşamında Ayrımcılık Turizm Sektörü Örneği", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* , 8/1, s.760-784.
- Demirel, Y., ve Seçkin, Z. (2011). "Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi; İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", *Bilig* , 56, s.99-119.
- Diken, A., ve Erdirençelebi, M. (2013)."Aile İşletmelerinde Nepotizm ve Çalışanların İşletmeye Bağlılıklarındaki Etkisi", *1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı* s. 59-71 , Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi, Sakarya, 59-71.
- Dinç, A., ve Ceylan, A. (2008). "Kaçak Elektrik Kullanımıyla İlgili İdare Çalışanı Tutumunun Örgütsel Adalet ve İş Memnuniyeti İle İlişkisi, Çalışma Gruplarına Göre Farklılıklar", *C.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , 89/2 s.13-29.
- Doğan, H. (2002). "İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü", *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi* , 2/2, s.69-76.
- Durgun, A., ve Memişoğlu, D. (2007). "Devlet Başarısızlığına Yol Açan Etkenlerden Biri Olarak Patronaj İlişkileri", *Yerel Siyaset* , s.9-13.
- Durna, U., ve Eren, V. (2005). "Üç Bağlılık unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık". *Doğuş Üniversitesi Dergisi* , 6/ 2 , s.210-219.
- Eğilmezkol, G. (2011). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) , Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ercan, İ., ve Kan, İ. (2004). "Ölçeklerde Güvenilirlik ve Geçerlilik". *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi* , 30/3, s.211-216.
- Erdem, A. R. (1998). "Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları". *PAÜ, Eğitim Bilimleri Dergisi* , 4 , s.51-58.
- Erdem, B., Çeribaş, S., ve Karataş, A. (2013)." Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Kronizm (Eş-Dost Kayırmacılığı) Algıları: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Bir, İki ve Üç Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi* , 17/1, s.51-69.
- Erdiş, Y. Ü. (2013, Şubat). *Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet İle Olan İlişkisi ve Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) , Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Erkanlı, H. (2009). *Örgütsel Adalet Ve Kültür İlişkisi: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Bazı İşletmelerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, (Basılmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi, Ankara
- Eroğlu, F. (2011). *Davranış Bilimleri* , Beta Yayınevi, İstanbul.

- Gelens, J., Dries, N., Gelens, J., and Dries, N. (2013). "The Role of Perceived Organizational Justice in Shaping The Outcomes of Talent Management: A Research Agenda", *Human Resource Management Review* , 23/4, s.341-353.
- Greenberg, J. (1987). "A Taxonomy of Organizational Justice Theories" , *The Academy of Management Review* , 1/12, s.9-22.
- Güçlü, N. (2003). "Örgüt Kültürü". *Kırgızistan Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi* , 6, s.147-159.
- Halis, M., ve Şenkal, A. (2009). *Türk İşletme Kültüründe Ortaklık ve Güven* , İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.
- Hosmer, L. T., and Kiewitz, C. (2005). "Organizational Justice: A Behavioral Science Concept with Critical Implications for Business" , *Business Ethics Quarterly* , 15/1, s.67-91.
- Husted, B. W. (1998). "Organizational Justice and the Management of Stakeholder Relations" , *Journal of Business Ethics* , 17/4, s.643-651.
- İçerli, L. (2010). "Örgütsel Adalet; Kuramsal Bir Yaklaşım" , *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* , 5/1, s.67-92.
- İlhan, T., ve Erdem, R. (2010). "Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm)" , R. Erdem içinde, *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* (s. 135-166), Beta Yayıncılık, İstanbul.
- ILO(2014, Ocak 6). *International Labour Organization*. Ocak 6, 2014 tarihinde http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/about/ilo_111.htm adresinden alındı
- İnat, Ş. (2006). *Sivil Toplum Kuruluşu Olarak Hemşehri Dernekleri ve Kentlileşme Süreci, Antalya Örneği*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Irak, D. U. (2004). "Örgütsel Adalet; Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu" , *Türk Psikoloji Yazıları* , 7/1, s.25-43.
- İrmak, E. (2007). "Cinsiyet esaslı ayrımcılığın insan kaynakları yönetimine etkileri" , *Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı* , Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların Yöneticilere Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) , Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- İşcan, Ö. F., ve Naktiyok, A. (2004). "Çalışanların Örgütsel Bağdaşmalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları" , *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi* , 59/1, s.181-201.

