



T.C.
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTLERDE KRONİZM ALGISININ İŞ TATMİNİNE
ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ
ARACILIK ROLÜ**

Hazırlayan

Emine Başak SAVAŞ

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim Organizasyon Bilim Dalı

Doktora Tezi

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Yücel EROL

TOKAT – 2018



**T.C.
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTLERDE KRONİZM ALGISININ İŞ TATMİNİNE
ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ
ARACILIK ROLÜ**

Hazırlayan

Emine Başak SAVAŞ

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim Organizasyon Bilim Dalı

Doktora Tezi

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Yücel EROL

TOKAT – 2018

ÖRGÜTLERDE KRONİZM ALGISININ İŞ TATMİNİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ARACILIK ROLÜ

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 15/01/2018

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

İmzası

Başkan : Prof. Dr. Çetin BEKTAŞ



Üye : Doç. Dr. Rıza YAYAR



Üye : Doç. Dr. Hasan TAĞAÇ



Üye : Yrd. Doç. Dr. Ali Rıza İNCE



Üye : Yrd. Doç. Dr. Yücel ERGİL
(Denetmen)



Bu tez, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 09/01/2018 tarih ve 03-11 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.



Enstitü Müdürü:

Prof. Dr. Mustafa ÇOLAK
Enstitü Müdürü

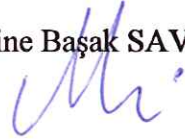


T.C.
GAZIOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Yrd. Doç. Dr. Yücel EROL danışmanlığında hazırlamış olduğum "Örgütlerde Kronizm Algısının İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü" adlı Doktora tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

06.10.2018

Emine Başak SAVAŞ



TEŞEKKÜR

Çalıőmam boyunca önerileri ile yol gösterip beni destekleyen tez danıőmanım Yrd. Doç. Dr. Yücel Erol'a, uzun yıllardır beraber çalışma Şansına sahip olduğum ve beni her zaman cesaretlendiren arkadaőım Yrd. Doç. Dr. Emrah Koparan'a teşekkür ederim. Ayrıca her zaman yanımda olan, kızım İnci ile sürekli ilgilenen annem Nihal Yücel ve babam Ahmet Yücel'e çok teşekkür ederim. Ve son olarak en büyük destekçim, her konuda, her zaman yanımda olan sevgili eőim Mehmet Mahir Savaş'a teşekkür ederim.



ÖZET

Küreselleşen ve giderek her anlamda değişen dünyamızda özellikle örgütlerin başarılı olmaları, varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabette öne çıkabilmeleri için üretim kaynaklarından en önemlisi olan insan unsuruna her anlamda çok daha fazla önem vermeleri gerekmektedir. Bunun nedeni diğer üretim faktörlerinin taklit edilebilir ya da ikame edilebilir olmasına rağmen insan unsurunun ve onun işletmeye sunduğu hizmetlerin bir başka insan unsuruyla benzerlik göstermemesinden kaynaklanmaktadır.

Her ne kadar örgütlerde yapılan işler benzerlik gösterse de, o işi yapma şekli yapan insana göre farklılık göstermektedir çünkü hizmet sunumunun standartlaştırılması mümkün değildir. Bu nedenle işletmeler insan kaynakları sürecini kullanarak örgütte çalışacak en kaliteli insan unsurunu bulmaya çalışmaktadır. Ancak bu süreçte kullanılan yöntemler ne kadar gelişmiş olsa da, kişinin performansı ve başarısı ancak örgütte çalışmaya başladıktan sonra ölçülebilir hale gelecektir. Bu süreçte de en önemli unsur olarak çalışanın işletmedeki ortamı nasıl değerlendirdiği öne çıkmaktadır. Bu ortamdan memnun olmayan bir çalışanın verimli ve başarılı olamayacağı kaçınılmaz bir gerçektir. Çalışanların iş tatmini ise ancak onların herhangi bir kayırmacılığa tabii tutulmadan eşit ve adil şartlarda çalışmalarının sağlanması ile gerçekleştirilebilecektir.

Yapılan bu çalışmanın amacı, örgütlerdeki kronizm algısının iş tatminine etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü olup olmadığının tespit edilmesidir. Bunun için toplanan verilere SPSS 21 paket programı kullanılarak, faktör, güvenilirlik, korelasyon, regresyon, hiyerarşik regresyon, t-testi ve varyans (Anova) analizleri yapılmıştır. Yapılan bu analizler sonucunda, örgütlerde kronizm algısının iş tatminine etkisinde örgütsel adalet algısının kısmi aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir, bu da bu ilişkide başka aracı değişkenlerin de var olduğuna işaret etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kronizm, İş Tatmini, Örgütsel Adalet

ABSTRACT

In our globalized and increasingly changing world, organizations need to place importance on the human factor in every sense in order to be successful, to sustain their existence and to stand out in the competition. It can be said that human resources are the most important source of production resources because while the other production resources are imitable or substitutable, a human factor doesn't resemble with the other human factor with regard to performing services to a business.

Although the works in organizations look like similar, performing them differs according to the person's qualifications because standardization of service delivery is not possible. For this reason, enterprises are trying to find the highest quality human factor that will work in the organization. Although there are developed methods are using in this process, the performance and success of the person will only become measurable once they have started working in the organization. It is seen that the most important factor in this process is how the employee evaluates the operating environment. It is an unavoidable fact that an employee who is not satisfied with this environment can not be productive and successful. Employees job satisfaction can only be achieved by ensuring that they work on equal and fair terms without being subject to cronyism.

The aim of this study is to determine whether organizational justice perception has an mediating role on the influence of cronyism perception towards on job satisfaction. To determine these, factor, reliability, correlation, regression, hierarchical regression, t-test and variance (ANOVA) analyzes were performed on the collected data using the SPSS 21 package program. As a result of these analyzes, it has been determined that the organizational justice perception has a partial mediating effect on the job satisfaction of the cronyism perception in organizations. That result indicates that there are other mediating variables in this relation.

Keywords: Cronyism, Job Satisfaction, Organisational Justice

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
Bilimsel Etik Sayfası	i
Teşekkür.....	ii
Özet.....	iii
Abstract.....	iv
İçindekiler	v
Tablolar Listesi	xiii
Şekiller Listesi	xvi
Ekler Listesi	xvii
Kısaltmalar.....	xviii
GİRİŞ	1
Araştırmanın Problemi	2
Araştırmanın Amacı	3
Araştırmanın Önemi.....	3
Araştırmanın Sınırlılıkları	4
Araştırmanın Varsayımları	4
BİRİNCİ BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE	6
1.1. Kronizm	6
1.1.1. Kronizmin Tanımı ve Önemi	6
1.1.2. Kronizmin Benzer Kavramlardan Farkı	11
1.1.2.1. Nepotizm.....	11
1.1.2.2. Guanxi.....	12

1.1.2.3. Favoritizm (Favorizm).....	13
1.1.3. Kronizm Türleri	14
1.1.3.1. Yatay Kronizm.....	14
1.1.3.2. Dikey Kronizm	14
1.1.4. Kronizmin Etkileri	15
1.1.4.1. Kronizmin Bireysel Düzeydeki Etkileri	17
1.1.4.1.1. İş Tatmini.....	17
1.1.4.1.2. Örgütsel Bağlılık.....	18
1.1.4.1.3. Yaranma Çabası.....	19
1.1.4.1.4. Çıktı Düzeyleri.....	20
1.1.4.2. Kronizmin Örgütsel Düzeydeki Etkileri	20
1.1.4.2.1. Performans	20
1.1.4.2.2. Moral/Motivasyon	22
1.1.4.2.3. Eylemsizlik (Atalet)	24
1.1.5. Kronizmin Avantajları	25
1.1.5.1. Merkezi Bir Güç ve Bağlılık Yaratma	25
1.1.5.2. İşlem Maliyetini Azaltma	25
1.1.5.3. Karar Vermeyi Kolaylaştırma.....	25
1.1.6. Kronizmin Dezavantajları.....	25
1.1.6.1. İnsan Kaynaklarında Kalite Kaybı.....	26
1.1.6.2. Karar Verme Kalitesinde Kayıp	26
1.1.6.3. İnisiyatifi Sınırlama	26
1.1.6.4. İnformal Grupların Oluşması ve Çatışmaların Artması.....	27

1.2. İş Tatmini.....	27
1.2.1. İş Tatmini İle İlgili Teoriler	29
1.2.1.1. İş Tatmini İle Doğrudan İlişkisi Olan Teoriler (İş Tatmin Teorileri)	30
1.2.1.1.1. Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Teorisi.....	30
1.2.1.1.2. Smith, Kendall ve Hulin'in Cornell Teorisi.....	32
1.2.1.2. İş Tatmini İle Dolaylı İlişkisi Olan Teoriler (Motivasyon Teorileri)	32
1.2.1.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	32
1.2.1.2.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	34
1.2.1.2.3. Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi.....	35
1.2.1.2.4. Alderfer'in ERG Teorisi	36
1.2.1.2.5. Vroom'un Beklenti Teorisi.....	38
1.2.1.2.6. Porter ve Lawler Teorisi	39
1.2.1.2.7. Adams'ın Eşitlik Teorisi	40
1.2.1.2.8. Pavlov ve Skinner'ın Pekiştirme Teorisi	41
1.2.2. İş Tatmininin Etkileri.....	41
1.2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	42
1.2.3.1. Kişisel Faktörler.....	43
1.2.3.2. Örgütsel Faktörler	44
1.2.4. İş Tatmininin Alt Boyutları.....	45
1.2.4.1. İçsel Tatmin Boyutu.....	46
1.2.4.2. Dışsal (Örgütsel) Tatmin Boyutu.....	47
1.2.5. İş Tatmininin Sonuçları	48
1.3. Örgütsel Adalet Kavramı	52

1.3.1. Örgütsel Adaletin Tanımı ve Önemi.....	52
1.3.2. Örgütsel Adalet Kavramının Alt Boyutları.....	54
1.3.2.1. Dağıtım Adaleti.....	55
1.3.2.2. İşlem Adaleti.....	57
1.3.2.3. Etkileşim Adaleti	59
1.3.3. Örgütsel Adalet İle İlgili Teoriler (Greenberg'in Sınıflandırması)	60
1.3.3.1. Reaktif - İçerik Boyutlu Teorileri	62
1.3.3.2. Proaktif - İçerik Boyutlu Teoriler	65
1.3.3.3. Reaktif - Süreç Boyutlu Teoriler	67
1.3.3.4. Proaktif - Süreç Boyutlu Teoriler	68
1.3.4.Örgütsel Adaletin Etkileri.....	70
1.4. Kronizm, İş Tatmini, Örgütsel Adalet İlişkisi	72
1.4.1. Kronizm, İş Tatmini İlişkisi.....	72
1.4.2. Kronizm, Örgütsel Adalet İlişkisi.....	74
1.4.3. İş Tatmini, Örgütsel Adalet İlişkisi.....	77
İKİNCİ BÖLÜM : YÖNTEM	82
2.1. Araştırmanın Modeli.....	82
2.2. Araştırmanın Hipotezleri	82
2.3. Evren Ve Örneklem	83
2.4. Veri Toplama Araçları Ve Pilot Uygulama	85
2.4.1. Ankette Kullanılan Ölçekler	85
2.4.2. Pilot Uygulama	86
2.5. Verilerin Analizi	87

2.5.1. Ölçeklere İlişkin Faktör Analizleri	87
2.5.1.1. Kronizm Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	88
2.5.1.2. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	89
2.5.1.3. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	91
2.5.1.4. Yapılan Faktör Analizleri Sonrası Oluşturulan Yeni Hipotezler ve Modelleri .	93
2.5.2. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizleri	96
2.5.3. Verilere İlişkin Yapılan Tanımlayıcı İstatistikler	97
2.5.3.1. Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Analizleri	97
2.5.4. Ölçek Verilerine İlişkin Yapılan Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	100
2.5.4.1.Kronizm Ölçeğine İlişkin Yapılan Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	100
2.5.4.2. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Yapılan Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	103
2.5.4.3.Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Yapılan Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	104
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR	108
3.1. Hipotez Testlerine İlişkin Analizler Ve Bulgular	108
3.1.1. Değişkenler Arasında Yapılan Korelasyon Analizi Bulguları	108
3.1.2. Değişkenler Arasında Yapılan Regresyon Analizi Bulguları	112
3.1.2.1. Kronizmin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi ve Bulguları	112
3.1.2.2. Kronizmin İşin Niteliğiyle İlgili Faktör Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi ve Bulguları	113

3.1.2.3. Kronizmin Yönetmel Faktör Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi ve Bulguları.....	114
3.1.2.4. Kronizmin Çalışma Koşullarıyla İlgili Faktör Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi ve Bulguları.....	114
3.1.2.5. Kronizmin Sosyal Faktör Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi ve Bulguları.....	115
3.1.2.6. Kronizmin Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi ve Bulguları.....	116
3.1.2.7. Kronizmin Uygulamaya İlişkin Adalet Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi ve Bulguları	116
3.1.2.8. Kronizmin Dağıtım Adaleti Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi ve Bulguları.....	117
3.1.2.9. Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi ve Bulguları	118
3.1.2.10. Örgütsel Adaletin İşin Niteliğiyle İlgili Faktör Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi ve Bulguları.....	118
3.1.2.11. Örgütsel Adaletin Yönetmel Faktör Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi ve Bulguları	119
3.1.2.12. Örgütsel Adaletin Çalışma Koşullarıyla İlgili Faktör Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi ve Bulguları.....	120
3.1.2.13. Örgütsel Adaletin Sosyal Faktör Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi ve Bulguları	120
3.1.2.14. Uygulamaya İlişkin Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi ve Bulguları	121
3.1.2.15. Uygulamaya İlişkin Adaletin İşin Niteliğiyle İlgili Faktör Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi ve Bulguları	122

3.1.2.16. Uygulamaya İlişkin Adaletin Yönetsel Faktör Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi ve Bulguları.....	122
3.1.2.17. Uygulamaya İlişkin Adaletin Çalışma Koşullarıyla İlgili Faktör Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi ve Bulguları	123
3.1.2.18. Uygulamaya İlişkin Adaletin Sosyal Faktör Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi ve Bulguları	124
3.1.2.19. Dağıtım Adaletinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi ve Bulguları	125
3.1.2.20. Dağıtım Adaletinin İşin Niteliğiyle İlgili Faktör Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi ve Bulguları.....	125
3.1.2.21. Dağıtım Adaletinin Yönetsel Faktör Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi ve Bulguları	126
3.1.2.22. Dağıtım Adaletinin Çalışma Koşullarıyla İlgili Faktör Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi ve Bulguları.....	127
3.1.2.23. Dağıtım Adaletinin Sosyal Faktör Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi ve Bulguları	127
3.1.2.24. Kronizmin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Etkisini İncelemeye Yönelik Yapılan Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulguları	128
3.1.3. Hipotezlerin Tablolaştırılması	130
3.1.4. Farklılıkları İncelemeye Yönelik Yapılan Analizler ve Bulguları.....	131
3.1.4.1. Cinsiyet Değişkenine Yönelik Yapılan T-Testi ve Bulguları	131
3.1.4.2. Sektör Değişkenine Yönelik Yapılan T-Testi ve Bulguları.....	133
3.1.4.3. Yaş Değişkenine Yönelik Yapılan Anova Testi ve Bulguları	134
3.1.4.4. Eğitim Değişkenine Yönelik Yapılan Anova Testi ve Bulguları	136
3.1.4.5. Deneyim Değişkenine Yönelik Yapılan Anova Testi ve Bulguları.....	138

SONUÇLAR VE ÖNERİLER	143
Sonuçlar	143
Öneriler	147
KAYNAKLAR	149
EKLER	175
ÖZGEÇMİŞ	179



TABLOLAR LİSTESİ

<u>Tablo No</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1: Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	35
Tablo 1.2: Örgütsel Adalet Teorilerinin Yaygın Kullanılan Modellerle Sınıflandırılması.....	62
Tablo 1.3: Adams'ın Eşitlik Formülü.	63
Tablo 1.4: Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması ve Örgütsel Adalet Boyutları	69
Tablo 2.1: Pilot Uygulama Korelasyon Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	86
Tablo 2.2: Kronizm Ölçeğine Ait Faktör Analizi İle İlgili Temel Veri Değerleri.....	88
Tablo 2.3: Kronizm Ölçeğine İlişkin Bileşenler Matrisi	88
Tablo 2.4: İş Tatmin Ölçeğine Ait Faktör Analizi İle İlgili Temel Veri Değerleri	89
Tablo 2.5: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Döndürülmüş Bileşenler Matrisi	90
Tablo 2.6: Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait Faktör Analizi İle İlgili Temel Veri Değerleri	91
Tablo 2.7: Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Döndürülmüş Bileşenler Matrisi	92
Tablo 2.8: Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Katsayıları	96
Tablo 2.9: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Veriler.....	98
Tablo 2.10: Çalışanların Kronizmin Varlığı Ve Konuları İle İlgili Cevaplarına İlişkin Veriler.	99
Tablo 2.11: Kronizm Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	101
Tablo 2.12: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	103
Tablo 2.13: Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	105
Tablo 3.1: Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları	108

Tablo 3.2: Kronizmin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi	112
Tablo 3.3: Kronizmin İşin Niteliğiyle İlgili Faktör Üzerindeki Etkisi	113
Tablo 3.4: Kronizmin Yönetmel Faktör Üzerindeki Etkisi.....	114
Tablo 3.5: Kronizmin Çalışma Koşullarıyla İlgili Faktör Üzerindeki Etkisi	114
Tablo 3.6: Kronizmin Sosyal Faktör Üzerindeki Etkisi	115
Tablo 3.7: Kronizmin Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi	116
Tablo 3.8: Kronizmin Uygulamaya İlişkin Adalet Üzerindeki Etkisi	116
Tablo 3.9: Kronizmin Dağıtım Adalet Üzerindeki Etkisi.....	117
Tablo 3.10: Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi.....	118
Tablo 3.11: Örgütsel Adaletin İşin Niteliğiyle İlgili Faktör Üzerindeki Etkisi	118
Tablo 3.12: Örgütsel Adaletin Yönetmel Faktör Üzerindeki Etkisi.....	119
Tablo 3.13: Örgütsel Adaletin Çalışma Koşullarıyla İlgili Faktör Üzerindeki Etkisi ..	120
Tablo 3.14: Örgütsel Adaletin Sosyal Faktör Üzerindeki Etkisi	120
Tablo 3.15: Uygulamaya İlişkin Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi	121
Tablo 3.16: Uygulamaya İlişkin Adaletin İşin Niteliğiyle İlgili Faktör Üzerindeki Etkisi	122
Tablo 3.17: Uygulamaya İlişkin Adaletin Yönetmel Faktör Üzerindeki Etkisi.....	123
Tablo 3.18: Uygulamaya İlişkin Adaletin Çalışma Koşullarıyla İlgili Faktör Üzerindeki Etkisi	123
Tablo 3.19: Uygulamaya İlişkin Adaletin Sosyal Faktör Üzerindeki Etkisi	124
Tablo 3.20: Dağıtım Adaletinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi	125
Tablo 3.21: Dağıtım Adaletinin İşin Niteliğiyle İlgili Faktör Üzerindeki Etkisi.....	125
Tablo 3.22: Dağıtım Adaletinin Yönetmel Faktör Üzerindeki Etkisi	126

Tablo 3.23: Dağıtım Adaletinin Çalışma Koşullarıyla İlgili Faktör Üzerindeki Etkisi	127
Tablo 3.24: Dağıtım Adaletinin Sosyal Faktör Üzerindeki Etkisi.....	128
Tablo 3.25: Kronizmin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Etkisi	129
Tablo 3.26:Hipotezlerin Sonuç Tablosu	131
Tablo 3.27: Cinsiyet Değişkenine Yönelik Yapılan T-Testi ve Bulguları	132
Tablo 3.28: Sektör Değişkenine Yönelik Yapılan T-Testi ve Bulguları	133
Tablo 3.29: Kronizm ve Yaş Değişkenine Yönelik Yapılan Anova Testi ve Bulguları	134
Tablo 3.30: İş tatmini, Alt Boyutları ve Yaş Değişkenine Yönelik Yapılan Anova Testi ve Bulguları.....	135
Tablo 3.31: Örgütsel Adalet, Alt Boyutları ve Yaş Değişkenine Yönelik Yapılan Anova Testi ve Bulguları.....	135
Tablo 3.32: Kronizm ve Eğitim Değişkenine Yönelik Yapılan Anova Testi ve Bulguları	136
Tablo 3.33: İş Tatmini, Alt Boyutları ve Eğitim Değişkenine Yönelik Yapılan Anova Testi ve Bulguları.....	137
Tablo 3.34: Örgütsel Adalet, Alt Boyutları ve Eğitim Değişkenine Yönelik Yapılan Anova Testi ve Bulguları.....	138
Tablo 3.35: Kronizm ve Deneyim Değişkenine Yönelik Yapılan Anova Testi ve Bulguları	139
Tablo 3.36: İş Tatmini, Alt Boyutları ve Deneyim Değişkenine Yönelik Yapılan Anova Testi ve Bulguları.....	140
Tablo 3.37: Örgütsel Adalet, Alt Boyutları ve Deneyim Değişkenine Yönelik Yapılan Anova Testi ve Bulguları	141

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil No</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1: Hackman ve Oldham'ın İşin Özellikleri Kuramı.	31
Şekil 1.2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki Basamaklar	33
Şekil 1.3: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	34
Şekil 1.4: ERG Teorisi.....	37
Şekil 1.5: Vroom'un Beklenti Modeli	39
Şekil 1.6: Porter ve Lawler Modeli.....	40
Şekil 1.7: Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi	41
Şekil 2.1: Araştırmanın Modeli	82
Şekil 2.2: H1 Hipotez Modeli	83
Şekil 2.3: H2 Hipotez Modeli	83
Şekil 2.4: H3 Hipotez Modeli	83
Şekil 2.5: H4 Hipotez Modeli	83
Şekil 2.6: H1a, H1b, H1c ve H1d Hipotez Modeli	94
Şekil 2.7: H2a ve H2b Hipotez Modeli.....	94
Şekil 2.8: H3a, H3b, H3c, H3d, H3e, H3f, H3g, H3h, H3ı, H3j, H3k, H3l, H3m ve H3n Hipotez Modeli	95
Şekil 3.1: Analizlere Dayalı Oluşturulan Araştırma Modeli	130

EKLER LİSTESİ

Ek No

Sayfa

Ek-1. Anket Formu 175



KISALTMALAR

4 Cs Collusion (gizli anlaşmalar), Corruption (yozlaşma), Complacency (kayıtsızlık) ve Cronyism (kronizm)

ENA Ecole nationale d'administration, Ulusal İdare Okulu (Fransa)

ERG E (existence) varolma, R (relatedness) ilişkili olma ve G (growth) gelişme, Alderfer'in, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisini Temel Alan Teori

KMO Keiser-Meyer-Olkin

MSQ Minnesota Satisfaction Questionnaire, Minnesota İş Tatmin Ölçeği

VIF Variance Inflation Factor, Varyans Genişlik Faktörü

GİRİŞ

Günümüzde işletmeler ister özel sektörde isterse kamu sektöründe, ister ulusal isterse uluslararası alanda faaliyet gösterebilir, işlerini profesyonel şekilde sürdürebilmek, rekabette öne geçmek ve başarılı olabilmek için yönetim stratejilerini seçip, uygularken çalışanlarının beklentilerini karşılayacak şekilde davranmaları gerektiğini kabul edip, bu doğrultuda hareket etmelidir. Çalışanların yönetimden en önemli beklentisi de kendilerine eşit ve adil şekilde davranılmasıdır. Özellikle işe alınmalarından, kendilerine verilen işlerin eşit şekilde dağılmasına, takdir ve terfi gibi unsurların eşit şekilde uygulanmasına kadar, çalışanların birçok beklentisi mevcuttur.