- İşçi, E., Taştan, S. B., ve Kozal, M. A. (2013). ‘‘Kurumsallaşma Düzeyinin Nepotizm Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği’’, *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi* , 1/3, s.61-83.
- İştar, E. (2012).’’Gazetelerdeki İş İlanlarında Ayrımcılık’’, *Akademik Bakış Dergisi*, 28, 1-13.
- İyigün, N. Ö. (2012).’’ Örgütsel Adalet Kuramsal Bir Yaklaşım’’, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 21 , s.49-64.
- İyışleroğlu, S. C. (2006). *Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) , Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Jaskiewicz, P., Uhlenbruck, K., Balkin, D. B., and Reay, T. (2013). ‘‘Is Nepotism Good or Bad? Types of Nepotism and Implications for Knowledge Management’’ *Family Business Review* , 27/7, s.121-129.
- Judge, T. A., and Colquitt, J. A. (2004).’’ Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of’’, *Journal of Applied Psychology* , 89/ 3, s.395-404.
- Karabulut, A. T. (2008).’’ Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya ve Yönetim Fonksiyonlarına Yönelik Yönetim Sorunları: İstanbulda Tekstil Sektöründe Üretim Yapan Aile İşletmesi Kobiler Üzerine Bir Araştırma’’, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi* , Cilt: XXV/2, s.643-676.
- Karademir, T., ve Çoban, B. (2010).’’ Sporun Yönetimsel Yapısında Örgütsel Adalet Kuramına Bakış’’, *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi* , 4/1,s.48-62
- Karagöz, Y. (2002). ‘‘Liberal Öğretide Adalet, Hak ve Özgürlük’’, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 26, s.267-295.
- Kayabaşı, Y. (2005). *Politik Yozlaşmaya Çözüm Olarak Anayasal İktisat*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi, Adana
- Khatri, N., and Tsang, E. W. (2003). ‘‘Antecedents and Consequences of Cronyism in Organizations’’, *Journal Of Business Ethics* , 43/4, s.289-303.
- Kılıçlar, A. (2011). ‘‘Yöneticiye Duyulan Güven İle rgütsel Adalet İlişkisinin Öğretmenler Açısından İncelenmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi* , 3/3, s.23-36.
- Kim, K.-h. (2007). ‘‘Favoritism and reserve discrimination’’, *European Economic Review* , 51, s.101-123.
- Kıray, A. (2011). *Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) , Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.

- Kirman, M. A. (2010). ‘‘Sosyolojik Hareketler Işığında Yeni Dini Hareketler’’, *Toplum Bilimleri Dergisi* , 3/1,s.64-80.
- Koyuncu, A. (2004, Kasım). *Eşitlik- Adalet & Özgürlük Kavramına Bakış*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) , D.E.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kragh, S. U. (2012). ‘‘The Anthropology Of Nepotism: Social Distance And Reciprocity İn Organizations İn Developing Countrie, *Ement International Journal Of Cross Cultural Management* , 12, s.247-265.
- Kurşunoğlu, A., Bakay, E., ve Tanrıoğen, A. (2010).’’ İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri’’, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* , 28,s .101-115.
- Kurtoğlu, A. (2005). ‘‘Mekansal Bir Olgu Olarak Hemşehrilik ve Bir Hemşehrilik Mekanı Olarak Dernekler’’, *European Journal Of Turkhis Studies* , 2, s.1-28.
- Kuşat, N., ve Dolmacı, N. (2011). ‘‘Kamu Tercih Teorisi Çerçevesinde Seçim Ekonomisi Kavramının Değerlendirilmesi’’, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , 12/1, s.129-147.
- Kutunis, R. Ö., ve Çetinel, E. (2010). ‘‘Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler mi? Bir Örnek Olay’’, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , s.186-195.
- Laçinoğlu, Z. (2010, Şubat). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Alguları İle bazı Örgütsel Davranışlar Arasındaki İlişki*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Meydan, C. H. (2010). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç Ve Örgütsel Adalet Algularının Bireyin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkisi:Kamuda Bir Araştırma*, (Yayınlanmış Doktora Tezi) , Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Meyer, C. B. (2001). ‘‘Allocation Processes in Mergers and Acquisitions:An Organizational Justice Perspective’’, *British Journal of Management*, 12, s.47-66.
- Nadler, J., and Schulman, M. (2006). *Favoritism, Cronyism, and Nepotism*, Ocak 17, 2014 tarihinde http://www.scu.edu/ethics/practicing/focusareas/government_ethics/introduction/cronyism.html adresinden alındı
- Özafşarlıoğlu, S., ve Örucü, E. (2013).’’ Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama’’, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* ,10/23 s.335-358.
- Özdemir, G. (2013). ‘‘Tampon Mekanizmadan Siyasal Aktörlüğe Hemşehri Dernekleri’’, *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic* ,8/5, s.943-956.