Örgütler farklı özelliklere ve beklentilere sahip kişilerin bir araya gelmesi ile oluşan sistemlerdir. Başarılı örgütler farklı özellik ve yapıya sahip kişilerin uyum içinde çalışmasını sağlayacak ortak bir kültür yaratabilenlerdir. Çünkü yarattıkları bu kültür örgütlerin başarılı olması ve rekabette öne geçebilmeleri için kendilerine örgütsel bir güç sağlayacaktır. Böyle bir gücü yaratabilmek için örgütler de öncelikle kayırmacı bir ortam oluşmasının engellenmesi gereklidir.

Kayırmacılık en basit tanımıyla bir kişi ya da grubun çıkarları doğrultusunda hareket edip, kararlar alarak adillikten uzaklaşmaktır. Literatürde kayırmacılığın türlerinden biri olarak nitelendirilen kronizm (eş-dost kayırmacılığı) bu çalışmanın da temel unsurlarından birisini oluşturmaktadır.

Örgütlerde çalışan memnuniyetsizliğinin önemli sebeplerinden birisi olarak kronizm gibi, istenmeyen davranışlar gösterilmektedir. Çünkü bir çalışan işinde başarılı olmak için elinden geleni yapmasına rağmen bunun karşılığını alamadığında işinden tatmin olamadığı gibi bunun nedenlerini de sorgulamaya ve kendisini diğer çalışanlarla kıyaslamaya başlayacaktır. Bu kıyaslama sonucu birilerinin sırf yönetime yakınlıkları nedeni ile kendisi gibi çaba göstermemelerine, çalışmamalarına rağmen kendisinden daha fazla ödüllendirildiğini gördüğünde bu kişinin işinden tatmin olması ya da içinde bulunduğu örgütsel ortamın adil olduğunu düşünmesi mümkün olmayacaktır.

Çalışanların işletmede iyi bir performans göstermesi ve işletmenin başarısına katkı sağlayabilmeleri için örgütte kayırmacı tutum ve davranışlardan kaçınılması gereklidir. Çalışanların örgütte algıladıkları iklimin kayırmacı bir iklim yerine adil bir iklim olması durumunda çalışanlar işlerini ve örgütü daha fazla benimseyip sahipleneceklerdir. Ayrıca bu sayede kayırmacılığın insan kaynakları sürecine zarar vermesi ve çalışanların örgütsel adalet algısının olumsuz şekilde etkilenmesi engellenebilecektir.

Bu çalışma, işgörenlerin örgütte algıladıkları kronizmin iş tatmini üzerinde ne yönde etkili olduğunu tespit etmek ve varsa bu ilişkide örgütsel adalet algısının aracılık etkisini ortaya koyabilmek amacı ile yapılmıştır. Bu doğrultuda çalışmanın giriş kısmında araştırmanın problemi, amacı, önemi, sınırlılıkları ve varsayımları yer alırken, birinci bölümde kronizm, iş tatmini ve örgütsel adaletle ilgili literatür incelenerek konuyla ilgili kavramsal bir çerçeve oluşturulmaya çalışılmış ve literatürde kronizm, iş tatmini ve örgütsel adalet ilişkisini araştırmak için yapılan çalışmalara yer verilmiştir. İkinci bölümde, araştırmanın modeli, hipotezleri, evren ve örnekleme, seçilen veri toplama aracı olarak kullanılan ölçekler, yapılan pilot uygulama, veri analiz yöntemleri ve verilerin analizi kısmından oluşmaktadır. Üçüncü bölümde ise verilerin analizi sonucu elde edilen bulgular, literatürde daha önce yapılmış benzer çalışmalarla karşılaştırması ve bu bulguların yorumlanması yer almaktadır.

Sonuçlar ve öneriler kısmında ise elde edilen bulgular doğrultusunda ortaya çıkan sonuçlar ve bu konularda çalışma yapmak isteyen araştırmacılara sunulan önerilerle çalışma tamamlanmaktadır.

ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Örgütlerde yaşanan kronizm, özellikle çalışanların performans ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyerek, işletmenin genel başarısını da azaltmaktadır. Kronizmin temelinde yatan adaletsizlik, çalışanların tatminini de olumsuz yönde etkilemektedir. Günümüzde başarılı olabilmek için her yöntemi deneyen işletmelerin bu üç kavramın başarı ve başarısızlıkları üzerindeki etkisini görmezden gelmeleri mümkün değildir. Buna rağmen literatürde kronizm, örgütsel adalet ve iş tatmini ilişkisini birlikte ele alan

bir çalışmanın olmamasının, işletmeler, yönetim ve çalışanlar gibi taraflar açısından önemli bir sorun teşkil ettiği düşünülmektedir. Bu nedenle, bu araştırmanın temel problemi, çalışanların kronizm algısının iş tatmini üzerindeki etkisinin ortaya konulmasında örgütsel adalet algısının aracılık rolünün belirlenmesidir.

ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın temel amacını, çalışanların kronizm algısının iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek ve bu ilişkide örgütsel adalet algısının aracılık rolünün olup olmadığını tespit etmektir. Ayrıca kronizmin, iş tatmini ve alt boyutları üzerinde farklı bir etkisi varsa bunu tespit ederek, bu ilişkide örgütsel adaletin ve alt boyutlarının ne derecede farklılık gösterdiğinin incelenmesidir. Yapılan analiz sonuçlarının yorumlanarak literatüre ve özellikle yöneticilere katkı sağlaması ve bu konularda çalışmalar yapmak isteyen araştırmacılara farklı bir bakış açısı sağlayarak, yapacakları çalışmalarda yol gösterici olabilmek hedeflenmektedir.

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Çalışanların işlerinden tatmin olmasını sağlamak isteyen işletmeler öncelikli olarak adil bir örgüt ortamı yaratmalıdır. Adil bir ortam sağlamanın ön koşulu da herhangi bir çalışanı, herhangi bir özelliği nedeni ile diğer çalışanlardan ayrı tutmamak, farklı davranmamak ve kayırmamaktır. Bu üç kavramın yani, iş tatmini, örgütsel adalet ve kronizmin, çalışanların örgütsel davranışları ile oldukça yakın ilişkisi olmasına rağmen, literatürde bu üç kavram arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışmanın yapılmamış olması önemli bir eksikliğe neden olmaktadır. Bu eksikliğin giderilmesi açısından yapılan araştırmanın katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma sırasında yapılan literatür taramasında, kronizm ve iş tatmini, kronizm ve örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri araştırmak üzere hem ulusal hem de uluslararası alanyazında çeşitli çalışmalar yapılmasına rağmen, kronizm, iş tatmini ve örgütsel adaleti bir arada ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu araştırma da kronizm, iş tatmini ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi ele alması açısından önemlidir.

ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Örneklemin sadece Amasya ili ve ilçelerini kapsaması.
- Genel olarak anket uygulamasının zorlukları.
- Anketle sınırlı sayıda katılımcıya ulaşılmış olması.
- Özellikle kronizm (eş-dost kayırmacılığı) kavramının içeriği nedeni ile katılımcıların ankette yer alan ifadelere ilişkin objektif bir biçimde cevap veremeyebilecekleri düşüncesi.

ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırmaya konu olan varsayımlar aşağıdaki gibidir:

- Çalışanların kronizm algısı iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir.
- Çalışanların kronizm algısı iş tatmininin alt boyutlarını olumsuz yönde etkilemektedir.
- Çalışanların kronizm algısı örgütsel adalet algısını olumsuz yönde etkilemektedir.
- Çalışanların kronizm algısı örgütsel adaletin alt boyutlarını olumsuz yönde etkilemektedir.
- Çalışanların olumlu örgütsel adalet algısı iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.
- Çalışanların olumlu örgütsel adalet algısı iş tatmininin alt boyutlarını pozitif yönde etkilemektedir.
- Olumlu örgütsel adalet algısının alt boyutları iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.
- Olumlu örgütsel adalet algısının alt boyutları iş tatmininin alt boyutlarını pozitif yönde etkilemektedir.

➤ Çalışanların kronizm algısının iş tatminine etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık etkisi vardır.



BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Tezin birinci bölümünde, kronizm kavramı, iş tatmini kavramı, örgütsel adalet kavramı, kronizm iş tatmini ilişkisi, kronizm örgütsel adalet ilişkisi ve örgütsel adalet iş tatmini ilişkisini içeren kavramsal bir çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır.

1.1. KRONİZM

Kronizm kelimesi, 17. yy.da Cambridge Üniversitesi öğrencileri tarafından türetilen “kafadar”, “yakın arkadaş” anlamına gelen “crony” kelimesinden ortaya çıkan bir kavramdır (Oxford Living Dictionaries; Erdem ve diğerleri, 2013: 56). “Crony” kelimesinin kökeni de Yunancada “uzun zamandır arkadaşlık yapılan veya çağdaşı olan kişi” anlamında kullanılan “khronios” kelimesinden gelmektedir (Khatri ve Tsang, 2003: 290; Khatri ve diğerleri, 2008: 3; Yan ve Bei, 2009: 1; Chandler, 2012: 1; Özkanan ve Erdem, 2014: 190; Turhan, 2014: 296).

Daha sonra bu kelime gelişerek Amerikan Başkanları Roosevelt ve Truman yönetimlerinde, yetkinliklerine bakılmadan tanıdıkların işbaşına getirilmesi yani kronizm anlamına dönüşerek tarafsızlığını ve masumiyetini yitirip politik alanda arkadaşlığa dayalı yolsuzlukları tanımlamak için kullanılan aşağılayıcı bir terim haline gelmiştir (Khatri ve Tsang, 2003: 290; Khatri ve diğerleri, 2008: 3; Yan ve Bei, 2009: 1; Dağlı ve Aycan, 2010: 169; Büte, 2011a: 387; Özkanan ve Erdem, 2014: 190).

1.1.1. Kronizmin Tanımı ve Önemi

Kronizm konusunda yapılan araştırmalar çerçevesinde farklı araştırmacılar tarafından birçok farklı tanım ortaya konmuştur. Bu tanımlardan bazıları aşağıda yer almaktadır.

Chandler (2012: 1)’a göre kronizm, akrabalardan ziyade arkadaşlara ayrıcalıklı muameleye dayanan, liyakate dayalı olmayan bir uygulamadır.

Khatri ve Tsang ise (2003: 289) kronizmi, üstün kadın ya da erkek astına, ilişkilerine dayalı olarak, kapasite veya yetenekten ziyade kişisel sadakati karşılığında gösterdiği kayırmacılık şeklinde tanımlamaktadırlar.

Yine Khatri ve diğerleri (2008: 4-5)'de yaptıkları çalışmada, kronizmi genel olarak, çalışanlara nitelikleri göz önünde bulundurulmadan yapılan kayırmacılık şeklinde tanımlamakta ve çoğu zaman verilen kararların dayanağının liyakat değil, kimin sevildiği olduğunu belirtmektedirler. Örneğin iyi performansı olan bir çalışan, patronun arkadaşının arkadaşı ya da gayri resmi ilişkisinin olduğu başka bir çalışan karşısında terfi olanağını kaybedebilir.

Bazı araştırmacılar ise kronizmi benzer şekilde, bir kişinin işin gerektirdiği yetenek, eğitim düzeyi ve performans gibi niteliklere sahip olup olunmadığına bakmaksızın, yakınlığa (arkadaşlık, dostluk, politik vb.) dayalı olarak birilerine ayrıcalıklı bir şekilde davranması olarak tanımlamışlardır (Araslı ve Tümer, 2008: 1239; Aytaç, 2010: 5; İlhan ve Aytaç, 2010: 62; Erdem ve diğerleri, 2013: 56; Çakır, 2014: 20).

Yan ve Bei (2009: 1)'ye göre ise kronizm, politikacıların özellikle uzun süreli yakın arkadaşlarını niteliklerine bakmadan, özellikle başkalarının sırtından geçinebilecekleri işlere atamasının tercih edilmesi veya istihdamda arkadaşlara, iş arkadaşlarına ve tanıdıklara kariyer ve personelle ilgili kararlarda özel ayrıcalık sağlanması anlamına gelmektedir.

Farklı bir bakış açısıyla, kronizm, etik olmayan ve ön yargılı istihdam uygulamaları, farklı kültürel ve etnik yapıya sahip belli grupları hedef alma metodu olarak kullanılan bir yöntem olarak da tanımlanmaktadır (Jones ve diğerleri, 2008: 17).

Khatri ve Tsang, (2003: 291) yaptıkları başka bir tanımda kronizmi, üstün kadın ya da erkek astına, performans kriterlerinden ziyade (örneğin, objektif performans, yetkinlik veya çalışanın nitelikleri gibi), performansla ilgili olmayan kriterlere (örneğin, astın üstle ilişkisi gibi), dayalı olarak kişisel sadakati karşılığında gösterdiği

kayırmacılık şeklinde açıklamaktadır (örneğin, terfi, ikramiye, zam ya da daha iyi bir işe atanma gibi).

Kronizmi benzer şekilde tanımlayan başka araştırmacılara göre kronizm, işe alma, terfi, bir görevlendirme veya çalışanlarla ilgili kararlarda, kişinin bilgisi, becerisi, yetenekleri, başarısı ve eğitimi ve benzeri özellikleri yerine akrabalar haricindeki yakınların üstün tutulduğu durumu açıklayan bir kavramdır (Karakaş ve Çak, 2007: 75; Araslı ve Tümer, 2008: 1239; Büte, 2011a: 387; Fındıkcı, 2013: 76; Polat ve Kazak, 2014: 75; Kurt ve Doğramacı, 2014: 83).

Xin-zhi ve diğerleri (2010: 1049), modern anlamda kronizmi çok daha geniş kapsamlı değerlendirerek, kan bağı, evlilik yolu ile akrabalık, coğrafi yakınlık (hemşericilik), yakın arkadaşlık, okul arkadaşlığı gibi, yakından tanıdığımız insanların, ilişkilerine dayanarak hayatlarında veya kariyerlerinde desteklenmesi, olarak ele almıştır.

Başka bir tanıma göre, kronizm, örgütteki biriyle, genellikle yetkili bir konumda olan kişi ile dostluktan kaynaklanan, kişinin işe alınması ya da terfi gibi faydalar elde ettiği, liyakate dayalı olmayan bir personel uygulamasıdır (Dağlı ve Aycan, 2010: 169; Chandler, 2012: 14).

Hurley ve diğerleri, (1997: 66) ve Khatri ve Tsang (2003: 290)'in yaptıkları çalışmalara göre, iyi bağlantıları, eş-dostları ile iyi ilişkileri olan kişilerin, olmayanlara göre daha yüksek kariyer kazanımları olmaktadır.

Begley ve diğerlerinin (2010: 283) yaptıkları çalışmada kronizmin tanıdıkların araya sokularak işlerin daha rahat yürütülebileceği bir çeşit sosyal ağ olduğu ortaya konmuştur. Ancak sosyal ağların güçlü bir araç olmasına rağmen her zaman iyi niyetli şekilde kullanılmadığını ve pazara giriş engellerinin artması, kaynakların adillikten uzak şekilde dağıtımı, sınırlı uzmanlaşma, azalan seçenekler, rekabetin sınırlanması, düşük ürün kalitesi gibi bazı olumsuz sonuçlar doğurduğunu da söylemektedirler.

Kronizmde yetenek ikinci planda kalır. Üst bilinçsizce terfi veya zam konusunda, iş performansı yerine ilişkilere önem verebilir. Kronizmin bu onaylanmamış formu, tarafsız üçüncü şahısların gözünde adil performans değerlendirme ilkesini ihlal etmektedir. Kısacası kronizm, onaylanmış da onaylanmamış da olsa olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (Khatri ve Tsang, 2003: 291).

Kronizm kavramı ülkemizde genellikle kamu sektöründeki eş-dost kayırmacılığı olarak ele alınırken, yabancı literatürde çok daha geniş bir alanı kapsar şekilde ele alınmaktadır. “Crony Capitalism” olarak adlandırılan bu durum çok büyük çaplı yatırımların batmasına neden olacak kadar önemli boyutlara ulaşmaktadır (Büte, 2011a: 388).

Gizli anlaşmalar (collusion), yozlaşma (corruption), kayıtsızlık (complacency) ile birlikte kronizm (cronyism) “4 Cs” olarak bilinir ve birçok Asya Ülkesinde kamu ve finans sektöründe gizli ittifaklara neden olduklarına ve rekabeti zayıflattıklarına inanılır (Husted, 1999: 351). Örneğin yöneticilerin kronizm uyguladığı Asya finans kurumlarında, kişisel ilişkileri olan müşterilere süresi uzatılmış, haddinden fazla krediler verdikleri görülmüştür. “Ben senin sırtını kaşıyayım, sen de benimkini kaşı” anlayışı yani eşe-dosta ayrıcalıklar verilerek, iyilikler yapılmasının Asya’daki finansal krizin temel nedenlerinden birisi olduğu düşünülmektedir (Rodrik, 2007: 108; Khatri ve diğerleri, 2008: 4).

Amerika’da görevi kötüye kullanma ile ilgili olarak yapılan bir çalışmaya göre, kronizm uygulamalarının Batı Ülkelerinde nispeten daha az dikkat çektiği görülmüştür. Ancak Amerika’da yaşanan Enron Skandalı kronizm açısından önemli bir örnektir ve oldukça dikkat çekicidir. Bu skandalın temel nedeni, şirketin muhasebe firmaları ve politik çevrelerle olan sıkı ilişkilerini kullanarak zararlarını gizlemesi ve karını şişirmesidir (Kreitner, 2009: 121; Yan ve Bei, 2009: 3).

Amerika’da ödeme tahsisleri ile ilgili sivil toplum kuruluşlarında yöneticiler üzerinde yapılan ampirik bir araştırmada, yöneticilerin çalışanların performansının yanı sıra performansa bağlı olmayan, örgütsel veya siyasi bağlantılar gibi faktörlere de oldukça önem verdikleri bulunmuştur (Schoderbek ve Deshpande, 1993: 393).

Kronizm, açıkça çalışanın adilce değerlendirilme ilkesine aykırı ve etik olmayan bir yönetim uygulamasıdır. Amerika bu konuda yalnız değildir; Fransa'da da başta ENA (Ecole nationale d'administration) olmak üzere en iyi özel üniversite mezunlarının sağ ya da sol gruplardan olmalarına bakılmaksızın Fransız hükümetinde, kamuda ve büyük işletmelerde birbirlerini kayırdıkları görülmektedir. Bu örneklerden de anlaşıldığı gibi, örgütlerde kronizm yaygın şekilde karşımıza çıkmaktadır (Khatri ve Tsang, 2003: 290).

Kronizmin doğası proaktif ve dinamiktir. Sadakatin duygusal ve davranışsal olmak üzere iki boyutu mevcuttur. Sadakatin duygusal boyutu içten bir minnettarlıkla sonuçlanır. Duygular görünmez olduğundan, kişinin sadakati davranışsal boyutta değerlendirilir. Sadakatin son derece değerli bir nitelik olduğu durumlarda, bireyler olumlu değerlendirmeler ve kişisel fayda sağlayabilmek için, sadık davranışlar gösterme eğilimindedir. Ayrıca, gerçek minnettarlık sonucu ortaya çıkan davranışlar ve izlenim yönetimi sonucu ortaya çıkan göstermelik davranışları ayırt etmek kolay olmayabilir. Bu nedenle kronizm tanımı algılanan sadakat kavramına dayanmaktadır. Bu konuda astların muhtemelen aktif bir rol oynaması gerekir, örneğin, bir ast, yöneticisini, işle ilgili veya işle ilgili olmayan konularda yöneticisinin üstünün yanında eleştirmeksizin onaylayarak, algısını etkilemek isteyebilir (Deluga ve Perry, 1994: 69).

Siyasi hayatta da karşılaşılan kronizm kavramı yolsuzluk ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Dünya Bankası, yolsuzluğu, kişisel kazanç için kamu görevini kötüye kullanmak olarak tanımlamaktadır. Bu kötüye kullanma da ilişkilere dayalı olarak iyilikler yapma, yasal boşluklar oluşturma, avantaj yaratma şeklinde ortaya çıkabilir. Bu doğrultuda ortaya çıkan, neyi bildiğiniz değil, kimi tanıdığınız önemlidir, deyimi, örgütlerdeki kişisel ilişkilerin işlerin yürümesi anlamında ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Khatri ve Tsang, 2003: 290; Khatri ve diğerleri, 2008: 4; Chandler, 2012: 31).

Kronizm politika alanında yeni bir kavram değildir ancak yapılan araştırmalar kronizmin örgütlerde de sıklıkla karşılaşılan bir durum olduğunu ortaya koymuştur. Böylece kronizm örgütsel bağlamda bir örgütsel politika biçimi (güç kazanmada, kaynak dağılımında öncelikli olmada, rekabette öne geçmede kullanılan bir araç gibi) olarak düşünülebilir. Kronizmin neden arttığını anlayabilmek için örgütsel politikaların

uygulanmasına yol açan nedenlere bakmak gerekir (Warshaw, 1998; Chandler, 2012: 32). Bu doğrultuda örgütlerin kendine ait çıkarları, inançları, değerleri, tercihleri, bakış açıları ve algıları olan birey ve koalisyonların oluşturduğu karmaşık sistemler olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısı ile örgütlerde kıt kaynakların paylaşımı, fırsatlar, rekabet gibi unsurlar politik davranışlara neden olmaktadır. Örgütlerde doğru insanlarla kurulan gayri resmi ilişkiler, güç sağlayan yararlı bir araçtır. Genellikle örgütlerde bu tür gayri resmi ilişkiler, resmi ilişkilerden daha fazla etki ve güç getirmektedirler (Khatri ve Tsang, 2003: 292; Khatri ve diğerleri, 2008: 4-5; Büte, 2011a: 388).

Bir durumun kronizm olarak nitelendirilebilmesi yani kronizmin oluşması için, kayırmacılığın dört kritere uygun şekilde yapılması gerekmektedir. Bunlar (Khatri ve Tsang, 2003: 297; Yan ve Bei, 2009:1; Karataş, 2013: 30; Erdem ve diğerleri, 2013: 56);

- Yapılan iyiliğin acilen karşılığının verilme durumunun veya iyiliğin karşılığının verileceğine dair açık bir anlaşmanın olmaması,
- Değer ifade eden bir şeyler verilmesi,
- Tarafların bir sosyal ağ (arkadaşlık, tanıdık olma, aynı okuldan olma vb.) üyeliğini paylaşması,
- Kayırmacılığın üçüncü bir tarafın zararı pahasına yapılması, gerekmektedir.

1.1.2. Kronizmin Benzer Kavramlardan Farkı

Yerli ve yabancı literatürde kronizm kavramına benzer şekilde kullanılan çeşitli kavramlar mevcuttur. Ancak bu kavramlar çeşitli özellikler bakımından kronizmden ayrılmaktadırlar.

1.1.2.1. Nepotizm

Kronizm olgusu, nepotizm ile sıkça karıştırılmaktadır. Bu iki kavram arasındaki fark kayırılanların yakınlık derecesidir. Nepotizmde kayırılan tarafla kan bağı ya da

akrabalık ilişkileri söz konusu iken, kronizmde kayırılan kişi ya da kişilerin, tanınan, bilinen kişiler olması yeterlidir (Özler ve Büyükarıslan, 2011: 279).

Kronizm, nepotizmden daha geniş kapsamlı bir kavramdır ve arkadaşlara ve meslektaşlara öncelik verilen her türlü durumu kapsar (Boadi, 2000: 198).

Kronizm, çalışanların istihdamında liyakat ve eşitlikten ziyade eş-dost ilişkilerinin esas alınarak yapıldığı kayırmacılık iken (Aktan, 2001: 57; Korkmaz ve diğerleri, 2001: 22; Özsemerci, 2003: 21; Tarhan ve diğerleri, 2006: 30; Yılmaz, 2007: 67; Karakaş, 2007: 74; Erdem ve diğerleri, 2013: 55) nepotizm akrabalık ilişkileri nedeni ile kişilerin çeşitli mevkilere getirilmesi ile ortaya çıkan kayırmacılıktır (İyiiişleroğlu, 2006: 43; İşçi ve diğerleri, 2013: 66) . Nepotizm kronizme benzemekle birlikte sadece ailesel bağları kapsadığı için daha dar kapsamlıdır (Khatrı ve diğerleri, 2008: 6; Yan ve Bei, 2009: 3).

Nepotizmde, söz konusu olan birincil ilişkiler yani kan bağı ya da akrabalık ilişkilerine dayalı olduğundan, ilişkilerde zorunluluk, mensubiyet ve duygusallık ön plandadır. Kronizmde ise, kişinin çevresindeki kişilerle olan ilişkilerinin ve bağlarının oluşturduğu üstü kapalı baskıların etkisinde kalarak, dışlanma endişesi ile yaşanan kısmi duygusallık ön plandadır (Yılmaz, 2007: 65).

1.1.2.2. Guanxi

Kelime olarak “ilişki” veya “bağlantı” anlamına gelir. Karşılıklı iyiliğe dayalı etkileri olan dostluktur. Tarafların karşılıklı yükümlülüklerinin olduğu uzun vadeli bir ilişkidir. Bir Guanxi hem kan bağına dayalı (nepotizm) hem de sosyal bağı (kronizm) dayalıdır ve hem ailevi hem de eş-dost ilişkilerini içerir. Kronizmden farkı Guanxinin doğası gereği, uzun süreli ve sağlam ilişkilere dayanması iken, kronizmde bu olmayabilir (Tsang, 1998: 66-67).

Başka bir tanıma göre guanxi, tarafların birbirini kan bağı olsun ya da olmasın, ayrıcalıklı kabul etmesi ve başkalarından üstün tutması anlamına gelmektedir (Dağlı ve Aycan, 2010: 169).

Çin’de günümüzde hala geçerliliğini koruyan ve oldukça yaygın bir şekilde kullanılan Guanxi, özellikle ekonomik ve politik hayatın yürütülebilmesi için gerekli olan sosyal ağ anlamında kullanılmaktadır. Özellikle Çin’de yatırım yapmak isteyen firmalar iyi ilişkiler kurup devamlılığı sağlamak için Guanxi sistemini kullanabilmek zorundadır (Yiğın, 2009: 7).

1.1.2.3. Favoritizm (Favorizm)

Khatri ve diğerleri (2008: 7)’ne göre öznel veya ön yargıya dayanan kişisel tercihler olan favoritizm, kronizme göre daha dar kapsamlıdır ve kronizmde olduğu gibi sosyal ilişkiler ya da sosyal süreçler (ağlar) gerektirmez.

Barut (2015a: 242)’a göre favoritizm, sahip olunan mevki ya da makamın, bir bireyin, grubun ya da yakınların çıkarları doğrultusunda kullanılarak kayırmacılık yapılmasıdır.

Büte (2011a: 386) ise favoritizmi, birisini veya birilerini diğerlerinden üstün tutarak kayırma eğilimi olarak tanımlamaktadır.

Başka bir tanıma göre favoritizm, çalışma yaşamında işe almadan terfiye, performans değerlendirmeden ücretlendirmeye kadar birçok alanda ve boyutta karşılaşılan, birilerini başkalarından üstün tutmaya dayanan bir kavramdır (Araslı ve Tümer, 2008: 1239).

Barut (2015b: 385)’a göre favoritizm, küçük bir büro ortamında gerçekleşebileceği gibi, devlet ya da hükümet gibi yüksek kademelerde ve yaygın bir alanda karşılaşılabilecek bir yapıdır.

Favoritizm kavramı literatürde bazı araştırmacılar tarafından eş-dost kayırmacılığı şeklinde kullanılırken, bu çalışmalarda kronizm, siyasi kayırmacılık olarak kullanılmıştır (Araslı ve Tümer, 2008: 1239; Büte, 2011a: 387).

1.1.3. Kronizm Türleri

Khatri ve Tsang (2003: 290-291)'e göre kronizm geniş bir toplumsal olgudur. Kronizmin yatay ve dikey olmak üzere iki türü vardır ve bunlar arasında ayırım yapmak, kronizmle ilgili olarak ortaya çıkan sorunların çözümü açısından oldukça önemlidir.

1.1.3.1. Yatay Kronizm

Yatay kronizm, eş düzeyler, iş arkadaşları, iş ortakları ve arkadaşlar arasında ortaya çıkan kronizm türüdür. Asya'daki finansal krizin nedeninin, finansal kurumların öncelikli müşterilerine veya eş-dostlarına yüksek miktarda imtiyazlı krediler vermesi ile oluşan yatay kronizm olduğu iddia edilmektedir. Yatay kronizm eş, dost, arkadaş ilişkilerine dayalı olarak, örgüt içi veya örgütler arası ya da aynı veya farklı sektörlerden örgütler ya da kişiler arasında gerçekleşebilmektedir (Khatri ve Tsang, 2003: 291; Polat, 2013: 18; Geçer, 2015: 20; Aydın, 2015: 71; Turan, 2015: 16).

Polat (2013: 18)'a göre, birbirleriyle eşit düzeyde olan astların karşılıklı çıkar beklentileri de yatay kronizmin ortaya çıkmasına neden olabilir. Çıkar beklentileri, eş düzeyde çalışanların birbirlerini korumak ve kayırmak amacı ile diğer çalışanlar ya da işletme aleyhine olabilecek davranışlarda bulunmalarına yol açabilir.

1.1.3.2. Dikey Kronizm

Yatay kronizm, eşitler arasında ve kurum içi veya kurumlar arasında gerçekleşirken, dikey kronizm örgüt içindeki ast-üst ilişkisi üzerine kuruludur. Burada kronizm, aşağıya doğru patron himayesine girme, yukarı doğru ise kişisel sadakatin alışverişi şeklinde ortaya çıkmaktadır (Khatri ve Tsang, 2003: 291; Turan, 2015: 16; Geçer, 2015: 20; Aydın, 2015: 71).

Khatri ve Tsang (2003: 291-298)'e göre kronizm her kültürde, örgütlerde değişen oranlarda mevcut olmakla birlikte, bazı kültürel değerler kronizmin doğması için elverişli bir ortam sağlamaktadır. Özellikle partikularizm ve paternalizm, güçlü grup önyargılarına ve koşulsuz kişisel sadakate neden olduğundan, ilişkiler ve sadakate

dayalı kayırmacılık olan kronizmin birincil öncülleridir ve kronizmin bu davranışlar nedeni ile ortaya çıkan bazı sonuçları vardır.

Kişisel ilişkiler ve sadakat her zaman kronizme neden olmayabilir. Goffe ve Jones (1996: 141)'a göre kişisel ilişkiler doğrultusunda ortaya çıkan sosyallik, örgüt üyeleri arasında samimi dostlukların oluşmasını sağlar, morali yükseltir, takım çalışmasını ve yaratıcılığı teşvik ederken, kronizm samimi ilişkilerden ziyade çıkarlar üzerine kurulu olduğundan moralin, takım çalışmasının ve yaratıcılığın artması gibi olumlu sonuçlar yerine, çatışmalar, güvensizlik, eylemsizlik gibi olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir.

1.1.4. Kronizmin Etkileri

Kronizmin, işletme, yönetim, işgören gibi birçok tarafa genellikle olumsuz şekilde ortaya çıkan etkileri mevcuttur. Yaygın bir olgu olarak algılanmasına rağmen, kronizm ve yapısı örgütsel araştırmacılar tarafından sistematik bir şekilde analiz edilmemiş ve geliştirilmemiştir. Kronizmin yapısı, kronizmin yaygın bir uygulama alanının olması ve ciddi sonuçlara yol açması nedeni ile önemlidir (Khatri ve Tsang, 2003: 296; Yan ve Bei, 2009: 1). Ayrıca kronizm, işletmelerde örgütsel bağlılığı, iş doyumunu ve çalışanların işten ayrılma niyetlerini olumsuz yönde etkilediği, ayrımcılığa yol açtığı ve bunların sonucu olarak hukuki sorunlar doğurduğu için ciddiye alınması gereken bir konudur (Chandler, 2012: 110).

Yan ve Bei (2009: 4)'ye göre kronizm örgüte nüfuz ettiği zaman örgütsel performans tehlikeye girebilir. Örgütteki kronizm uygulamaları arttıkça verimlilik azalabilir. Rekabetçi bir ortamda ayakta kalabilmek için kronizmin azaltılması şarttır.

Erdem ve Meriç (2012: 143)'e göre ise, kronizmde yakınlara tanınan ayrıcalık diğer çalışanlara tanınmamakta, eşitlik ilkesine aykırı olan bu durumda kayırılmayan çalışanların örgüte bakışlarını olumsuz hale getirebilmektedir.

Abdalla ve diğerleri (1998: 560), kronizmin çalışma hayatında karşımıza sıkça çıkan bir konu olduğunu, bu tip davranışların, çalışanların mutsuzluğuna,

eşgüdümlelerinde azalmaya, iş veriminin azalmasına, morallerinde düşüşe ve üretimde azalmaya, çalışanlar arasında güvensizliğe, iş tatmininin düşmesine ve örgütsel bağlılığın azalmasına neden olabildiğini ileri sürmektedirler.

Özer ve Çağlayan (2016: 25) ise, 255 öğretmen üzerinde yaptıkları çalışmada, öğretmenlerin kronizm algısı ile müdürlerine duydukları güven arasında olumsuz ve yüksek bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir, yani öğretmenlerin algıladıkları kronizm arttıkça, müdürlerine duydukları güven azalmaktadır.

Yukarda sayılan olumsuz etkilerin yanı sıra, kronizm davranışları, yöneticiye güveni ve iş motivasyonunu azaltmakta, çalışanların işten ayrılma niyetinin artmasına yol açabilmekte, iş motivasyonu fazla olan kaliteli personelin verimliliklerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bunun yanı sıra kronizm çalışanların davranışlarını ve performansını negatif şekilde etkilemekte ve denetleme işlemlerinde kullanılan kontrol mekanizmalarını etkisiz hale getirebilmektedir (Araslı ve Tümer, 2008: 1240; Büte, 2011a: 386; Keleş ve diğerleri, 2011: 11; Çelik ve Erdem, 2012: 25; Polat Kazak, 2014: 74).

İşgören bulmada maliyetleri azaltan ve eş, dost, arkadaşlarla beraber çalışmanın sonucu olarak ortaya çıkan güven ortamı gibi olumlu yönlerine rağmen kronizmin işletmeye zararlı etkileri şu şekilde sıralanabilir (Karataş, 2013: 31): kronizm işgörenlerin kişisel gelişimlerini azaltabilmekte, fikir paylaşımı konusundaki azimlerini kırabilmekte, yeteneklerini köreltebilmektedir. Niteliksiz işgörenler, yetenekli ve çalışkan işgörenler karşısında kayırılarak yükselebilmektedir. Kayırılan ve kayırılmayan çalışanlar arasında çatışmalar artabilmektedir. Örgütte uygulanan kronizm nedeni ile kayırılmayan çalışanlar hem kayırılan çalışanlara, hem de yönetime karşı tepki gösterebilmektedirler. Kronizm nedeni ile örgütteki adalet ortamının yok olması örgüt işleyişinde sıkıntılara neden olabilmektedir. Niteliksiz olmasına rağmen kayırıldığı için belli bir pozisyona getirilen bir kişinin altında çalışmak, kayırılmayan nitelikli bir işgöreni olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Kronizm uygulamaları, kayırılmayan çalışanların, yönetime ve insan kaynaklarına güvenini olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Khatri ve Tsang (2003: 295-298) ve Yan ve Bei, (2009: 2)'ye göre kronizmin bireysel ve örgütsel düzeyde olmak üzere iki farklı türde etki ortaya çıkarttığı söylenebilir.

1.1.4.1. Kronizmin Bireysel Düzeydeki Etkileri

Üstler tarafından kronizm doğrultusunda yapılan farklı muameleler, kayırılan ve kayırılmayan çalışanların iş tatminleri, örgütsel bağlılıkları, yaranma çabaları çıktı düzeyleri konusunda önemli bireysel sonuçlar ortaya koymaktadır.

1.1.4.1.1. İş Tatmini

Güvenilen çalışanlar olmak, bir iş biriminin kayırılan üyelerinin üstlerine karşı minnet duygusu geliştirmelerini sağlayabilir. Çalışanların iş ilişkilerinde duygusal bağların varlığı nedeni ile yaptıkları işlerden memnun olmaları muhtemeldir. Örneğin Çin işletmelerinde kayırılan üyeler daha fazla ödüllendirilir, terfi hızı kayırılanlar için, kayırılmayanlara göre daha yüksektir (Khatri ve Tsang, 2003: 295; Fu, 2015: 4).

Lagace ve diğerleri (1993: 117) ise, kayırılanların daha yüksek motivasyon faktörüne sahip olduklarını ve rolle ilgili (rol yükü, rol yetersizliği, rol belirsizliği ve çatışma) daha az stres yaşadıklarını tespit etmişlerdir.

Hurley ve diğerlerine (1997: 68) göre ise, yönetimle gerekli bağlara sahip olmayan kayırılmayan çalışanlar, yaptıkları işte çok iyi olsalar da örgüt basamaklarını çıkma şansları çok az olduğu için iş tatminlerinin düşük olması muhtemeldir. Terfi kazanmak için kişisel bağlantıların gerekli olduğu bir örgütte kendilerini sıkışmış hissedebilirler, bu da kendilerini değersiz hissetmelerine neden olabilir.

Kayırılmayanların, kayırılanların yeteneklerine bakılmaksızın kendilerinden daha hızlı terfi ettirildiğini gördüklerinde adaletsizlik hissetmeleri muhtemeldir. Kayırılmayanların bu konuda şikayetçi olmaları şaşırtıcı değildir (Khatri ve Tsang, 2003: 295; Fu, 2015: 4).

Schoderbek ve Deshpande (1993: 394) kronizmde kayırılan tarafın iş tatmini artarken kayırılmayanların iş tatmini daha düşük olduğunu söylemektedir. Çünkü kayırılan grupta olanların diğerlerine göre daha fazla fırsat ve ödülünden yararlanması söz konusudur.

1.1.4.1.2. Örgütsel Bağlılık

Khatri ve diğerlerine (2006: 65-66) göre kronizm kolektivist/toplumsal ilişkilerin yoğun olduğu kültürlerde daha yaygındır. Boyacigiller ve Adler (1991: 265)'e göre ise kolektivist değerlere sahip çalışanların bağlılıkları üstlerinden önce işletmeye karşıdır. Chen ve Francesco (2000: 882) örgütsel bağlılıkla ilgili olarak Çin'de yaptıkları çalışmada çalışanlar tarafından gösterilen bağlılığın aslında kendi üstlerine olan bağlılığı temsil ettiğini tespit etmişlerdir.

Kolektivist kültürlerdeki işçi-işveren ilişkileri karşılıklı yükümlülüklerin korunması ve sadakati içerir. Kronizmde kayırılan tarafın kendilerini kayıran üste karşı bağlılığı daha yüksekken, örgütsel bağlılığı daha düşüktür. Ancak kayırılmayan çalışanların hem üste hem de örgüte bağlılığı düşüktür. Kayırılmayan çalışanların performans ve çabaları dikkate alınmadığı için onlarda herhangi bir bağlılık yükümlülüğü hissetmezler (Khatri ve diğerleri, 2008: 26).

Pearce ve diğerlerine (2000: 155) göre ise, bireylerin işe alınması, görevlendirilmesi, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesinin üstleri tarafından yapılıyor olması, bu üstler tarafından bu konularda kayırılan çalışanlarda üstlere karşı bir minnet duygusu oluşturmakta ve bu durum örgütsel bağlılığın yerini üstlere bağlılığın alması ile sonuçlanmaktadır. Böyle bir sonuç büyük olasılıkla kronizmin yaygın olarak uygulandığı, koşulsuz sadakatin üste gösterildiği işletmelerde ortaya çıkabilir.

Bazı araştırmacılara göre ise kronizm ya da kronizm algısı, tazminat, terfi, avantajlar ve primlerden daha fazla belirgin şekilde örgütsel bağlılığı etkiler. Bağlılık örgütün güvenilirliğine veya çalışanlarının iş güvenliği, kariyer gelişimi gibi uygulamalardaki çıkarlarıyla kapsamlı bir şekilde ilgilenmeleri ile alakalıdır (Buchanan, 1974: 538; Steers, 1977: 49; Khatri ve Tsang, 2003: 296; Chandler, 2012: 33).

Khatri ve Tsang, (2003: 296) ve Fu (2015: 4)'ya göre yöneticiler kronizm uyguladığında, kayırmadıkları çalışanlarının çabalarını çoğu zaman fark etmezler. Ayrıca kayırılmayanlar, kayırılanların sahip olduğu iş güvenliği ve ödüllere sahip olamayabilirler. Kayırılmayan çalışanlar kişisel başarılarını gösterebilecekleri fırsatlardan genelde yararlandırılmazlar. Kayırılan çalışanlar örgütte kilit rollerde yetkilendirilirken, kayırılmayan çalışanlar ise sadece kolayca yerlerinin doldurulabileceği pozisyonlara atanırlar.

Dolayısıyla kayırılmayan çalışanlar çıkarları korunmadığı için örgüte karşı düşük bağlılık gösterebilirler. Bu durum Pearce ve diğerlerinin (2000: 157) partikülaristik örgütlerdeki, düşük güven, düşük bağlılık ve yüksek oranda işten kaytarmanın olduğunu tespit ettiği çalışmanın sonuçlarıyla da tutarlıdır.