- Özdemir, M. (2008). "Kamu Yönetiminde Etik", *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 /7, s.179-195.
- Özer, P. S., ve Urtekin, G. E. (2007). "Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerine bir Araştırma" *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28, s.107-125.
- Özkiraz, A., ve Acungil, Y. (2012). "Hemşehri Derneklerinin Kentleşme Sürecindeki Rolü, Tokat Örneği.", *Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 29/1, s.247-272.
- Özler, H., Özler, D. E., ve Gümüştekin, G. E. (2007). "Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, s.437-450.
- Öztürk, A. T. (2008). "Değişen Çağın Aile İşletmelerinde Kurum Kültürünün Yerleştirilmesinde Profesyonel Yöneticilerden Beklentiler", *Çankaya Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi*, 10, s.109-116.
- Polat, S., ve Kazak, E. (2014). "Okul Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum ve Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1, s.71-92.
- Ponzo, M., and Scoppa, V. (2010). "A Simple Model Of Nepotism", *Dipartimento di Economia e Statistica Ponte Pietro Bucci*, 17, s.1-19.
- Safran, B., ve Asunakutlu, T. (2005). "Örgütsel Çatışma Açısından Hemşehricilik Üzerine Bir Araştırma", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 /1, s.157-176.
- Salter, F., and Harpending, H. (2013). "J.P Ruston's Theory of Ethnic Nepotism", *Personalty And Individual Differences*, 55, s.256-260.
- Saylı, H., ve Uğurlu, Ö. Y. (2007). "Kurumsal İtibar ve Yönetimsel Etik İlişkisinin Analizine Yönelik Bir Değerlendirme", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12 /3, s.75-96.
- Schmiesing, R. J., Safrit, R. D., and Gliem, J. A. (2003). "Factors Affecting OSU Extension Agents' Perceptions of Organizational Justice and Job Satisfaction", *Journal of International Agricultural and Extension Education*, 10/2, s.25-33.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma*, (Yayınlanmış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sulu, S. (2010). *Örgütsel Adaletsizlik- İş davranışları İlişkisinde İş Tutumlarının Rolü*, (Basılmamış Doktora Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Şentürk, H. (2007). "Politik Patronaj", *Yerel Siyaset*, s.14-17.