1.1.4.1.3. Yaranma Çabası

Liden ve Mitchell (1988: 572) yaranma çabasını, “bireylerin başkalarının gözünde cazibesini artırmak için yaptıkları girişimler” şeklinde tanımlanmaktadır. Ast üst ilişkileri bağlamında ise yaranma çabası, resmi hiyerarşide yüksek seviyedeki belirli kişileri etkilemeyi amaçlayan bir stratejinin uygulandığı, girişimdir (Khatri ve Tsang, 2003: 296).

Fisher (1977: 70)'a göre yaranma çabasının çeşitli taktikleri vardır. Çin işletmelerinde yaygın olarak uygulananları, akrabalık bağlarını kullanma, kişisel bağlar araştırma, iyilik yapma, teması sürdürme ve hediyeler göndermedir. Kronizmde sadakat değerli hale geldiğinden beri, astlar açıkça üstün görüşlerini yansıtırlar ve prestijini savunurlar. Ayrıca hiyerarşideki güç mesafesini kabul ederek ve itaatlerini göstererek üstün kalbini kazanmaya çalışırlar.

Tripathi (1990: 717)'ye göre kayırılan çalışanların statülerine bağlı olarak elde ettikleri büyük faydalar yaranma çabasını teşvik ettiğini söylerken, Hint işletmelerini, astların üstlere yüksek bağlılığının olduğu ve astların üstlerine saygı göstermek için çok miktarda yaranma çabasına giriştiği bir ortam, olarak karakterize etmiştir.

1.1.4.1.4. Çıktı Düzeyleri

Örgüt içinde kayırılan ve kayırılmayanların olması, yöneticilerin objektif karar vermesinde negatif etkiye neden olur. Yöneticiler sık sık kayırdıkları çalışanların performans derecelerini yapay bir şekilde şişirirler. Böylece örgütte kayırılanların beceriksizlikleri gizli tutulup, örtbas edilebilir. Kayırılanlar uzmanlık göz ardı edilerek sadakatları doğrultusunda ödüllendirilir bu da bu kişilerin çalışıp sivrilmek yerine ortalama bir performans göstermelerine neden olur. Kayırılmayan çalışanlarsa haksız ve sübjektif ödül sistemi nedeni ile performanslarını giderek azaltacaklardır çünkü çaba sarf edip çıktı seviyelerini yükseltmek için herhangi bir teşvik olmadığından olumsuz yönde etkileneceklerdir. Sonuçta hem kayırılanların hem de kayırılmayanların çıktı seviyeleri kronizmden olumsuz yönde etkilenebilmektedir (Khatri ve diğerleri, 2008: 27).

1.1.4.2. Kronizmin Örgütsel Düzeydeki Etkileri

Kronizm bireysel düzeyde olduğu gibi grup veya örgüt düzeyinde de önemli sonuçlar meydana getirmektedir. Kronizmin örgütsel açıdan performans, moral/motivasyon ve eylemsizlik gibi unsurlar üzerinde etkileri mevcuttur.

1.1.4.2.1. Performans

Kronizmin örgütsel performansı olumsuz yönde etkilemesinin bariz birçok nedeni vardır;

Bunlardan ilki; kişisel duygular, önyargılı düşüncelere neden olabilir. Ayrıca astlar arasındaki pozitif etkiler üstlerin negatif performans konusundaki geri bildirimini azaltabilmektedir. Benzer şekilde yakın ast üst ilişkileri performans derecelendirme konusunda güçlü bir kirlenici olabilmektedir (DeCotiis ve Pettit, 1978: 641).

Pearce ve diğerlerine (2000: 155) göre kayırılan astların örgüte düşük bağlılık göstermesi muhtemeldir, onların bağlılıkları kendilerini kayıran üste karşı olacaktır.

Üste duyulan sadakat vurgusu, üstün kişisel çıkarları örgütün çıkarları ile çatıştığında, örgütsel performans olumsuz yönde etkilenebilir.

Vecchio ve Gobdel (1984)'de yaptıkları çalışmalarında, üstün kayırılan çalışanların durumunu kesin bir şekilde tahmin edebildiğini ancak durumlarını değerlendirmeyi objektif performans ölçüleriyle yapmadıklarını tespit etmişlerdir (aktaran Khatri ve Tsang, 2003: 297).

Tripathi (1990: 718) çalışmasında Hint işletmelerinde kişisel ilişkilerin performans değerlendirme konusuna büyük ölçüde girdiğini gözlemlemiştir. Başka bir deyişle kayırılan grubun üyeleri yapay olarak şişirilmiş performans notları almaktadırlar. Bu da, kayırılan grup üyelerinin algılanan yeterliliklerinin grup içindeki statülerine ulaşmalarında nedenden ziyade sonuç olabileceğini göstermektedir. Bu nedenle kayırılan grup üyelerinin yetersizliği örgütlerde gizlenme ve örtbas edilme eğilimindedir (Khatri ve Tsang, 2003: 297; Fu: 2015: 5).

İkinci olarak; kayırılan çalışanlar yetenek yerine sadakatleri temelinde ödüllendirildiğinde, bu çalışanlar başarı ya da ortalama bir performans gösterme ihtiyacı duymazlar ve ayrıca enerjilerini ve dikkatlerini üstlerine kendilerini sevdirmek ve diğer politik davranışlara kanalize etme eğilimindedirler. Bu durum kayırılan çalışanların işle ilgili görevlerini düzgün şekilde yapmaları konusunda dikkatlerini dağıtabilmektedir (Goffe ve Jones, 1996: 139).

Singh (1988'den aktaran, Khatri ve Tsang, 2003: 297), işte kişisel ilişkilere önem verenlerin iki nedenden dolayı daha az çalıştığını savunmaktadır: birincisi; tüm zaman ve enerjilerini ilişkilerini geliştirmek için kullanma ihtiyacı duyarlar. İkincisi ise, kişisel bağlantıları örgütsel kuralları esnetmek için kullanırlar.

Kayırılmayan çalışanların, performans konusundaki motivasyonları, adaletsiz ve subjektif ödül sistemi nedeni ile git gide azalmaktadır. Bu tip çalışanların işlerinde ekstra çaba harcamaları için çok az teşvikleri vardır. Kısacası, kronizmin hem kayırılan hem de kayırılmayan çalışanların çıktı seviyeleri üzerinde olumsuz etkiler yaratması muhtemeldir (Khatri ve Tsang, 2003: 297).

Üçüncü olarak; yeteneğin yerini sadakat ve ilişkilerin alması, kalitesiz çalışanların yönetimde üst seviyelere çıkmasıyla sonuçlanabilir (Bedeian ve Armenakis, 1998: 60). Eski ve sadık çalışanlar artık etkin şekilde görevlerini yerine getirememelerine rağmen istihdam edilmeye devam edilir. Fırsat eksikliği nedeni ile bastırılan ya da engellenen yetenek aksi durumda en üst seviyeye yükselecektir. Bu da yetenekli çalışanların örgütü terk etmesine yol açar. Yeteneğin sürekli sömürülmesi, kaçınılmaz şekilde örgütün gücünü zayıflatır (Redding ve Hsiao'dan aktaran Khatri ve Tsang, 2003: 297).

Dördüncü olarak; karar vermenin kalitesi de kronizm nedeni ile düşebilir. Üst düzey yöneticiler yanlış olsalar bile doğrudurlar ve astlarının yanlış olduklarını söylemesini hakaret olarak kabul edebilirler, bu nedenle astların ayakta kalabilmesi için kendilerinden beklenen şeyi söylemesi gerekir. Dalkavuklarla çevrilmiş yöneticiler astlarının farklı bakış açılarından, deneyimlerinden ve bilgi birikimlerinden yararlanmaktan acizdirler. Daha da kötüsü, fikirlerin grup ortamında tartışılarak geliştirilmemesi kalıcı bir yöntem haline gelir (Khatri ve Tsang, 2003: 297).

Yan ve Bei (2009: 2)'ye göre, kayırılanların istedikleri ödülleri elde etmek için üstlerinin istediği şekilde davranmaları gerekir. İstedikleri sonuçları elde edebilecek olmalarına rağmen kayırılanlar kayırılmayanlardan daha iyi performans göstermez. Çünkü kayırılanlar başarılarının, yeteneklerine ya da yetenek eksikliklerine bağlı olmadığını çok iyi bilirler. Bu sonuç, eşitlik teorisinin, çalışanların işlerinde çok olumlu muamele gördüklerinde iş performanslarının yükseleceği yönündeki normal beklenti ile çelişmektedir.

1.1.4.2.2. Moral/Motivasyon

Khatri ve Tsang (2003: 297) iş tatmininin, her bir çalışanın değerler sistemi ve iş konusundaki bireysel tutumu olmasına rağmen, motivasyonun, her bir çalışanın iş tatmininin bileşiminden oluşan bir grup anlayışı olduğunu ileri sürmektedir.

Kayırılan grup üyelerinin daha samimi kişisel ilişkiler kurmalarından kaynaklanan yüksek morale sahip olmaları daha olasıdır. Bu durum iki grup arasında

düşmanlığa yol açabilir, bu da iş birliği ve ekip çalışmasını olumsuz yönde etkiler. Zamanla kayırılmayan gruptaki çalışanların yabancılaşma ve eşitsizlik nedeni ile moralleri azalırken, kayırılan çalışanlar içinse performans ve ödül arasındaki ilişki daha az belirgin hale gelmektedir (Khatri ve diğerleri, 2008: 27; Fu, 2015: 5). Ayrıca kayırılan çalışanların moralleri, yöneticileri ile aralarındaki ilişkinin sonucu olarak, daha yüksek ve daha hızlı terfi gibi maddi çıkar sağlama yeteneklerinden dolayı da artabilir. Öte yandan kayırılmayan çalışanlar yöneticileri ile olan resmi ilişkilerinden dolayı sadece standart hakları alırlar. Böyle ayrımcı bir muamele, iki taraf arasındaki işbirliği ve takım çalışması algısını olumsuz yönde etkileyen bir düşmanlığa neden olabilir. Liderin kayırdığı çalışanların hak ettiklerinden fazla çıkar sağladıkları algısının oluşması hem kayırılanları hem de kayırılmayanları adaletsiz uygulamalara katlanmak zorunda bırakır (Khatri ve Tsang, 2003: 298). Scandura (1999: 32)'nin lider üye etkileşimi konusunda yaptığı bir çalışmaya göre, kayırılan grup üyeleri kayırılmayan üyelere göre üstlerinden daha fazla ilgi ve destek almaktadırlar. Kayırılan grup üyeleri arasındaki karşılıklı değişimin ilişkilerinin ortak noktası olması nedeni ile yöneticiler ve kayırdıkları çalışanlar arasındaki etkileşim, resmi otoriteden ziyade şahsi ilişkilerle idare edilmektedir.

Prendergast ve Topel (1996: 962)'e göre ise, kayırılan grubun üyelerinin tarafının tutularak performans ve ödül arasındaki ilişkinin daha az belirgin hale getirilmesi, zamanla kayırılmayan çalışanların yabancılaşmasına, güçsüz hissetmelerine ve adaletsizlik algılamalarına yol açarak, morallerini düşürebilmektedir.

Kim (1994'den aktaran, Khatri ve Tsang: 2003: 298)'e göre toplulukçu (kolektivist) ortamlarda kayırılan çalışanların sadakati, kayırılmayan çalışan grubunun küçülmesine yol açmaktadır ve kayırılanların dayanışması kayırılmayanların rekabeti ile birlikte daha acımasız hale gelebilmektedir. Güçlü ve birbirine bağlı kayırılan çalışanlar genellikle ayrımcılığı kalıcı hale getirmek isteyebilirler.

Goffe ve Jones (1996: 143)'a göre bireyler ve gruplar zamanlarının çoğunu kişisel gündemler peşinde harcadıklarında ve başkaları pahasına kendi çıkarları doğrultusunda ilerlediklerinde, durum çok politik hale gelebilmektedir. Politik davranışlar ise genellikle çatışma ile ilgilidir (Drory ve Romm, 1990: 1141). Örgütsel

kaynakların sınırlı olması, grupların bunu kaybetmemek için birbirleri ile savaşması anlamına gelir. Bu da örgütte gelişmeyi, standartların oluşturulmasını, kuralları, uyumu ve güveni engeller. Düşük moral sonucu organizasyonun parçalanması da olası bir sonuçtur (Khatri ve Tsang, 2003: 298).

1.1.4.2.3. Eylemsizlik (Atalet)

Redding ve Baldwin (1991), yüksek güç mesafesinin genellikle, inceliklerini sadece üyelerinin görebildiği istikrarlı bir organizasyon yapısına yol açtığını ileri sürmektedirler. Blunt (1993)'a göre bunun nedeni astların itaatkarlığı ve gücün eşitsiz dağılımını sorgulamadan kabul etmelerinde, yönetimdeki anahtar kişilerin az veya hiçbir tehditle karşılaşmamasında yatmaktadır. Başka bir deyişle, örgütteki istikrar yönetimdekilerin yaptığı az miktardaki iş sayesinde sağlanmaktadır (aktaran Khatri ve Tsang, 2003: 298).

Stata (1989: 65)'ya göre, merkezi kontrol ve astların itaatkarlığı örgütte politik istikrarı sağlarken ayrıca örgütsel eylemsizliğe de neden olmaktadır. Aşırı uyumluluk ve yüksek seviyedeki yeteneksizlik nedeni ile örgütün büyümesi ve değişime uyum sağlamak için tüm potansiyelini kullanabilmesi sınırlı olmaktadır. Aşırı uyum ve merkezi kontrol bir örgütteki girişimciliği ve yenilikçiliği sınırlandırarak öğrenmeyi engelleyebilmektedir.

Müşteriler, tedarikçiler ve diğer dış paydaşlar ile temas halindeki astlar tarafından toplanan bilgiler üstlere ulaştırılamayabilir. Böylece kronizm örgütün tepesinde olan bazıları güçlendirirken, örgütün öğrenme ve değişime uyum sağlama yeteneğine kısıtlama getirir. Kronizmin örgütsel düzeyde başka sonuçlara da yol açtığı görülmektedir. Güç mesafesi yüksek olan kültürlerde kronizm örgüt içinde istikrar ve çalışanların kontrolünü sağlar (Khatri ve diğerleri, 2008: 298). Kronizm her ne kadar örgüt içi istikrarı sağlasa da, örgütün değişikliklere kolayca uyum sağlaması mümkün olmayabilmektedir. Yetkinliğe bakılmaksızın, kişisel ilişkilere ve sadakate aşırı güvenmek, duygusal kararlar verilmesine de neden olabilmektedir (Lopez, 1995: 28).

1.1.5. Kronizmin Avantajları

Kronizm negatif bir kavram olarak da algılansa, bazı yönlerden hem örgüte, hem de yönetime bir takım avantajlar sağlamaktadır. Özellikle güç ve bağlılık, işlem maliyetleri, karar verme gibi konularda avantajlar yaratabilmektedir.

1.1.5.1. Merkezi Bir Güç ve Bağlılık Yaratma

Çalışanları arasında kronizm uygulayan işletmeler, coğrafi veya özel iş ilişkilerine sahiptirler. Bu ilişkiler sayesinde işletmelerin çıkarlarının korunması konusunda birlikte, samimi, hatta karşılıksız şekilde hareket edilerek güçlü bir ruh ve yüksek derecede uyum oluşturabilirler (Xin-zhi ve diğerleri, 2010: 1051; Turhan, 2016: 111).

1.1.5.2. İşlem Maliyetini Azaltma

Örgütler yakın ilişkilerini kullanarak kaynaklara, pazarlara ve bilgiye daha kolay ulaşım bunu bir avantaja çevirebilirler. İşletmelerin gelişimi için ilişkiler ağı önemli bir role sahiptir (Xin-zhi ve diğerleri, 2010: 1051; Karataş, 2013: 32; Turhan, 2016: 111).

1.1.5.3. Karar Vermeyi Kolaylaştırma

Modern kurumsal sistemde kurumsal karar verme süreci, zaman alıcı, uzun, paydaşların birbirlerini etkilemesine, uzlaşmacı bir karar verilmesine ve genellikle iş hedeflerinden uzaklaşılmasına yol açan bir ortam yaratabilir. Oysa yakın ilişkiler üzerine kurulan işletmelerde sahip olunan duygusal bağlar, kararların daha hızlı alınarak, piyasaya daha çabuk uyum sağlanmasına yardımcı olabilir (Xin-zhi ve diğerleri, 2010: 1051; Karataş, 2013: 32).

1.1.6. Kronizmin Dezavantajları

Literatürdeki birçok çalışmada da ortaya çıktığı üzere kronizm çeşitli açılardan işletmede dezavantajlar da ortaya çıkartmaktadır. İnsan kaynakları, karar verme,

inisiyatif kullanma, informal grupların oluşması ve çatışmalar gibi konular bu dezavantajların başında gelmektedir.

1.1.6.1. İnsan Kaynaklarında Kalite Kaybı

Yakınların liyakate ve yeterliliğe bakılmadan sürekli işe alınması insan kaynaklarının niteliğinin düşmesine neden olacaktır. Çalışan yakınların performans değerlendirmesini yine başka yakınlar yapacak bu da yakınlık ilişkisi olmayan çalışanların bu durumu adaletsizlik olarak algılamasına ve çalışma şevklerinin azalmasına yol açacaktır. Ayrıca kurumsal anlamda kontrolün yakınların elinde olması nedeni ile üst düzey yönetim kademeleri ve haklar, yüksek kaliteli personel yerine yine yakınlık ilişkisi olan çalışanlara verilecektir (Xin-zhi ve diğerleri, 2010: 1051; Karataş, 2013: 33).

1.1.6.2. Karar Verme Kalitesinde Kayıp

Yönetim modeli olarak, devlet gücünün merkezileşmesinin kullanıldığı sistemlerde kronizmin uygulanması, keyfi karar verme ve verimliliği artırmaktadır. Bu uygulama başlangıç aşamasındaki birçok aile işletmesi için başarılı olmanın etkili bir yoludur, ancak işletmelerin büyümeye başlaması, içsel ve dışsal çevre değişiklikleri ile başarısızlıklar ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin daha büyük ölçekli hale gelmesi, yatırım riskinin de büyümesine neden olmakta ve sonuç olarak bu konularda kronizmin etkisi ile doğru karar veremeyen işletmeler zarar görebilmektedir (Xin-zhi ve diğerleri, 2010: 1051; Turhan: 2016: 111).

1.1.6.3. İnisiyatifi Sınırlama

Örgütte kayırılmayan çalışanlar örgütün önemli kademelerine erişemedikleri için etkin bir şekilde çalışamazlar, şans eseri bu kademelere gelseler bile kayırılan çalışanlardan daha fazla fedakarlıklar yapmak zorunda kalırlar. Bu durum kayırılmayan çalışanların cesaretini kırar, şevkle ve gönülden çalışmamalarına neden olur (Xin-zhi ve diğerleri, 2010: 1051; Karataş, 2013: 33).

1.1.6.4. İnfomal Grupların Oluşması ve Çatışmaların Artması

Aile işletmelerinin birden fazla hissedarı vardır ve bunlar genellikle farklı çıkarları olan küçük gruplar halindeki adamlarını belli pozisyonlara yerleştirirler. Bu durum genel kurumsal operasyonlarda ve yönetim faaliyetlerinde çok normal bir durum olarak karşılanırsa da, aile işletmelerinde bu durum işgörenler arası çatışmalar gibi, hiç de normal olmayan ve zorlu bir soruna yol açabilmektedir (Xin-zhi ve diğerleri, 2010: 1051; Karataş, 2013: 33; Turhan, 2016: 111).

1.2. İŞ TATMİNİ

İş tatmini çalışanın yaptığı işin ya da sahip olduğu işle ilgili tecrübesinin olumlu şekilde değerlendirilmesinden kaynaklı, çalışanın yaşadığı olumlu duygular ya da hoşuna giden durumlar şeklinde tanımlanmaktadır (Liu ve diğerleri, 2008: 684-699).

Başka bir tanıma göre, iş tatmini, kişinin işi ile ilgili deneyimlerini değerlendirmesi, değerlendirmenin sonuçlarından memnun olması veya bu değerlendirmenin sonucu olarak sahip olduğu duygularını olumlu şekilde ifade etmesidir. İş tatmini konusunda yapılan bir başka tanımda (Hoppock, 1935) iş tatmini, işgörenlerin yaptıkları işe karşı gösterdikleri ya da sahip oldukları duygusal bir tepki şeklinde tanımlanmıştır (aktaran Çetin, 2011: 74).

Mullins (2010: 282) iş tatminini, içsel bir durumu ifade eden bir tutum olarak tanımlanmıştır. Fisher (2001: 43) ise iş tatminini, bir işgörenin beklentilerini karşılayacak özelliklere sahip bir iş yapması ve bununla ilgili düşüncelerini gerçekleştirme durumunda meydana gelen bir tatmin şeklinde tanımlamaktadır. George ve Jones (2008) iş tatminini; “kişilerin yapmış oldukları iş hakkındaki duyguları ve inançlarının toplamıdır” şeklinde tanımlamıştır. Bu tanıma göre çalışanların iş tatmin düzeyleri çok tatmin olma ile çok tatminsiz olma şeklinde ortaya çıkabilmektedir (aktaran Mohammed ve Eleswed, 2013: 44).

Kalkavan (2014: 47-48)’a göre bireyin yaptığı işle ilgili, sahip olduğu sosyal ve fiziki şartların ortaya çıkardığı duygusal tepki şeklinde tanımlanan iş tatmini, bireyin işi

ile ilgili beklentilerinden ne derece memnun olup olmadığının bir göstergesi veya bireylerin yaptıkları işle ilgili olumlu ya da olumsuz duygularının derecesidir. Başka bir tanıma göre ise iş tatmini, bireyin yaptığı işle ilgili olarak hissettiği pozitif duygu durumu veya bir işgörenin yaptığı işin ve bu işin getirilerinin ihtiyaçları ve bireysel değer yargıları ile ne kadar örtüştüğünü veya örtüşmesine imkan sağladığını fark etmesiyle ortaya çıkan bir duygudur (Barutçugil, 2004: 389).

Hackman ve Oldham (1975: 159)'a göre iş tatmini işgörenlerin yaptıkları iş karşılığında hissettikleri mutluluktur. Ayrıca iş tatmini, işgörenlerin yaptıkları işe karşı olan genel tutumlarını, iş çevresinin çeşitli yönleri ile ilgili olumlu ya da olumsuz düşünce ve değerlendirmelerini içeren bir kavramdır (Iverson ve Maguire, 2000: 808). Gürbüz ve Yüksel (2008: 179)'e göre iş tatmini, bireyin işine karşı takındığı pozitif ya da negatif davranış olup, işgörenin iş tatminini işine karşı sahip olduğu pozitif duygular, iş tatminsizliğini ise işe ilişkin hissettiği negatif duyguları ortaya çıkaracaktır. İş tatmininin, çalışanların performans ve motivasyonları, işe devamsızlık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışan devir oranı gibi konular ile olan anlamlı ilişkisi, akademisyenlerin ve örgütlerin bu konuya karşı alakalarını da arttırmıştır.

Tanner (2007: 25), iş tatminini, bireyin, işinden memnun olduğunu söylemesine neden olan fizyolojik, çevresel ve psikolojik etkenlerin birleşimi olarak açıklarken, Çetin (2011: 74)'e göre ise iş tatmini, çalışanların yaptıkları işi ne kadar sevdiklerinin derecesidir. Rowden (2002: 412) ise iş tatminini, kişilerin yaptıkları iş ve bu işin farklı tarafları ile ilgili olarak ne düşündükleri, şeklinde tanımlamaktadır.

Locke (1976)'a göre iş tatmini, çalışanın yaptığı işin ya da deneyimlerinin övülmesinden kaynaklı hissettiği hoşnutluk veya hissettiği olumlu duygular iken Beardwell ve diğerlerine (2004) göre işgörenlerin yaptıkları işle ilgili davranış ve duygularının karşılığıdır (aktaran Kalkavan, 2014: 57).

Luthans (1995: 3) iş tatmininin üç önemli unsuru olduğunu söylemektedir. Bunlar;

- İş tatmini, görülemediği, sadece hissedilebildiği için duygusal tarafı öne çıkan bir kavramdır.
- İş tatmininin, değerlendirilmesi genellikle, sonuçların beklentileri ne derece karşıladığına bakılarak yapılabilir.
- İş tatmini, birbiri ile alakalı birden fazla tutumu da beraberinde getirir. Bunlar terfi, iş, ücret, imkanları, iş arkadaşları, idare tarzı, gibi tutumlardır.

1.2.1. İş Tatmini İle İlgili Teoriler

Literatürde iş tatmini ve işin kendisi üzerine odaklanan birçok araştırma vardır ve bu araştırmalar genelde iki gruba ayrılabilir. Bu gruplardan ilki işin gerçekleştirdiği ortama odaklanırken, ikinci gruptaki araştırmalar daha çok işin sahip olduğu karakteristiklere odaklanmaktadır. Bu araştırmalarda çalışanın sahip olduğu kişilik özellikleri veya iş deneyimleri gibi daha bireysel etkenlerde ele alınmıştır (Douthit, 1999: 68). Bu araştırmalardan bazılarında (Pfeffer, 1991 ve Salancik ve Pfeffer, 1977) çalışanın psikolojisine odaklanılarak, iş tatmininin altında yatan nedenler tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda, çalışanların sahip oldukları ihtiyaç ya da tercihlerin, buldukları iş ortamının, işin özelliklerinin, bu konularla ilgili beklentileriyle ne derecede eşleştiklerine bağlı olarak, yaptıkları işten tatmin olup, olmamaları ya da ne düzeyde tatmin olup olmadıkları araştırılmıştır (Kalkavan, 2014: 54).

Bireyin ihtiyaçları ve iş karakteristikleri arasındaki uyum Kalleberg (1977: 124-143) tarafından da araştırılmış ve sonuç olarak bu faktörlerin işgörenin iş tatmini konusunda önemli etkenler olduğu tespit edilmiştir (Tsang, Rumberger ve Levin, 1991: 209-228; Kristof, 1996: 1-49). İş tatmini ile ilgili araştırmalar da ayrıca, çalışanları işleri konusunda teşvik eden unsurların yani motivasyonun, önemli bir etken olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Gruenberg, 1980: 254). Başka bir çalışma ise (Douthit, 1999: 68) motivasyonu ve iş tatmin düzeyini, işletmede bulunan insan kaynaklarının potansiyeline ve sosyal sermayesine bağlayan önemli bir faktör şeklinde değerlendirmiştir. İnsanın bir kaynak olarak değerinin anlaşılması ve önem kazanması, iş tatmini kavramını da hem

araştırmacılar hem de yöneticiler tarafından daha dikkate değer bir konu haline getirmiştir (Telman, 2004: 11).

Literatürde iş tatminini doğrudan ya da dolaylı olarak açıklamak üzere ortaya atılan birçok teori mevcuttur. Bu çalışmada bu teoriler, iş tatmini ile doğrudan ilişkili olan (Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Teorisi ve Smith, Kendall ve Hulin'in Cornell Teorisi) ve iş tatminini motivasyon kavramı üzerinden açıklamaya çalışan ve literatürde de motivasyon teorileri (Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in Çift Faktör, Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı, Alderfer'in ERG, Vroom'un Beklenti, Porter ve Lawler Modeli, Adams'ın Eşitlik, Pavlov ve Skinner'ın Pekiştirme teorisi) olarak bilinen teoriler olmak üzere iki grupta incelenecektir (Kaplan, 2011: 80).

1.2.1.1. İş Tatmini İle Doğrudan İlişkisi Olan Teoriler (İş Tatmin Teorileri)

İş tatmininin açıklanmasında kullanılan ve iş tatmini ile doğrudan ilişkili olan iki teori mevcuttur. Bunlar Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Teorisi ile Smith, Kendall ve Hulin'in Cornell Teorisidir.

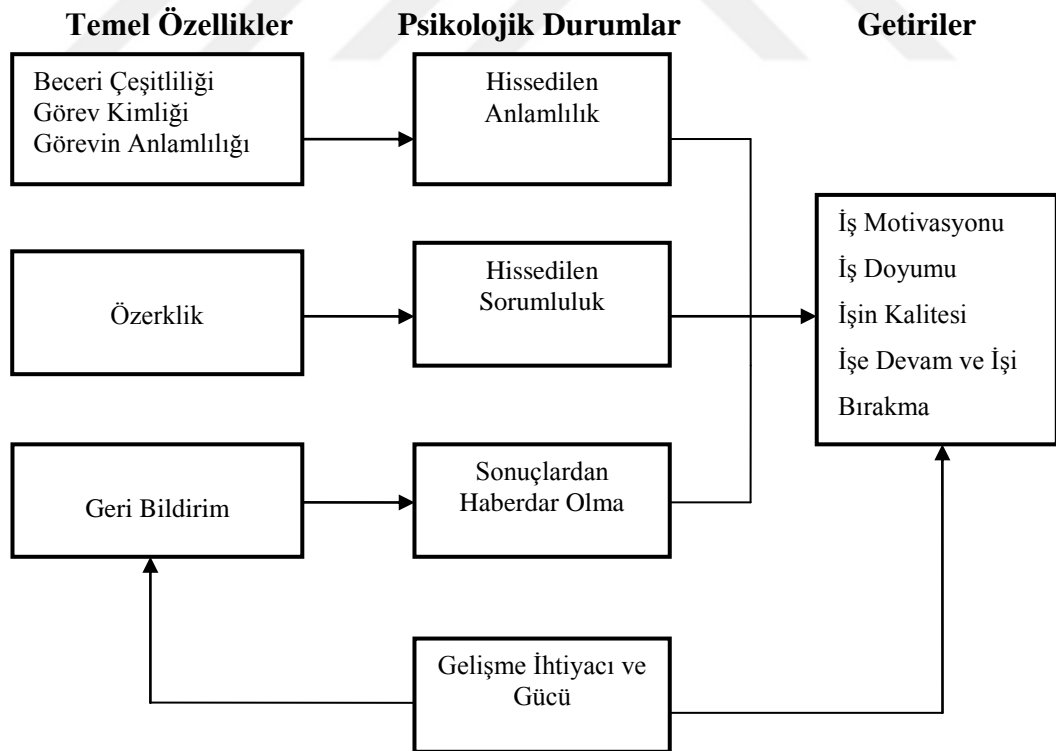
1.2.1.1.1. Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Teorisi

Bir iş tasarım tekniği olarak ortaya çıkan bu modelin temel amacı, işgörenin yetenek ve vasıflarına uygun olarak işin yeniden yapılandırılıp, bu doğrultuda çalışanın motivasyonunun, verimlilik ve performansının artırılmasıdır (Kaşlı, 2007: 160; Kaplan, 2011: 80). Hackman ve Oldham (1975: 161)'a göre bir işin çalışanı tatmin edebilmesi için beş temel özelliğe sahip olması gerekmektedir. Bunlar (Kaplan, 2011: 81);

- **Beceri Çeşitliliği;** İşin farklı beceri ve yetkinlikler gerektirmesi durumunda, çalışanların can sıkıntısı ve tek düzelikten kurtularak yeni yetenekler kazanmaları sağlanabilecektir.
- **Görev Bütünlüğü (Kimliği);** Çalışanın işin büyük bir kısmında görev alarak, işi tamamlaması ya da tamamlamaya yaklaşma derecesidir.

- **Görevin Önemi (Anlamlılığı);** Çalışanın yaptığı işe, yöneticisi, iş arkadaşları ya da toplum tarafından verilen değer ve önemin derecesidir. Bu önem derecesi ne kadar yüksekse çalışanda işini o derece anlamlı bulacaktır.
- **Özerklik;** Çalışanın yaptığı işle ilgili alınan kararlara katılımı, işini bağımsız olarak yapabilmesi, işini yaparken inisiyatif kullanabilme derecesidir. Bireyde sorumluluk duygusu yaratmaktadır (Sun, 2002: 21; Tor, 2011: 61).
- **Geri Bildirim;** Çalışanın yaptığı işle ilgili olarak ne derecede başarılı olduğunun ya da olmadığını kendisine bildirilmesidir yani bireyin yaptığı işin sonucu hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaktır. Yönetimin bu bilgilendirmeyi yapması çalışanların iş verimliliğini etkileyebilmektedir (Sun, 2002: 21; Tor, 2011: 61).

Hackman ve Oldham'ın İşin Özellikleri Kuramı doğrultusunda Spector (1997) tarafından oluşturulan model Şekil 1.1.'de yer almaktadır.



Şekil 1.1: Hackman ve Oldham'ın İşin Özellikleri Kuramı (Hackman ve Oldham 1975: 169; Bilgiç, 2008: 69; Utaş ve diğerleri, 2017: 10).

Bu teoriye göre iş tatminini belirleyen en önemli etken çalışanın yaptığı işin özellikleridir. Bu açıdan değerlendirildiğinde yapılan işin gerektirdiği beceri çeşitlilik, bütünlük, önem, otonomluk ve geri bildirim gibi özellikler fazlaysa, çalışan işini anlamlı bulduğu için zevk almakta, işine karşı duyduğu sorumluluk artmakta ve bu durumda iş tatmini ortaya çıkmaktadır (Kuşluvan ve Kuşluvan, 2005: 184).

1.2.1.1.2. Smith, Kendall ve Hulin'in Cornell Teorisi

Bu teoriye göre iş tatmini, çalışanın işine veya işinin değişik yönlerine karşı geliştirdiği hisler ve duyuşsal reaksiyonlardır. Bu hisler çalışanın içinde bulunduğu durumdaki şartlarla ilgili olarak eşit şekilde ödüllendirilme beklentisi olmasına rağmen bu beklentinin karşılanmadığı durumlarda oluşmaktadır. Cornell teorisinin temelini referans çerçevesi kavramı oluşturmaktadır. Referans çerçevesi, çalışanın işiyle ilgili bir değerlendirme yaparken kullandığı iç standartlardan oluşmaktadır. Yani kıyaslama yaparken kendisini kıyasladığı gruba ve kendisine nasıl davranıldığını değerlendirirken kullandığı işsel standartlarıdır. Bu standartlar kişinin deneyimleri, beklentileri, bir uyarıcı karşısındaki değişim eşiğiyle ilgilidir (Sun, 2002: 20; Tor, 2011: 62; Kaplan, 2011: 82).

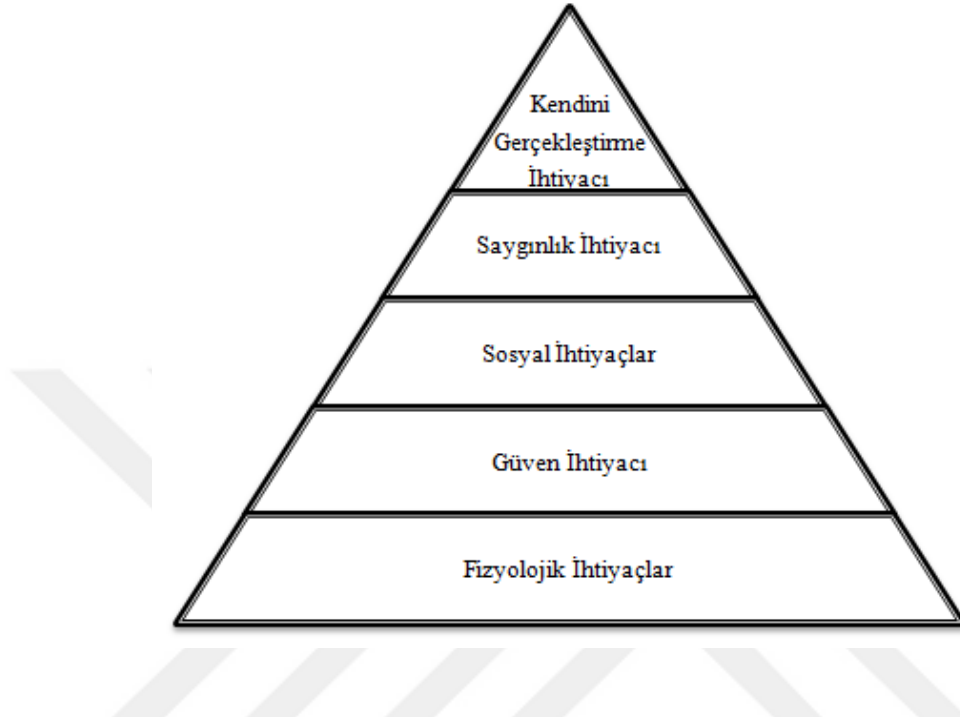
1.2.1.2. İş Tatmini İle Dolaylı İlişkisi Olan Teoriler (Motivasyon Teorileri)

İş tatminini motivasyon kavramı üzerinden açıklamaya çalışan ve literatürde de motivasyon teorileri (Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in Çift Faktör, Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı, Alderfer'in ERG, Vroom'un Beklenti, Porter ve Lawler Modeli, Adams'ın Eşitlik, Pavlov ve Skinner'ın Pekiştirme teorisi) olarak bilinen ve yazında en çok karşımıza çıkan bu teoriler sekiz başlık altında incelenecektir.

1.2.1.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow'a göre, kişinin gösterdiği davranışları harekete geçiren en önemli etmen ihtiyaçlarıdır ve bu ihtiyaçların bir sıralaması vardır. İhtiyaçları beş grupta inceleyen Maslow bunları önem derecelerine göre sıralamıştır ve alt sıradaki ihtiyaçları tatmin

edemeyen bir bireyin üst sıralardaki bir ihtiyaç nedeni ile davranışa yönelmeyeceğini ifade etmiştir (Koçel, 2015: 734).



Şekil 1.2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki Basamaklar (Koçel, 2015:735)

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki basamaklar şu şekildedir (Tanrıverdi, 2008: 41-42):

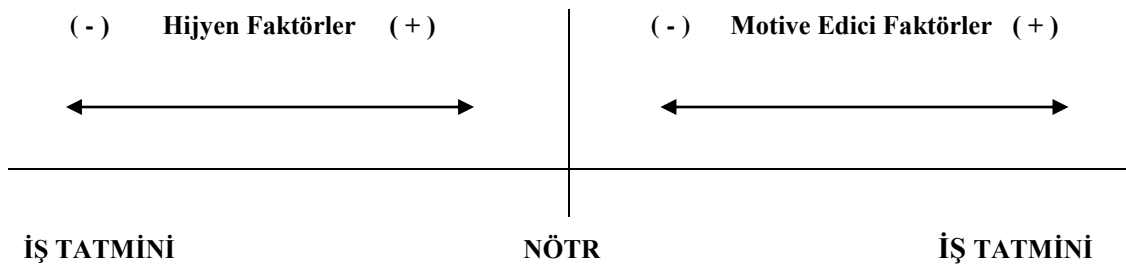
- Birinci Basamak, Fizyolojik İhtiyaçlar: Yemek yemek, uyumak, barınmak gibi kişinin temel fizyolojik ve ilkel ihtiyaçlarının bulunduğu basamaktır, kişi bu ihtiyaçları karşılamadan bir üst basamaktaki ihtiyaçları karşılamak üzere harekete yönelmez.
- İkinci Basamak, Güven (Güvenlik) İhtiyacı: fiziksel güvenlik, can güvenliği, iş güvenliği ve gelecek güvencesi ile ilgili ihtiyaçların karşılandığı basamaktır.
- Üçüncü Basamak, Sosyal İhtiyaçlar: ait olma, kabul edilme, sevmek, sevilme, dostluk kurma gibi ihtiyaçların giderildiği basamaktır. Bu ihtiyaçlar giderildiği takdirde bireyin çalışma güdüsü artacaktır.

- Dördüncü Basamak, Saygınlık (Kendini Gösterme) İhtiyacı: tanınma, kendine güvenme, kendine ve başkalarına saygı gösterme ile ilgili ihtiyaçları gidermeye yönelik olarak harekete geçilen basamaktır.
- Beşinci Basamak, Kendini Gerçekleştirme (Kendini Tamamlama) İhtiyacı: potansiyeli ve kapasitesini geliştirme, yaratıcılık, yetenekler vasıtası ile amaca ulaşmayla ilgili ihtiyaçların giderildiği basamaktır.

Özellikle yöneticilerin, çalışanları işletmenin amaçları doğrultusunda yönlendirebilmesi için, çalışanın davranışlarının altında yatan nedenleri çok iyi anlamaları gerekmektedir (Koçel, 2015: 733).

1.2.1.2.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg, çalışmasında iki yüz muhasebeci ve mühendisin yaptıkları işte kendilerini ne zaman iyi ve kötü hissettiklerini ayrıntılı şekilde açıklamalarını istemiştir. Çalışmayla ilgili veriler değerlendirildiğinde, çalışanların kendilerini en iyi ve tatmin olmuş durumları açıklarken işin kendisi, sorumluluk, başarı gibi iş ile doğrudan alakalı kavramları kullandıkları tespit edilmiştir. En kötü ve en az tatmin oldukları durumları açıklarken ise çalışma şartları, ücret gibi iş ile ilgili olmasına rağmen işin dışındaki dolaylı kavramları kullanmışlardır (Tanrıverdi, 2008: 42; Koçel, 2015: 737).



Şekil 1.3: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (Koçel,1995: 642).

Herzberg bu açıklamalarda kullanılan kavramları, Motive Edici Faktörler (terfi olanakları, statü, tanınma, sorumluluk, işin kendisi vb.) ve Hijyen Faktörleri (çalışma şartları, iş güvenliği, ücret vb.) olarak iki gruba ayırmıştır. Yöneticiler bu teoriyi

uygularken hijyen faktörlerinin motivasyon için gerekli ortamı yaratan asgari faktörler olduğunu göz önünde bulundurmalıdır. Motivasyonun sağlanması içinde iki faktörün bir arada sağlanması gerekmektedir (Koçel, 2015: 737-738).

Herzberg'in oluşturduğu Çift Faktör Kuramını Tablo 1.1.'deki gibi özetlemek mümkündür (Mullins, 2010: 266).

HİJYEN FAKTÖRLER	MOTİVE EDİCİ FAKTÖRLER
Ücret	Kişisel Gelişim ve Yükselme
İş Güvenliği	Sorumluluk Alabilme
İş Yeri Çalışma Koşulları	İşin Kendi Gereklilikleri
İşletme Politikası ve Yönetimi	Başarı Duygusu
Kişilerarası Dolaylı ve Doğrudan İlişkiler	Tanınma
Ast-Üst İlişkilerinin Düzeyi	

Tablo 1.1: Herzberg'in Çift Faktör Kuramı (Mullins, 2010: 266).

Motivasyon faktörleri çoğunlukla doğrudan işin kendisi üzerine odaklanmaktadır. Başarı, sorumluluk, performans, gelişim, takdir gibi motive edici faktörler doğrudan işin kendisinden sağlanabilecek motivasyon unsurlarıdır. İşin içeriğiyle ilgili olan güdüleyici unsurlar genellikle iş odaklı olarak ortaya çıkmaktadır. Hijyen faktörleri ise işle alakalı çevre unsurlarına ilgi gösterdiğinden çoğunlukla iş koşulları üzerine odaklanmaktadır. Bu durumda işgörenlerin çoğunlukla kendileri için yaptıkları uğraşlardan güdülendiklerini göstermektedir. İşgörenler inisiyatif kullandıklarında, sorumluluk üstlenip doğru davranışlar sergilediklerinde yönetim tarafından takdir edilirlse daha yüksek bir motivasyona sahip olmaktadır (Newstrom ve Davis 1993'den aktaran Yürür, 2005: 14-15).