- Taşcıoğlu, H. (2010, Nisan). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalete Etkisi; Bir Örnek Olay*, (Yayınlanmamış Doktor Tezi), Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TDK(2006, Eylül 26). *Türk Dil Kurumu*. Mart 18, 2014 tarihinde Türk Dil Kurumu Web Sitesi: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=ADALET adresinden alındı
- Tdk(2014, Şubat 27). *Türk Dil Kurumu*. Şubat 27, 2014 tarihinde Türk Dil Kurumu Web Sitesi: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.531420ce3bdea3.83782340 adresinden alındı
- Thompson, D. F. (1985). "The Possibility of Administrative Ethics", *Public Administration Review* , 45/5, s.555-561.
- Tokgöz, N. (2011). "Örgütsel Sinisizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi* , 6/2, s.363-387.
- Topaloğlu, I. G. (2010). *İşgörenlerin Adalet ve Etik Alguları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Topkaya, A. (2008). "Adalet Kavramı Bağlamında Aristoteles ve Platon Karşılaştırması". *Felsefe Dergisi* , 6, s.27-46.
- Tutar, H. (2007). "Erzurumda Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , 12/3, s.97-120.
- Tüba(2014, Ocak 6). *Türkçe Bilim Terimleri Sözlüğü*. Ocak 6, 2014 tarihinde <http://www.tubaterim.gov.tr/> adresinden alındı
- Tüzün, İ. K. (2007). "Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri", *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* , 13, s.93-118.
- Ülgen, H., ve Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, İstanbul
- Wong, L. C., and Kleiner, B. H. (1994). "Nepotism", *Work Study* , 43/5, s.10-12.
- www.birgun.net(2014, Haziran 13). *www.birgun.net*. Haziran 2014, 2014 tarihinde Birgün Gazetesi İnternet Sitesi: <http://birgun.net/haber/gokcekin-isten-attigi-emekcilerden-dava-15575.html> adresinden alındı
- www.ulusalkanal.com.tr(2014, Haziran 5). *www.ulusalkanal.com.tr*. Haziran 26, 2014 tarihinde Ulusal Kanal Web Sitesi:

<http://www.ulusalkanal.com.tr/emek/belediyelerde-isci-kiyimi-h29422.html>
adresinden alındı

- Yavuz, E. (2010). ‘‘Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması’’, *Doğuş Üniversitesi Dergisi* , 11/2, s.302-312.
- Yazıcıoğlu, İ., ve Koç, H. (2009). ‘‘Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma’’, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* ,21, s.498-507.
- Yelboğa, A. (2012). ‘‘Örgütsel Adalet ve İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma’’, *Ege Akademik Bakış* , 12/2, s. 171-182.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y., ve Seçkin, Z. (2009). ‘‘Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma’’, *KMU İİBF Dergisi* , 16, s. 83-99.
- Yıldırım, M. (2013). Kamu Yönetiminin Kadim Paradoksu: Nepotizm ve Meritokrasi, *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 11/2, s.353-380.
- Yılmaz, A., ve Kılavuz, R. (2002). ‘‘Türk Kamu Bürokrasisinin İşlemsel Sorunları Üzerine Notlar’’, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , 3/2, s.17-31
- Yürür, S. (2005). *Ödüllendirme sistemleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin analizi ve bir uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Yürür, S., ve Demir, K. (2011). ‘‘Örgütsel Adalet ve Psikolojik Güçlendirme: Karşılıklı Etkileri Üzerine Bir Araştırma’’, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 16/3, s.311-335.

EK-1 ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon anabilim dalı yüksek lisans öğrencisi Gamze Solmaz tarafından hazırlanan bitirme tezi kapsamında düzenlenmiştir. Araştırma Denizli ilindeki belediye çalışanlarının adalet algulamalarını ölçmeyi amaçlamaktadır. Araştırma için toplanacak veriler bilimsel çalışma dışında hiçbir yerde yayınlanmayacaktır. Ayrıca hiçbir isim araştırmada kullanılmayacağı gibi, anketlere isim yazılması da istenmemektedir. Çalışmada ankete katılan ve bu konuda bize bilimsel katkı veren kurumların ismi yer almayacaktır. Araştırmanın amacı toplanan veriler ve sizin cevaplarınızla iyi olan şeyleri daha çok geliştirecek öneriler getirmek, sizin tarafınızdan dikkat çekilen eksikliklere de ne gibi çözümler getirilebileceğine dair öneriler sunmaktır. Sizlerden edineceğimiz doğru veriler çalışmamızın sağlıklı olmasına katkı sağlayacaktır. İlginiz ve desteğiniz için teşekkürler.