Herzberg, Çift Faktör Teorisinde, motive edici faktörleri, aynı zamanda iş tatminini ortaya çıkaran faktörler olarak da görmektedir (Telman, 2004: 25).

1.2.1.2.3. Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

Mc Clelland'a göre, insanların bazı ihtiyaçları doğuştan gelmemekte, bu tip ihtiyaçları zamanla yaşam ve iş tecrübeleri arttıkça ortaya çıkmaktadır. Bu ihtiyaçlar arasında da en çok karşılaşılanları üç gruba ayıran Mc Clelland, insanların daha çok bu

üç grup ihtiyaç doğrultusunda davranışa yöneldiğini belirtmektedir. Bu ihtiyaç grupları (Tanrıverdi, 2008: 43; Tor, 2011: 57-58; Kaplan, 2011: 86-87; Koçel, 2015: 739);

- İlişki Kurma (Bağlılık) İhtiyacı; Bireyin sosyal ve toplumsal bir varlık olması nedeni ile hayatını tek başına geçirememesi sonucu ortaya çıkan bir ihtiyaçtır. İlişkiler kurmayı, bir grubun parçası olmayı, sosyal bağları kuvvetlendirmeyi içerir. Bu tip ihtiyaçları olan bireyler, sosyal bağlar kurmaya daha çok önem verirler.
- Güç Kazanma İhtiyacı; Kişinin egemen olma isteğinden kaynaklanan bir ihtiyaçtır. İnsan doğasının bir sonucu olarak kişinin kendisi ve çevresi üzerinde, sahip olduğu gücü kullanmaktan tatmin olması ile ilgilidir. Kişi bu amaçla sahip olduğu güç, yetki ve otoriteyi genişletmek, başkalarını etkisi altına almak ve gücünü korumak için çabalar.
- Başarma İhtiyacı; Kişinin işinde başarılı olma, mükemmel olma, iyi olma gibi beklentileri sonucu ortaya çıkan ihtiyaçlardır. Kişi bu ihtiyaçları gidermek için zor işleri başarmak, karmaşık bir görevin üstesinden gelmek, diğerlerini geçmek, mücadele etmek gibi birtakım çabalara girişecektir.

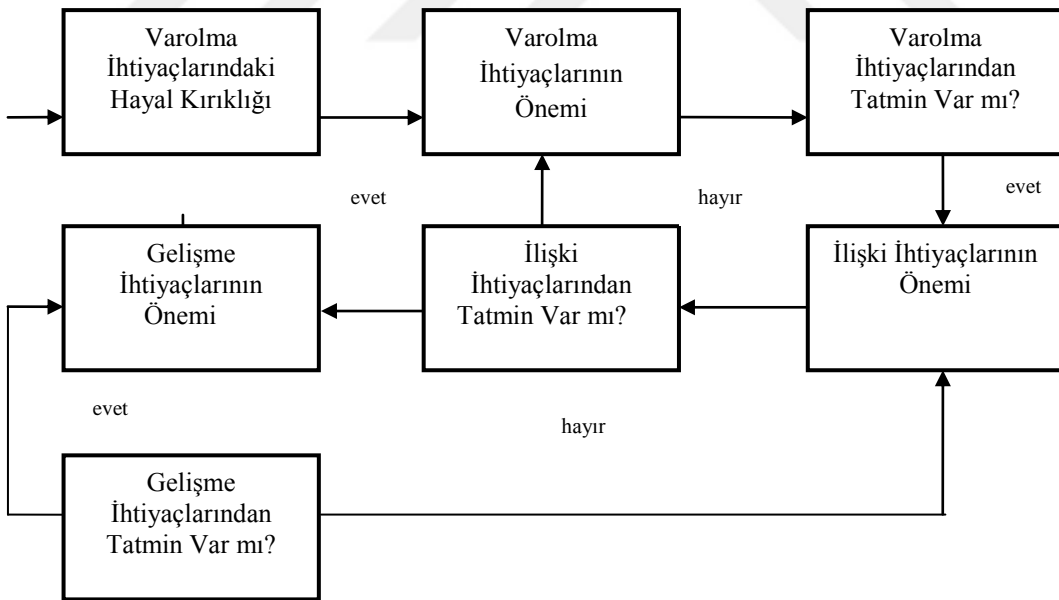
Yöneticiler bu teoriyi uygulayarak, çalışanlarının ihtiyaçlarını tahmin edip, doğru işe doğru personeli atama konusunda daha başarılı olabileceklerdir (Koçel, 2015: 739).

1.2.1.2.4. Alderfer'in ERG Teorisi

Alderfer'in bu kuramı, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramının daha basitleştirilmiş ancak gerçek hayata daha uygun hale getirilmiş şeklidir. Bu teoride ihtiyaçlar üç kategoride incelenmiş ve bunların İngilizce baş harflerinden oluşan ERG (Existence-Relatedness-Growth) kuramı ortaya çıkmıştır. Bu kategorilerin Türkçeye çevrilmiş hali ise; Var olma, Aidiyet-İlişki Kurma ve Gelişme'dir (Sun, 2002: 16; Tanrıverdi, 2008: 44; Kaplan, 2011: 87; Tor, 2011: 60; Koçel, 2015: 739).

- Var Olma İhtiyacı: İnsanın varlığını sürdürmesini sağlayan maddesel özelliğe ve fiziksel refaha yönelik, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından oluşmaktadır. Örgütsel anlamda düşünüldüğünde, ücret ve çalışma şartları bu ihtiyaçlara örnek olarak verilebilir.
- Aidiyet- İlişki Kurma İhtiyacı: Duygu ve düşüncelerin paylaşımı, açık, doğru ve dürüst iletişim, başkaları ile bir arada olma, sosyal ilişkiler kurma, kabul, onay, anlayış ve etki gibi kişilerarası ilişkiler geliştirmeye yönelik ihtiyaçlardır.
- Gelişme İhtiyacı: Maslow'un teorisindeki kendini gerçekleştirme basamağını içermektedir. Ayrıca, başarı, sorumluluk, becerileri artırma, yaratıcı ve verimli olma gibi kişisel gelişme ve ilerlemeye yönelik ihtiyaçların oluşturduğu basamaktır.

Alderfer'in ERG Teorisini ve dayandığı önermeleri şekil 1.4.'te özetlemek mümkündür.



Şekil 1.4: ERG Teorisi (Tanrıverdi, 2008: 44)

Alderfer'in teorisi üç önerme üzerine kurulmuştur. Bunlar (Kaplan, 2011: 88);

- Her basamaktaki ihtiyaçların bir kısmı tatmin edildiğinde, kişi daha fazlasını istemektedir (ihtiyaç tatmini).
- Alt basamaktaki ihtiyaçların daha fazla tatmin edilmesi durumunda, üst basamaktaki ihtiyaçların tatmin edilmesine yönelik istek artmaktadır (istek güçlenmesi).
- Üst sıradaki gereksinimler ne kadar az tatmin edilirse, alt sıradaki ihtiyaçlara daha çok istek duyulmaktadır (İhtiyaç hüsranı veya hayal kırıklığı-çekilme) (Sun, 2002: 17).

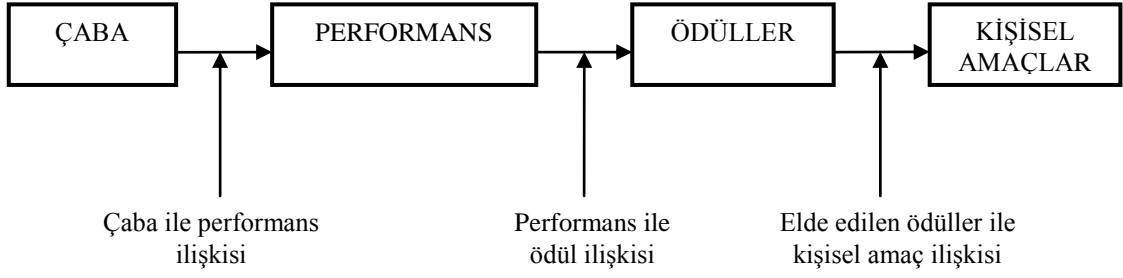
1.2.1.2.5. Vroom'un Beklenti Teorisi

Vroom'a göre motivasyon tercihlerin yönetilme sürecidir, yani bireyler kendileri başarıya götürecek olası davranışları değerlendirecek ve onları başarıya ve ödüle götüreceğini düşündüğü davranışı gerçekleştirmeyi tercih edeceklerdir (Çelik Keleş, 2006: 21).

Bu teori, işgörenin sahip olduğu motivasyon derecesi sonucu ortaya koyacağı yüksek performans karşısında makul bir ödülle ödüllendirileceği beklentisine dayanmaktadır (Kaplan, 2011: 89).

Diğer teoriler, motivasyonu ihtiyaçlara dayandırırken, Vroom'un teorisi motivasyonu, kişinin sarfettiği çaba karşısındaki ödül beklentisine dayandırmaktadır. Bireyin beklentisi gerçekleşmez ise birey aynı davranışı tekrar göstermeyecektir (Tor, 2011: 58).

Vroom'un teorisine göre örgütlerde başarıyı belirleyen üç değişken mevcuttur. Bunlar; güdü, bireyin yetenek ve özellikleri ile rol algılamasıdır. Başarıdaki en önemli unsur kişinin kendi isteğiyle çalışması ve başarmak istemesi yani güdü olsa da, bu tek başına yeterli değildir, bireyin işin gerektirdiği özellik ve becerilere de sahip olması gerekir. Son olarakta kişi yaptığı işi ne kadar iyi tanır ve işle ilgili rolünü ne kadar çok benimser ise yaptığı işte o kadar başarılı olacaktır (Kaya, 2009: 67).



Şekil 1.5: Vroom'un Beklenti Modeli (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2015: 152)

1.2.1.2.6. Porter ve Lawler Teorisi

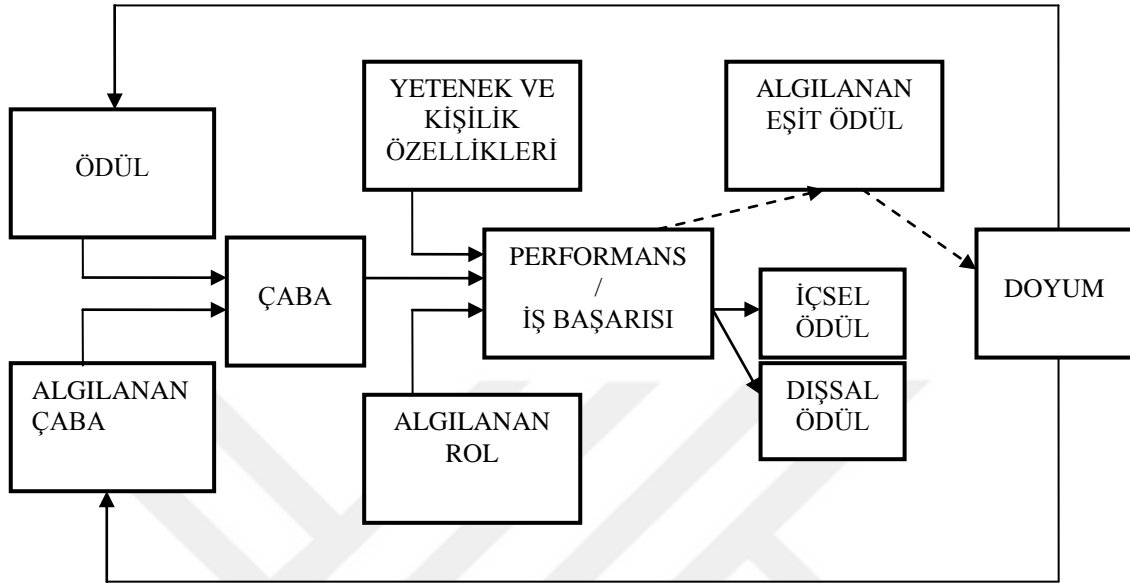
Bu teori, iş tatmininin, çalışanın gösterdiği performansla ve eşit şekilde dağıtılan çıktılarla alakalı bir konu olduğunu savunmaktadır. Bu ödül tatmin ilişkisi çalışanın adalet algısınca düzenlenir; yani birey gösterdiği performansa karşılık aldığı ödülün ne derecede adil olup olmadığını değerlendirir. Değerlendirmesi sonucunda kendisine adil davranılmadığını hisseden bireyin iş tatmini bu durumdan olumsuz yönde etkilenecektir (Sun, 2002: 23).

Vroom'un beklenti teorisinden yola çıkılarak oluşturulan bu teori onu detaylandırarak daha ileriye taşımıştır (Kaya, 2009: 68). Bu teorinin Vroom'un Beklenti Teorisinden farkı, temelde her zaman bireyin yüksek çaba sarf etmesinin yüksek başarıyla sonuçlanmayacağı gerçeğidir. Bireyin bu konudaki motivasyonu, beklentisi ve çabası ne kadar yüksek olsa da bireyin, yetenek, bilgi ve rol anlayışının olmaması onu başarısızlığa götürecektir (Çelik Keleş 2006: 22; Kaplan, 2011: 90).

Ayrıca iş tatmininin sağlanmasında ödüllendirmenin tek başına etkili olamayacağı, adaletsiz bir şekilde dağıtılan ödüllerin kişinin motivasyonunu ve iş tatminini olumsuz yönde etkileyeceği unutulmamalıdır (Kaplan, 2011: 90).

Porter ve Lawler, işletmelerde çalışanların motivasyon, çaba ve başarısını olumsuz şekilde etkileyen bir unsur olan rol çatışmalarının da iş ve görev tanımlarının açıkça yapılması, sorumluluk ve yetki dağılımının net bir şekilde belirlenmesi ve bu

sayede bu çatışmaların en aza indirilerek örgütlerde motivasyonun artırılabilceğini belirtmişlerdir (Sun, 2002: 23).



Şekil 1.6: Porter ve Lawler Modeli (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2015: 153).

1.2.1.2.7. Adams'ın Eşitlik Teorisi

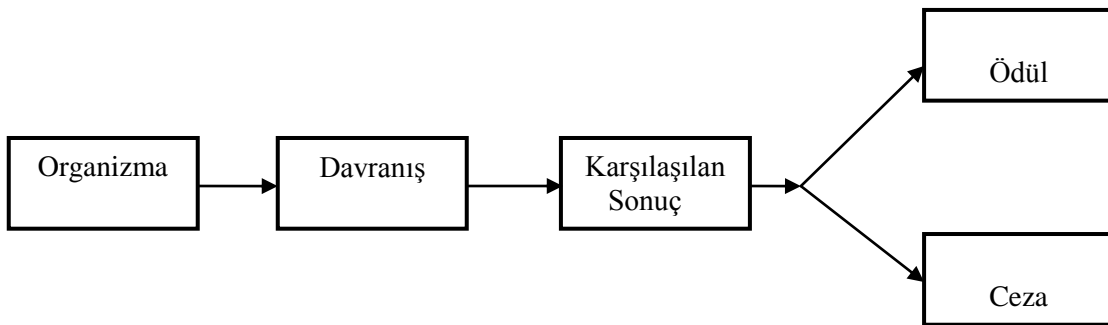
Adams'ın eşitlik teorisi bir motivasyon teorisi olmasına rağmen iş tatminiyle alakalı önemli noktalara da değinmektedir. Bu teoriye göre çalışanlar, elde edilen ödüller, aldıkları ücret, çalışma şartları, sahip olunan terfi olanakları gibi unsurlar açısından kendilerini diğer çalışanlarla karşılaştırarak tatmin olurlar ya da tatmin olmazlar. Bu nedenle çalışanın tatmin derecesi ve başarısı iş ortamında algıladığı adalet ile yakından ilgilidir (Kaya, 2009: 68; Kaplan, 2011: 90; Tor, 2011: 56).

Çalışan kendisini diğerleri ile kıyaslarken iki unsura önem verir. Bunlar girdiler ve çıktılardır. İşgören girdi olarak sahip olduğu yetenek, tecrübe, bilgi gibi unsurlar karşılığında çıktı olarak elde etmesi gereken maaş, statü, sosyal yardımlar gibi unsurları diğerlerinin girdi ve çıktıları ile kıyaslamaktadır. Kişi eğer bu iki unsur açısından denge kuramazsa, işinden tatmin olamayacak, adalet algısı artabilecektir (Yüksel, 2003: 151; Kaya, 2009: 69). Adaletsizlik algısı yüksek olan bir çalışan da kendince eşitliği sağlamak için ya daha az çalışacak ya da daha fazla çalışacaktır (Tanrıverdi, 2008: 45).

1.2.1.2.8. Pavlov ve Skinner'ın Pekiştirme Teorisi

Pavlov ve Skinner hayvanlar üzerinde yaptıkları çalışmalar sonucunda, gösterdiği davranış karşısında ödüllendirilen organizmanın o davranışı tekrarladığını, cezalandırılan bir organizmanın ise o davranışı tekrarlamadığını tespit etmişlerdir. Buradan hareketle de ödül sayesinde tekrar edilen davranışın pekiştirileceği sonucuna varmışlardır (Tanrıverdi, 2008: 47).

Pekiştirme teorisi ile Skinner ve Pavlov, bireylerin elde ettikleri ödül ve cezalar doğrultusunda bir davranışı tekrar gösterip göstermeyecekleri konusunu açıklamaya çalışmışlardır. Bireylerin davranışları ödüllendirilen davranışa daha çok yöneldikleri bilindiği için, ödüllerin kontrol edilmesi ile şekillendirilebilir. Yani, olumlu şekilde karşılanan ve ödüllendirilen davranışlar tekrarlanmakta, olumlu karşılanmayan ya da cezalandırılan davranışlar ise tekrar edilmemektedir. Bu teoriye göre amaç davranışın sürekliliğini sağlamak olduğu için, ödüller pekiştirici ve güçlendirici konumundadırlar (Kaya, 2009: 60; Kaplan, 2011: 93).



Şekil 1.7: Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi (Kaya, 2009: 70)

1.2.2. İş Tatmininin Etkileri

İş tatmini; işgörenlerle ilgili olarak insan kaynaklarının verimliliğini ölçmek, motivasyon düzeylerini tespit etmek, işgörenlerin örgüt kültürüne olan sadakatini belirlemek, ihtiyaç duyulan iyileştirme alternatiflerini değerlendirmek, işgörenlerin çalışma şartları ve yönetim tarzı konusundaki düşüncelerini tespit etmek, işgörenlerin

değişime karşı olan tutumlarını görmek açısından önem arz etmektedir. İşletmeler iş tatmini ile ilgili yaptıkları ölçümler sayesinde çalışanların ne düşündüklerini öğrenerek onları daha detaylı şekilde değerlendirebilir. Ayrıca bu sayede olası krizler önceden tahmin edilebilir, nitelikli işgören kaybı önlenir ve yeni işgören bulup bunları eğitme ile ilgili giderleri minimuma indirebilecek yöntemler belirleyebilir, çalışan ile müşteri arasındaki iletişimin daha sağlıklı yürütülmesini ve takım ruhunu güçlendirmesini sağlayabilirler (Şengül, 2008: 39).

Bai ve diğerlerinin çalışması, iş tatminiyle örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (2006: 50).

İş tatmini ile ilgili yapılan bazı araştırmalarda, iş tatmini ile performans arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (George ve Jones, 1997: 155; Liu ve diğerleri, 2008: 684-699). Hawthorne 1920'lerde gerçekleştirdiği çalışmalarda iş tatmininin iş performansı üzerinde önemli etkileri olduğunu tespit etmiştir. Vroom ise yaptığı araştırmada Hawthorne'un bulgularını destekler nitelikte bulgulara ulaşmış ve iş tatmini ile performans arasında olumlu bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bu doğrultuda işgörenlerin işle ilgili beklentilerinin tatmin edilmesinin işteki verimlilik ve performansı pozitif yönde etkileyeceği sonucuna varmıştır (Kalkavan, 2014: 57).

Yine Judge ve diğerleri de iş tatminiyle ilgili yaptıkları çalışmada, tatmin ve performans arasında olumlu bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. İş tatmininin iş performansını olumlu etkilemesi perspektifi çeşitli örgüt çalışmalarında da yansıtılmıştır (Judge vd., 2001: 376).

Kim'in yaptığı araştırma sonucunda da kariyer beklentisi ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir (Kim, 2010: 67-68).

1.2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini ile ilgili olarak yapılan araştırmaların birçoğu iş tatminini etkileyen birçok unsurun varlığını tespit etmiştir, ancak bu unsurlardan en belirginini ve önemlisi

işin özellikleri olarak değerlendirilen işin zorluğu, içeriği, çeşitliliği gibi unsurlardır. (Saari ve Judge, 2004: 395-407).

İş tatminini etkileyen faktörler literatürde farklı boyutlar altında sınıflandırılmaktadır. Bunlardan bazılarını aşağıda yer verilmektedir.

Luthans'a göre iş tatmini faktörleri beş boyutta ele alınmaktadır. Bunlar; yükselme olanağı, işin yapısı, ücret, çalışma arkadaşları ve yönetimidir ve (Tella vd., 2007: 5).

Lopopolo'da (2002: 987) iş tatminini etkileyen faktörleri beş boyut altında sınıflandırmaktadır. Bunlar;

- İşin özellikleri (işin içeriği, çeşitliliği, zorluğu gibi),
- Ödüller (prim, zam, tanınma gibi),
- Diğer çalışanlar (yöneticiler, çalışma arkadaşları)
- Örgüt ortamı (politikalar, prosedürler gibi),
- Bireysel farklılıklar (iç motivasyon ve morale ilişkin değerler).

Başka bir ayrıma göre, iş tatminini etkileyen faktörler aşağıda gösterildiği şekilde kişisel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır (Tekingündüz, 2012: 28).

1.2.3.1. Kişisel Faktörler

İş tatminini etkileyen kişisel faktörler şunlardır; kişilik, yaş, zekâ, cinsiyet, çalışma ve hizmet süresi, mesleki bilgi, eğitim, statü, medeni hal, kişilerin davranışlarına açıklık getirebilecek kişilikleri ile ilgili özellikler, işiyle ilgili sahip olduğu becerilerin düzeyi, inançlar, ve değerlerdir (Tengilimoğlu, 2005: 28; Çetin, 2011: 81; Gibson, 2011: 32).

İş tatmini ile kıdem, yaş ve eğitim arasında kimi araştırmalarda, pozitif anlamlı ilişkiler belirlenirken; kimi araştırmalarda negatif anlamlı ilişkiler belirlenmiş; kimi araştırmalarda ise herhangi bir ilişki belirlenmemiştir. Literatürde, cinsiyet ile iş tatmini arasında da farklı ilişkiler belirlenmiştir. Bazı çalışmalarda kadınların iş tatmini daha yüksek çıkarken, diğer bazı çalışmalarda erkeklerin iş tatmini daha yüksek çıkmıştır. Bazı çalışmalarda ise anlamlı ilişkilere rastlanmamıştır. Bunun nedeni çalışılan örneklemin ve kültürün farklı olmasından kaynaklanabilmektedir (Gibson, 2011: 32).

Hemşireler üstünde yapılan bir çalışmada (Al-Aameri, 2000: 533-534), yaşla iş doyumunun ilişkisinin olumlu ve anlamlı olduğu tespit edilmiş ancak eğitim ve kıdemle iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Glisson ve Durick de (1988: 70) yaptıkları çalışmada benzer bir sonuca ulaşarak yaşla iş doyumunu ilişkisinin anlamlı ve pozitif yönde olduğunu tespit etmişlerdir.

Blegen (1993: 39), hemşireler üzerinde yaptığı meta analizinde, iş tatmini ile yaş ve eğitim durumu arasında bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Araştırmacı, ileri yaştaki hemşirelerin, genç hemşirelere oranla iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğunu; eğitim düzeyi düşük olan hemşirelerin iş tatmin düzeylerinin ise daha yüksek olduğunu ileri sürmektedir. Genç hemşirelerin, ileri yaştaki hemşirelere göre iş tatmin düzeyleri daha düşüktür. Blegen bunun nedenini, işe yeni başlayan genç hemşirelerin, deneyimli olan ileri yaştaki hemşirelere göre stres düzeylerinin daha yüksek olması olarak açıklamaktadır.

1.2.3.2. Örgütsel Faktörler

Spector (1997)'ye göre iş tatminini etkileyen örgütsel faktörler; ücret, olası ödüller, çalışma koşulları, yükselme, ek imkânlar, yöneticiler, işin yapısı, çalışma arkadaşları, iletişim olarak sıralanabilir (Telman ve Ünsal, 2004: 39; Çelik Keleş, 2006: 31; Tekingündüz, 2012: 29-32).

Yapılan araştırmalarda işgörenin yaptığı işin karşılığını aldığı anda iş tatmininde artış olduğu tespit edilmiştir. Aksi durumda ise beklentileri karşılanmayan bireyin iş tatmininde düşüş yaşanmaktadır. Terfinin çalışanın kıdemine bakılarak

gerçekleştirildiği terfi politikasının uygulandığı işletmelerde de olumlu şekilde etkilenen çalışanların iş tatminlerinin arttığı gözlenmiştir. Çalışanların iş tatmin düzeylerini etkileyen önemli faktörlerden bir diğeri de yöneticinin işgörenlere karşı olan davranış ve tutumlarıdır. Maddi ve maddi olmayan (yemek, ulaşım vb.) olanakların bulunması ya da bulunmaması, işgörenlerin yaptıkları işten tatmin olup olmamalarına neden olabilmektedir. Çalışanın, elde ettiği sonuçlar beklentileri ile uyum halinde ise kişi tatmin olmaktadır. İşletmedeki işlerin yürütülme şekli ve bu işlerle ilgili prosedür ve politikaların çalışanların iş tatmin düzeylerini etkilemesi söz konusudur. Örgütlerdeki işgörenler arasında beraberlik bilinci oluşturulabilirse, bu da işgörenlerin tatminine pozitif katkıda bulunacaktır. İşin yapısı, yaratıcılığa ihtiyaç duyması, hedeflerin zorluğu gibi durumlar işgörenin çeşitli bilgi ve yeteneklere sahip olmasını gerekli kılacaktır. İşteki monotonluk azaldıkça ve yapılan işlerin içeriği değişikçe iş tatmininin yükseldiği ileri sürülmektedir. İşgörenin örgüt içinde çalışan diğer bireylerle (astlar, üstler, eşitler gibi) olan iletişiminin seviyesi de yine iş tatminini olumlu veya olumsuz şekilde etkileyebilmektedir. (Çekmecelioğlu, 2005: 27; Çelik Keleş, 2006: 38; Tanner, 2007: 25-29; Şişman, 2007: 78-83; Aşan ve Erenler, 2008: 205-206).

1.2.4. İş Tatmininin Alt Boyutları

İş tatmini ile ilgili olarak yapılan araştırmalar sonucunda iş tatmininin birçok alt boyutu ortaya konmuştur. Chruden (1972) yaptığı çalışmada iş tatmininin yedi alt boyutunu ele almıştır. Bunlar; işin yapısı, denetleme, örgüt yapısı ve yönetilmesi, terfi olanakları, ücret, ikramiye vb. ödemeler, çalışma arkadaşları ile olan ilişkiler ve çalışma şartlarıdır (aktaran Gündüz, 2007: 37).

Çalışmada kullanılan Minnesota İş Tatmin ölçeğinde ise, içsel ve dışsal tatmin olmak üzere iki boyut mevcuttur. Yirmi ifadeden oluşan ölçek içerisindeki on iki ifade içsel tatmini, kalan sekiz ifade ise dışsal tatmini ölçmek için kullanılmaktadır (Kaplan, 2011: 144; Tanrıverdi, 2008: 73).

Bireyin çalışmasının karşılığı sonucu yaşadığı tatmin duygusu dışsal tatmin, işini yaparken hissettiği tatmin duygusu ise içsel tatmin olarak tanımlanmaktadır (Çelik Keleş, 2006: 8).

1.2.4.1. İçsel Tatmin Boyutu

İçsel tatmin boyutu, iş ile ilgili temel yapı özelliklerini içeren tatmin boyutudur. Hackman ve Oldham (1975: 161) yaptıkları çalışmada, kişinin yaptığı işten tatmin olabilmesi için sahip olması gereken beş özellikten bahsetmektedir (Telman ve Ünsal, 2004: 28-30; Gündüz, 2007: 37-38). Bunlar;

- İşin yapılabilmesi için gerekli olan yetenek çeşitliliği: Kişin yaptığı iş ne kadar çok ve değişik yetenek gerektirirse, kişi o kadar çok tatmin olacaktır.
- Yapılan işle bütünleşme: Kişi kurumda yapılan bir işin ne kadar büyük bir kısmından sorumlu ise işi ile o denli özdeşleşebilecek, bu da kişinin daha fazla tatmin olmasını sağlayacaktır.
- Kişinin yaptığı işe anlam yüklemesi: Kişi yaptığı işin diğer insanlara ne kadar faydalı olduğunu düşünüyor ise işten duyacağı tatmin o kadar artacaktır.
- Kişinin yaptığı işte bağımsız hareket edebilmesi: Kişiye yaptığı işte tanınan özgürlük (işin yapılma sırası, kullanılacak yöntemler, çalışma saatleri gibi konularda tanınan özgürlük) ne kadar fazla ise duyduğu tatminde o kadar artacaktır.
- Performans: Kişiye yaptığı işle ilgili sonuçların bildirilmesi, geribildirimde bulunulması, hatalarını düzelterek performansını yükseltme şansının verildiği iş ortamlarında kişi yaptığı işten daha çok tatmin olabilecektir.

Bu özelliklerin tamamı çalışana sunulduğunda, kişi yaptığı işi daha anlamlı bulacak, işinde daha fazla sorumluluk alarak, yaptığı işten daha fazla tatmin sağlayacaktır (Telman ve Ünsal, 2004: 28).

Çalışmada kullanılan Minnesota İş tatmini Ölçeğinde ele alınan ilk boyut olan içsel tatmin aşağıda yer alan ve tatmin ile yakından ilişkisi olan on iki kavram çerçevesinde oluşturulmuştur. Bunlar (Gündüz, 2007: 38);

- Aktivite: Yapılan işin kişiyi sürekli meşgul etmesi.
- Bağımsızlık: Kişinin işinde tek başına çalışma olanağının olması.

- Çeşitlilik: İşin kişiye monoton işler değil farklı işler yapabileceği bir ortam sunması.
- Sosyal statü: İşin kişiye toplum içinde bir saygınlık kazandırması.
- Ahlaki değerler: Kişinin çalışma ortamında ahlaki ve etik değerlere uygun şekilde çalışabilmesi.
- Güvenlik: Kişinin sahip olduğu işte kalıcı olması, sabit bir işinin olması.
- Sosyal hizmet: Kişinin işini yaparak, başkalarına fayda sağladığını hissetmesi.
- Otorite: İşini yaparken başkalarına emir verebilmesi, otoritesini kullanabilmesi.
- Yeteneklerden yararlanabilme: Kişinin sahip olduğu yetenekleri kullanabileceği bir işinin olması.
- Sorumluluk: Kişinin yaptığı işte sorumluluk alabilmesi, inisiyatif kullanabilmesi.
- Yaratıcılık: Kişinin işini yaparken değişik yöntemler kullanabilme olanağının olması.
- Başarı: Kişinin yaptığı işin üstesinden geldiğini, başarılı olduğunu hissetmesi.

1.2.4.2. Dışsal (Örgütsel) Tatmin Boyutu

Dışsal boyutlar kişinin doğrudan işi ile ilgili duygularıyla alakalı olmadığından, daha ziyade şirketin politikaları, örgütsel kültürü, örgütsel iklimi ve toplumsal şartlara bağlı olarak değişiklik gösterdiğinden, bu boyutlara örgütsel ya da durumsal faktörlerde denilmektedir. (Telman ve Ünsal, 2004: 39).

Dışsal tatmin, işgörenin yaptığı iş karşılığında aldığı ücret, prim, sigorta gibi çıktılara bağlı hissettiği tatmindir (Keklik ve Coşkun Us, 2013: 145).

Çalışmada kullanılan Minnesota İş tatmini ölçeğinde ele alınan ikinci boyut olan dışsal tatmin aşağıda yer alan ve tatmin ile ilişkisi olan sekiz kavram çerçevesinde oluşturulmuştur. Bunlar (Telman ve Ünsal, 2004: 28; Gündüz, 2007: 39);

- Yönetim: Üstlerin çalışanlarını yönetme biçimleridir. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişki ne kadar adil ve eşit mesafede olursa iş tatmini de o kadar artacaktır.

- Teknik yönetim: Üstlerin karar verme konusundaki yetki ve becerileri de iş tatmini konusunda önemlidir. Örgütteki hiyerarşik yapıyı oluşturan yönetim kademesi ne kadar azsa yani emir komuta zinciri kısa ise, çalışanlar arasında eşitlik ve adalete dayalı ilişkiler ortaya çıkacak bu da iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir.
- Şirket politika ve uygulamaları: İşle ilgili alınan kararların herkese adil şekilde uygulanması iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir.
- Bedel: Çalışanların yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücretin adil şekilde belirlenmesi ve dağıtılması iş tatminini olumlu yönde etkileyebilecektir.
- Yükselme imkanları: Yapılan işte kişinin yükselme imkanının olması, bunun eşit ve adil şekilde yapılması ve bunun sonucunda elde edilecek statü ve ücret artışı kişinin iş tatminini olumlu yönde etkileyebilir.
- Çalışma koşulları: Kişinin çalıştığı süre, kullandığı ekipmanlar, içinde çalışılan ortamdaki fiziksel koşullar, gürültü, fiziksel açıdan yorucu bir iş yapmak gibi unsurlar iş tatminsizliği ile sonuçlanabilir.
- İş arkadaşları: Çalışanların birbirleri ile uyum içinde çalıştıkları, iyi ilişkiler kurdukları ortamlar, kişinin işinden daha çok memnun olmasını, dolayısıyla da iş tatmininin artmasını sağlayıcı bir unsur olabilir. Bu tür ortamları yaratmak, içinde işletmeler, takım çalışmasını ve çalışanlar arası ilişkileri destekleyici bir çaba gösterebilirler.
- Takdir edilme: Kişinin başarıyla yaptığı iş karşılığında yönetimin ve çalışma arkadaşlarının pozitif sözleri ve davranışları kişinin kendisini daha iyi hissetmesine ve işinden daha fazla tatmin olmasına katkıda bulunabilir.

1.2.5. İş Tatmininin Sonuçları

Spector (1997)'a göre çalışanların işletmelerinde yaşadıkları iş gerginliğinin, iş tatminsizliğine hem neden olduğu hem de iş tatminsizliği sonucu iş gerginliğinin ortaya çıktığını söylemek mümkündür. İş gerginliğinin ister iş tatmininin nedeni isterse sonucu da olsa bazı fiziksel ve psikolojik sıkıntılara (sindirim problemleri, baş ağrısı, mide bulantısı ve ağrısı gibi) neden olduğunu; ayrıca iş tatminsizliğinin çalışanlarda sigara,

alkol, uyuşturucu gibi zararlı madde bağımlılığına neden olduğunu belirtmektedir (Sun, 2002: 3).

Luthans (1995), iş tatmininin sonuçları şu şekilde sıralamaktadır (Dilek, 2005: 36);

- Verimlilikte artış,
- İşten ayrılma niyetinde azalış,
- İşe devamsızlıkta azalış,
- Örgütsel bağlılıkta artış.

Koh ve Boo (2004: 686)'ya göre iş tatmin seviyesi, çalışanların, genel memnuniyetlerini, stres seviyelerini, iş kazalarını, iş performanslarını, işe devamsızlıklarını, iş verimliliklerini, sağlıklarını, işgören devir oranlarını çeşitli şekillerde etkileyerek, örgüt ve çalışan açısından olumlu ya da olumsuz sonuçlara yol açmaktadır.

İş tatmini ile performans arasındaki ilişkinin kırk yıldan daha fazla zamandır araştırıldığı belirtilmektedir. Bunun nedeni olarak çalışanın işyerinde mutlu ve verimli olmasının gerekliliği gösterilmektedir. Iaffaldano ve Muchinsky (1985: 256-261) yaptıkları çalışmada iş tatmini ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki bulmuşlardır, yani çalışanların iş tatminleri arttıkça performansları da artmaktadır.

Shore ve Martin (1989: 633), hastane ve banka çalışanları ile yaptığı çalışmada, her iki grupta da, iş tatmini ile iş performansı arasındaki ilişkinin, örgütsel bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkiden daha güçlü olduğunu belirlemişlerdir. Başka bir çalışmada da, iş tatmininin, iş performansını dolaylı şekilde etkilediği belirlenmiştir (Tsai ve diğerleri, 2010: 4129).

Ceylan ve Ulutürk (2006: 53)'ün yaptığı çalışmada ise, iş tatmini ile iş performansı arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki belirlenmiştir. Başka bir çalışmada

ise (Yousef, 2000: 15) iş tatmini ile iş performansı arasında düşük düzeyde pozitif bir ilişki belirlenmiştir.

Bir devlet hastanesinde çalışan sağlık görevlileri üzerinde yaptıkları çalışmada Gül ve diğerleri (2008: 6) çalışanların iş tatminleriyle performansları arasında pozitif, ancak iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve iş stresi arasında negatif yönlü bir ilişki belirlemişlerdir.

Yüksel (2003: 219)'in çalışmasında da, iş tatminiyle iş stresi arasında negatif yönlü ilişki belirlenmiştir. Hemşireler üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada iş tatmininin, stres düzeyinin yüksek olduğu iş ortamındaki tükenmişlik ve yönetime karşı duyulan güven arasında aracı rolü olduğu tespit edilmiştir (Williams, 2005: 205).

Blegen (1993: 39) çalışmasında, hemşirelerin iş tatmininin, stresle güçlü bir ilişkisinin olduğunu bulmuştur. Hazell (2010) hemşirelerle yaptığı çalışmada iş tatmininin, işten ayrılma niyetini etkileyen önemli bir değişken olduğunu belirtmiştir. Araştırmacı ayrıca iş stresinin bazı alt boyutları ile tükenmişliğin bazı alt boyutlarının iş tatminini etkilediklerini belirlemiştir. (Wong 2007) ise, işyerindeki ilişkilerin, iş tatminini arttırmakta, örgütsel bağlılığı geliştirmekte ve işten ayrılma niyetini azaltmakta olduğunu tespit etmiştir (aktaran Tekingündüz, 2012: 36).

Çeşitli araştırmacılar sosyal çalışmacıların, iş tatminsizliği ve işten ayrılma nedenlerinin, kişisel, mesleki ve örgütsel faktörlerden (saygı görme, destekleyici iş ortamı, mesleki gelişim, hastalar ile kişisel sınırları, işbirliğine dayalı karar alma) kaynaklandığını belirtmişlerdir (Ulrich ve diğerleri, 2007: 1710).

Hemşireler üzerinde yapılan bir çalışmada, iş tatmininin, örgütsel güvenle pozitif yönlü bir ilişkisi olmasına rağmen tükenmişlikle negatif yönlü bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Yani çalışanların örgüte güveni yükseldikçe iş tatminleri de yükselmekte, tükenmişlik düzeyleri yükseldiğinde ise iş tatminleri düşmektedir (Laschinger ve diğerleri, 2001: 217).

Gibson (2011: 62) hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada, iş tatmininin, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ve anlamlı etkisinin olduğunu bulmuştur.

Samadov (2006: 164)'un çalışmasında, bazı iş tatmin boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişkiler belirlenmiştir. Clugston (2000: 483) kamu sektöründe yaptığı çalışmada iş tatmininin hem doğrudan hem de örgütsel bağlılık boyutları (duygusal bağlılık, devam bağlılığı) üzerinden dolaylı olarak işten ayrılma niyetini negatif olarak etkilediğini belirlemiştir. İşgücü devri bir işletmede çalışanların işletmeden ayrılma oranı olarak tanımlanabilir (Telman ve Ünsal, 2004: 64).

1950'lerin ortalarından itibaren işgören devrinin, iş tatminsizliğinin bir sonucu olduğu belirtilmektedir. Nitekim literatürde yapılan bazı çalışmalarda, devir hızı ile iş tatmininin yükselme, iş arkadaşları ve yöneticiler boyutları arasında negatif ilişkileri belirlenmiştir (Tekingündüz, 2012: 37).

Araştırmacılar, iş tatmininin, devir hızı üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığını belirtmişler, ancak devir hızı sürecindeki diğer değişkenlerle etkileşim içinde olduğunu bulmuşlardır (Gibson, 2011: 61).

Jallow (2003), düşük iş tatminin yüksek devir hızına yol açtığını ileri sürerken, iki değişken arasında doğrudan bir ilişki olmadığını belirtmektedir. Hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılık ile devir hızı arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur (Shore ve Martin, 1989: 626).

Devamsızlık, çalışanın çalışma saatleri içinde işinde olmaması olarak tanımlanmaktadır. Çalışma ortamında işinden tatmin olmayan işgörenlerin daha fazla devamsızlık yapacakları düşünülmektedir (Telman ve Ünsal, 2004: 73).

Tsui ve diğerleri (1992: 563), yaptıkları meta analiz çalışmada, iş tatmini ile devamsızlık arasında sürekli ve negatif bir ilişkinin olduğunu belirtmişlerdir. Muchinsky, iş tatmini ile işe devamsızlık arasında ilişki olduğunu belirtirken; Nicholson ve meslektaşları böyle bir ilişki olmadığını belirtmişlerdir (Scott ve Taylor, 1985: 599-600).

Stres kaynağı olarak yüksek düzeyde rol çatışması ve rol belirsizliği olan çalışanların, tatmin düzeyinin de düşük olacağı söylenebilir. Yousef (2002: 251-252), rol çatışmasının ve rol belirsizliğinin, iş tatmini üzerine negatif etkisinin olduğunu bildirmişlerdir. Acker (2004: 71), rol çatışması, rol belirsizliği ve sosyal destek gibi örgütsel koşulların iş tatmini için önemli belirleyiciler olduğunu ileri sürmüşlerdir.

1.3. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

Colquitt (2001: 386)'e göre, örgütsel hayatta neredeyse verilen her kararın konusunu örgütte çalışan kişiler oluşturmaktadır. Bu kararların bireyler açısından, ekonomik, sosyal ve duygusal sonuçları vardır. Çalışanlar bu sonuçları eleştirel bir gözle, deneyimleri doğrultusunda değerlendirerek şu soruyu sorarlar “bu adil miydi?”.

1.3.1. Örgütsel Adaletin Tanımı ve Önemi

Sosyal bir varlık olan insanın toplum içinde hangi şartlarda yaşayacağını belirleyen hakkaniyet ve adalet kavramlarıdır. İşletmeler içinde oldukça önemli olan bu kavram, örgüt literatüründe “örgütsel adalet” olarak ifade edilmektedir (Lambert, 2003: 155).

Bir tanıma göre örgütsel adalet, personelin işletme içinde algıladıkları adalettir (Greenberg, 1990: 399; Babaoğlu, 2013: 87). Örgütsel davranışın anlaşılabilmesi için örgütsel adalet algısının çalışanların tutum ve davranışlarına nasıl yansıdığı dikkate alınması gereken bir konudur (Hartman ve diğerleri, 1999: 338; Irak, 2004: 25; Meydan, 2010: 62).

Örgütsel adalet kavramı, çalışanların iş ortamında kendilerine eşit davranılıp davranılmadığı ilgili algılar oluşturmakta (Tetik, 2012: 240) ve adalet kavramının örgütteki yerini belirlemek için kullanılmaktadır (Moorman, 1991: 845).