Tez Danışmanı: Prof.Dr. Ayşe İRMİŞ
SOLMAZ

Gamze

gamzeesolmaz@gmail.com

Belediyenin genel yönetim anlayışı	Kesinlikle katılıyorum	Çoğunlukla katılıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Çoğunlukla Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Belediyede çalışanlar her zaman yüksek mevkide bir akraba veya bir arkadaşına ihtiyaç duyar					
Amirler, yüksek düzeydeki yöneticilerle ilişkisi olan astlardan korkar					
Sırf aile bağlarından dolayı terfi veya ödül alan çalışanlar bu kuruma olumsuz etki yapar					
Yöneticilerin arkadaşları veya tanıdıkları ile konuşulurken her zaman dikkatli olunur					
Akraba kayırmacılığından dolayı aile uyumsuzlukları iş sorunlarını ortaya çıkarır.					
İşe alınırken üst yönetici yakınları ve akrabalarının istihdamına öncelik verildiği için akraba ve yakın olmayan işi bilen nitelikli insanların kuruma dâhil edilmesi zor olmaktadır.					
Üst yönetici yakınları ve akrabaları olan					

çalışanlar yetersiz çıktığında, onların işten çıkarılmasında veya rütbe indirilmesinde zorlanılmaktadır.					
Yüksek seviyedeki yöneticiler arkadaş ve tanıdıklarının işten çıkarılmasında veya rütbe indirilmesinde zorlanmaktadırlar					
Politikacılar ve politika sempatizanları bu kurumdaki atamaların yapılmasında, terfilerde ve çeşitli karar verme faaliyetlerinde etkilidir.					
Bu kurumun işlerine yapılan politik müdahale ve çalışanların tutumları belediye üzerinde olumsuz etkilere yol açar.					
Siyasi liderler, bakanlar ve siyasi partilerdeki değişmeler, bu kurumun çalışmaları üzerinde olumlu veya olumsuz sonuçlara yol açar.					
Bu kurum personel alımı ve terfi süreçlerinde cinsiyet ayrımı yapar.					
Bu kurumda cinsiyet ayrımı diğer personelin motivasyonuna zarar verir.					
Bu kurumun personel alımı ve terfi süreçlerinde politik ayrımcılık yapılır.					
Bu kurumda politik ayrımcılık uygulamaları diğer personelin motivasyonuna zarar verir.					
Örgütsel adalet	Kesinlikle katılıyorum	Çoğunlukla katılıyorum	Ne katılıyorum, Ne katılmıyorum	Çoğunlukla katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
Çalışma saatlerimin adil olduğunu düşünüyorum.					
Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum					
İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.					
Aldığım ödüller ve ikramiyelerin adil olduğunu düşünüyorum.					
İşimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.					
Yöneticim iş ile ilgili kararlarında tarafsız davranır.					
Yöneticim iş ile ilgili kararlarında tüm çalışanların kaygılarını dikkate alır.					
Yöneticim iş ile ilgili karar verirken konu ile ilgili tam ve doğru bilgi edinir.					

Yöneticim kararlarını netleştirdikten sonra gerekli gördüğü durumlarda çalışanlarına bilgi verir.					
İşle ilgili tüm kararlar herhangi bir ayırım yapmaksızın bütün çalışanlara uygulanır.					
Yöneticimin aldığı kararlar sorgulanabilir ve kararlarına itiraz edilebilir.					
Yöneticim, işimle ilgili karar alınırken, bana nezaket ve ilgiyle yaklaşır.					
Yöneticim, işimle ilgili karar alınırken, bana saygılı ve vakarlı davranır.					
Yöneticim, işimle ilgili karar alınırken, kişisel ihtiyaçlarıma duyarlı olur.					
Yöneticim, işimle ilgili karar alınırken, bana içtenlikle davranır.					
Yöneticim, işimle ilgili karar alınırken, bir işgören olarak haklarımı dikkate alır.					
Yöneticim, işimle ilgili kararların sonuçlarını benimle müzakere eder.					
Yöneticim, işimle ilgili alınan kararlar konusunda uygun gerekçeler sunar.					
Yöneticim, işimle ilgili karar alınırken, anlamlı açıklamalarda bulunur.					
Yöneticim, işimle ilgili alınan kararları açık bir şekilde izah eder.					

Cinsiyetiniz:

Yaşınız:

Çalışma Yılıınız:

Çalışma Pozisyonunuz:

İş Bulma Aracınız:

Kariyer siteleri vasıtası ile

Tanıdık Kişiler Aracılığı İle

Bireysel Başvuru İle

Çalışma Şekliniz:

Kadrolu Çalışan

Taşeron Çalışan