Başka bir tanıma göre örgütsel adalet, çıktıların paylaşılmasında, bu paylaşım ile ilgili kararların verilmesinde uygulanan prosedürler ve bireyler arası işlemlere ilişkin

ortaya konan normlar ve kurallardır (Folger ve Cronpanzano, 1998'den aktaran Polat, 2007: 11).

Örgütsel adalet, işletmedeki çalışanlara adaletle ilgili olarak ne şekilde davranıldığı yani adil olup olunmadığı ve bu doğrultuda ortaya çıkan işgören algıları ve bu algının işletmeler açısından ortaya çıkardığı sonuçların (örgüte bağlılık, örgüte güven, vatandaşlık vb.) işletmeyi ve işgörenleri ne şekilde etkilediği ile ilgili bir konudur (Polat, 2007: 10; Selvitopu ve Şahin, 2013: 172).

Tan (2006: 4)'a göre ise örgütsel adalet, işletmedeki ödül ve cezanın ne şekilde verileceğine dair belirlenmiş normlardır. Örgütsel adalet, işletmedeki işgörenlerin kendilerine işletmede ne oranda adil davranıldığı ile ilgili algılarını ve bu algılarının elde edilen çıktılar açısından sonuçları ne şekilde etkilediğini ortaya koyan bir kavramdır.

Beugre ve Baron (2001: 324)'a göre adalet kavramı tüm bireyler için önemli bir konudur, çünkü kişilerin bireysel tatmini ve örgütlerin etkili biçimde faaliyetlerini sürdürebilmeleri adına büyük önem arz eden bir ihtiyaçtır. Birçok konunun değerlendirilmesinde, örneğin; ücretlerde, karar vermede, problemlerin giderilmesinde, işletme faaliyetlerinde, çalışanların her türlü değerlendirmelerinde, adalet kavramının nasıl uygulandığı, bu kavramla ilgili çalışan algısının ortaya çıkmasında oldukça önemli bir unsurdur. Bu açıdan bakıldığında adalet kavramının örgütler için neden önemli bir kavram olması gerektiği anlaşılabilir (Greenberg, 1990: 399).

Ambrose ve diğerleri, (2002: 949) ise adalet kavramının hem toplum hem de örgütler açısından önem arz etmesinin nedenlerini aşağıdaki şekilde sıralamaktadır:

- Adil süreçlerin bireylerin istediği kişisel kazanımları ve sonuçları belirlemesi,
- Adalet sayesinde kişilerin içinde buldukları hem toplumsal hem de örgütsel grup içindeki statülerini görme fırsatı bulması,
- Adaletin ahlaki bir erdem olduğunu kabul eden ve önemseyen kişilerin insani değerlere saygılı olması.

Trevino (1992: 369) çalışanların adaletsizlik algılarının çok çeşitli sebeplerden ortaya çıkabileceğini söylemektedir. Örneğin, kişinin hak ettiği cezanın verilmemesi, verilen cezanın çok, az veya benzer olaylar karşısında verilen cezadan farklılık göstermesi, adil olmayan bir ceza yöntemi seçilmesi, çalışanların hak ettiklerini alamaması gibi nedenler sayılabilir.

Greenberg, (1987: 11) ise çalışanların adalet algılarının seviyesinin, çalışanın seçilmesi, performansının değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi, ücret veya başka çıktıların nasıl elde edildiğine bakılarak ortaya çıktığını vurgulamaktadır.

Son yıllarda örgütsel adalet kavramının incelenmesine yönelik çalışmalarda gözle görülür bir artış yaşanmaktadır (Cropanzano ve diğerleri, 2002: 324). İlk olarak 1980'li yıllarda Greenberg tarafından ortaya atılmış olan ve çalışanların iş bölümü, maaş ve benzer çalışma şartlarını da kapsayan uygulamalarla beraber, işletmedeki sosyal etkileşimin kalitesini ortaya koyan örgütsel adalet kavramı (Dinç ve Ceylan, 2008: 14) dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti olmak üzere 3 farklı boyut altında ele alınmaktadır (McDowall ve Fletcher, 2004: 10; Taşkiran, 2010: 4).

1.3.2. Örgütsel Adalet Kavramının Alt Boyutları

Örgütsel adalet üzerine yapılan çalışmalar dikkate alındığında, örgütsel adalet boyutlarının değişik şekillerde sınıflandırıldığı dikkat çekmektedir. Bazı sınıflandırmalarda örgütsel adalet; dağıtım adaleti ve işlem adaleti olarak iki boyutta ortaya konmuştur. Dağıtım adaleti, işgörenlerin bazı durumlarda gösterdikleri davranışlar karşısında daha önceden belirlenen ödül veya cezalarla karşılaşmalarının sağlanmasıdır. İşlem (prosedür) adaletinin gelişmesinde 1970'lerde çalışmalar yapan Thibaut ve Walker'ın çok önemli katkıları mevcuttur (Greenberg, 1990: 405). Bu görüşte olan araştırmacılar, etkileşimle ilgili unsurların, işlem adaletine dair algıları etkilediğini, bu nedenle işlem adaleti ve etkileşim adaletine dair oluşan algıları birbirlerinden tam olarak ayırt etmenin mümkün olmayacağını belirtmişlerdir (Söyük, 2007: 8).

Başka bir sınıflandırmada ise Collquit (2001: 390) örgütsel adaletin boyutlarını; işlem, dağıtım, etkileşim ve bilgilendirme adaleti şeklinde gruplamıştır. Örgütsel adalet kavramı, çıktıların (dağıtım adaleti), işlemlerin (işlem adaleti) ve kişiler arası ilişkilerin (etkileşim adaleti) eşitliğine dayalı olarak sınıflandırılmıştır (Özen İşbaşı, 2000: 51-53).

Cohen-Charash ve Spector (2001: 282) örgütsel adalet kavramı ile alakalı olarak yaptıkları meta-analiz çalışmasında, örgütsel adalet kavramının genel olarak dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç alt boyutta ele alındığını ortaya koymuşlardır. Birçok araştırmada da örgütsel adaletin boyutları; dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti şeklinde gruplandırılmıştır (Greenberg, 1987: 13; Barling and Phillips 1993: 652; Aryee ve diğerleri, 2002: 271; Özmen ve diğerleri, 2007: 22; Polat ve Celep 2008: 324).

1.3.2.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti, çıktıların paylaşımı ile ilgili kararlar doğrultusunda ortaya çıkan sonuçların adilliği ile ilgili bir kavramdır (Cropanzano ve Greenberg, 1997: 351). İşletme çıktıları dağıtılırken bütün çalışanlara eşit bir biçimde davranılıp davranılmadığı, paylaşırma işleminin kişiye göre değişiklik gösterip göstermediği ile alakalıdır (Cropanzano ve diğerleri, 2007: 39). Çalışanların dağıtım adaletini değerlendirirken dikkat ettiği konuların başında ücret, kar, ödüller, fiziksel imkanlar, bütçe paylaşırması gibi konular gelmektedir (Poole, 2007: 733; Polat ve Kazak, 2014: 76).

Yıldırım (2008: 672)'a göre çalışanların dağıtım adaleti algılarının olumsuz yönde şekillenmemesi için sübjektif olmayan ölçütlere dayalı, gerçekçi ve etkin bir ödüllendirme sisteminin oluşturulması gerekir.

Başka bir tanıma göre dağıtım adaleti, işgörenlerin işletme yönetimini değerlendirilmesi, iş tatminleri, örgütsel bağlılıkları ve güvenleri ile doğrudan ilişkili olan ve bu değerlendirmeleri doğrultusunda davranış ve tutumlar sergilemelerine yol açan bir konudur (Colquitt ve diğerleri, 2001: 432; Meydan, 2010: 72).

Clay-Warner ve diğerlerine (2005: 393-394) göre dağıtım adaleti, elde edilen sonuçların taraflara pay edilmesi sırasında ortaya çıkan adalettir ve bu doğrultuda yapılan çalışmalara da en çok konu edilen sonuç ücretler, ücret adaletsizlikleri ve bu adaletsizliğe gösterilen tepkilerdir. Çalışanlar iş yerlerinde eşitlik kuralını göz önünde bulundurup, sahip oldukları girdiler (tecrübe, yetenek, emek gibi) ile orantılı sonuçları adil olarak nitelendirmektedirler.

Taşçıoğlu (2010: 38)'na göre ise dağıtım adaleti, bireye bağlı yani subjektif bir algı olduğundan örgütsel sonuçlardan ziyade bireysel sonuçlara odaklanmaktadır. Bu nedenle de kişinin sahip olduğu değer yargılarının ve kişiliklerinin farklı olması gibi durumlar, adalet algılarındaki farklılaşmayı da beraberinde getirmektedir.

Dağıtım adaletinin sonuç odaklı bir kavram olması genellikle belirli sonuçlarla karşılaşan kişinin o sonuca verdiği davranışsal, bilişsel veya duygusal tepkilerle ilişkilendirilebilir. Bu nedenle kişi bu sonuçlardan herhangi birinde bir adaletsizlik olduğuna inandığında, kişinin duyguları da, düşünceleri de, davranışları da bu sonuçlardan etkilenmektedir. Örneğin, kızgınlık, gurur, mutluluk, suçluluk gibi (Cohen-Charash and Spector, 2001: 280).

Adams'ın eşitlik teorisine göre, kişi kendi çabalarını ve sonuçta elde ettiklerini diğer kişilerin girdi ve çıktılarını ile karşılaştırır, eğer değerlendirmesi sonucu oranın eşit olmadığını yani çıktılarının eşit dağıtılmadığını görürse, adaletsizlik algısı ortaya çıkacaktır (Taşçıoğlu, 2010: 36). Greenberg (2006) ise dağıtım adaletsizliğini insanların ortaya koydukları katkılarla orantılı kazanç elde edememeleri durumunda ortaya çıkan algı olarak ele almıştır (Sulu, 2010: 6).

Goldman (2001: 7-8)'a göre çalışanların dağıtım adaleti algısının düşük olması, sabotaj, hırsızlık gibi birçok anti sosyal davranışlar sergilemelerine neden olabilir. Bu tip olumsuz davranışlar sergilenmesi diğer işgörenlerin de adaletsizlik algılarını artırabilir. Çalışanların düşük dağıtım adaleti algıları, ayrımcılık olduğu yönündeki algıyı artıracak ve çalışanların eşitlik ve adalet anlayışlarını olumsuz yönde etkileyecektir.

1.3.2.2. İşlem Adaleti

Örgütsel adaletin bir diğer alt boyutu olan işlem adaleti, işletmede verilen dağıtımla ilgili kararların alınma prosedürlerinin, işgörenlerce adil olarak algılanıp, değerlendirilmesini ifade eden bir kavramdır. Dağıtımla ilgili verilen kararların alınma şeklinin işgörenlerce adil olduğunun kabul edilmesi, işgörenlerin bu kararları benimseyip, uygulamalarında önemli bir etken olacaktır (İçerli, 2009: 67-68).

Cropanzano ve Greenberg (1997: 323) işlem adaletinin, çıktıların paylaşım kararları verilirken kullanılan yöntemlerin ne derecede adil olduğu ile ilgili bir konu olduğunu vurgularken, Folger (1987: 147) ve Konovsky (2000: 495) ise benzer şekilde işlem adaletini, uygulamaya yönelik adalet, süreç ya da prosedür adaleti de denilen işlem adaletinin, bir işletmede elde edilen çıktıların ne şekilde dağıtıldığına dair uygulanan süreçler doğrultusunda ortaya çıkan adalet algısı olduğunu söylemektedirler ve çalışanların ortaya koydukları performans doğrultusunda elde ettikleri ödüllerin nasıl ve ne doğrultuda belirlendiğini, ödüllerin dağıtılması konusunda yararlanılan karar mekanizmalarının ve süreçlerin çalışanlar tarafından ne oranda adil hissedildiğini ortaya koyan kavram olarak tanımlamaktadırlar.

Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi, çıktıların dağıtılmasının temelinde yatan kararların eşit ve kararların uygulanması ile ilgili prosedürün adil olarak değerlendirilebilmesi için sahip olması gereken kural niteliğindeki unsurları dikkate almaktadır. Verilen kararların adil olarak algılanabilmesi için bu altı kuralın tamamını içermesi gerekmektedir. Bu kurallar (Cohen-Charash and Spector, 2001: 280; Colquitt ve diğerleri, 2001: 426; Yürür, 2005: 101; Söyük: 2007: 12; Cihangiroğlu, 2009: 76; Sulu, 2010: 8; Meydan, 2010: 75; Yavuz, 2010: 11):

- Tutarlılık; dağıtım ile ilgili olarak alınan kararların hem alındığı süreçlerin hem de uygulanmasının işgörenler tarafından adil olarak algılanabilmesi için tutarlı olması, yani her şartta, herkes için aynı şekilde uygulanması gerekmektedir. Ayrıca yine süreç adaletinden bahsedebilmek için tutarlılık devamlı hale getirilmelidir.

- Önyargı baskısı; karar vericiler olarak da adlandırılan yöneticilerin çıktılarla ilgili karar verirken kendi çıkarlarını ön planda tutmadan objektif karar vermeli ve bu kararları uygularken de ön yargılı davranmamalıdır.
- Doğruluk kuralı; karar süreçlerinin en az hata ile uygulanabilmesi için, bu süreçte kullanılan bilgilerin doğru ve geçerli olması gerekmektedir.
- Düzeltilebilirlik kuralı; uygulanan süreçlerin, işgörenlerin itirazlarıyla sonuçlanan hatalı kararların düzeltilmesine uygun esneklikte olması gereklidir.
- Temsil kuralı; süreçlerin kontrol edilmesi ile ilgili olan kuraldır. Uygulanacak süreçlerin çıktılarının dağıtılmasından etkilenen işgörenlerin çıkarlarını birleştirebilmeli ve işgörenlerin düşüncelerini ve değerlerini kapsamalıdır.
- Etik olma kuralı; uygulanan süreçlerin etikle ilgili temel değerlere uygun olması gerekir.

Leventhal'ın ortaya koyduğu bu altı kuraldan farklı olarak Tyler (1989)'da, kararları uygularken kullanılan süreçlerin adil olarak algılanabilmesi için üç kural ortaya atmıştır. Bu kurallar (İçerli, 2009: 70):

- Kararlar verilirken izlenen süreç tarafsız ve objektif olmalıdır.
- İzlenen karar süreçleri, konunun taraflarından olmayan üçüncü kişilerin üzerinde güven oluşturmalıdır.
- İçinde bulunulan sosyal durum açık bir şekilde tanımlanmalıdır.

Greenberg ve Baron (2000) örgütte verilen kararların süreç açısından çalışanlar tarafından adil olarak algılanması için yapılması gerekenleri aşağıdaki maddelerde özetlemiştir (aktaran Cihangiroğlu, 2009: 77):

- Karar verme süreçlerinde işgörelere de söz hakkı verilmelidir.
- Karar süreçleri hataların düzeltilmesine izin verecek şekilde oluşturulmalıdır.
- Ortaya konulan kurallar ve politikalar tutarlılık esasına dayalı olarak uygulanmalıdır.

➤ Alınan kararlar ön yargılardan uzak şekilde alınmalıdır.

Örgütteki karar mekanizmalarının işletilmesi ve bu kararların uygulamaya geçirilme süreci ile alakalı olan işlem adaleti algısı, çalışanların alınacak kararlarla ilgili fikirlerinin alınması, katılımlarının sağlanması sayesinde artırılabilir (Greenberg, 1990: 86; Moorman, 1991: 843).

1.3.2.3. Etkileşim Adaleti

Greenberg (1993), süreç adaleti ile ilgili algılamaların, çıktıların dağıtılmasında yararlanılan formel prosedürlerden farklı başka unsurlardan da etkilendiğini söylemektedir. Bu unsurlardan birisi de yöneticinin, verdiği karardan etkilenen çalışanlara karşı davranışlarını ve verdiği kararlarla ilgili açıklamalarını içeren etkileşim adaletidir (İçerli, 2009: 74).

Dağıtım ve işlem adaletinden farklı olarak, kişiler arası ilişkilerin kalitesine odaklanan ve bu ilişkilerin etik ilkeler üstüne kurulması gerektiğini belirten etkileşim adaleti, farklı bir boyut olarak ele alınmış, ilişkilerdeki olumlu tavırların duyarlılığı beraberinde getireceği dile getirilmiştir (Folger ve Cropanzano 1998'den aktaran Meydan, 2010: 76).

Niehoff ve Moorman (1993: 534)'a göre etkileşim adaleti, işlem adaletinin bireyler arası, insani ilişki boyutunu oluşturmaktadır. Yöneticinin verdiği kararları aktarırken, kararlarla ilgili süreçleri uygularken gösterdiği tutumların adil olması gerektiğini vurgulayan bir kavramdır.

İşgörenler karar vermede kullanılan süreçlerle yakından ilgilenmektedir. Ancak bunun yanı sıra yönetimin bu süreçleri aktarma ve uygulama aşamasında, kendilerine nasıl davrandıklarıyla da ilgilenmektedirler. Bu ilginin ortaya çıkarttığı kavram etkileşim adaletidir. Kısaca işgörenler, özellikle kendilerini doğrudan ilgilendiren değişim sürecinin hem kendisi ile hem de sonuçları ile yakından ilgilenmektedirler ve hem sürecin kendisinden hem de sonuçlarından etkilenmektedirler (Cihangiroğlu, 2009: 81).

Başka bir tanıma göre, etkileşim adaleti, yöneticilerin çalışanlarına saygı duyması ve bunu davranışlarıyla göstermesi, onları dinlemesi, değer vermesi, aldığı kararlarla ilgili açıklama yapması, onlarla empati kurması ve duyarlı bir şekilde davranması sonucu ortaya çıkan adalettir (Greenberg, 1990: 149; Moorman, 1991: 848; Skarlicki ve Folger, 1997: 437; Polat ve Kazak, 2014: 77).

Cihangiroğlu (2009: 81)'na göre ise etkileşim adaleti, adaletin kaynağı olarak düşünülen karar vericiler ve alıcısı olan işgörenler arasında gerçekleştirilen iletişim ve bu süreçteki nazik, dürüst ve saygılı davranış gibi yönleri ele alır.

Bies ve Moag (1986) etkileşim adaletiyle ilgili olarak dört kural belirlemişlerdir. Bunlar (Çolak ve Erdost, 2004: 60; İçerli, 2009: 75; Yavuz, 2010: 12-13):

- Saygı (kabalıktan ziyade kibarlık),
- Kurallara uygunluk (uygunsuz sorulardan ve önyargılı yorumlardan kaçınmak),
- Dürüstlük (aldatmak yerine dürüst olmak),
- Doğruluk (kararlar hakkında net ve doğru açıklamalar yapmak).

İşgörenler, yöneticilerinin kendilerine saygı duymadığını veya alınan kararlarla ilgili gerekli açıklamaları yapmadıklarını düşündüklerinde işlerinde daha yüksek performanslar gösterme konusunda istekli olmayacaklar ve bu algı işletme geneline yayıldığında işgörenlerin verimliliği ve üretkenlikleri tehdit altına girecektir (Cihangiroğlu, 2009: 81).

1.3.3. Örgütsel Adalet ile İlgili Teoriler (Greenberg'in Sınıflandırması)

Literatürde örgütsel adalet kavramını açıklamak üzere oluşturulmuş birçok teori mevcuttur. Ancak çalışmamızda Greenberg'in sınıflandırmasında yer alan örgütsel adalet teorileri temel alınacaktır.

Örgütlerde adalet kavramıyla ilgili ilk araştırmalar, Homans (1961: Dağıtım Adaleti Kuramı), Adams (1965: Eşitlik Kuramı), Walster (1973: Eşitlik Kuramı), Crosby (1976: Göreli Yoksunluk Kuramı) gibi teorisyenler tarafından başlatılmıştır. Sonraki yıllarda Greenberg örgütsel adalet teorilerini reaktif-proaktif boyut ve süreç-içerik boyutu olmak üzere iki bağımsız boyutta ve reaktif, proaktif, süreç ve içerik olmak üzere dört alt boyutta sınıflandırmıştır (Greenberg, 1987: 9; Yürür, 2005: 112; Söyük, 2007: 34; İçerli, 2009: 46; Taşçıoğlu, 2010: 42; Yavuz, 2010: 6).

Reaktif boyutlu teoriler; işgörenlerin adaletsiz uygulamalardan kaçınmaya uzak durmaya çalışma girişimleri üzerinde durmaktadır. Reaktif boyutlu teoriler daha çok kişilerin adaletsizlikle karşılaştıklarında verdikleri tepkileri incelemektedir (Greenberg, 1987: 9-10; İçerli, 2009: 46).

Proaktif boyutlu teoriler; işgörenlerin örgütte adaleti sağlamak için tasarlanmış oldukları davranışlar üzerinde durmaktadır. Bu teoriler adil uygulamalar yaratmayla ilgili davranışları dikkate almaktadırlar (Greenberg, 1987: 9-10; Yürür, 2005: 112; İçerli, 2009: 46).

Süreç boyutlu teoriler; çalışanların elde edeceği ücret ve terfi gibi kazançların ne şekilde belirlendiğine ve bu süreçlerde kullanılan prosedürlerin ne derecede adil olduğu üzerine odaklanmaktadır (Greenberg, 1987: 9-10; Söyük, 2007: 34; İçerli, 2009: 47; Taşçıoğlu, 2010: 42).

İçerik boyutlu teoriler; dağıtım yapılan kazançların adilliğine odaklanan örgütsel adalet teorileridir. Bu tür teoriler örgütteki diğer çalışanların elde ettikleri kazançları dikkate alan göreli bir adalet anlayışını ortaya koyar (Greenberg, 1987: 9-10; Yürür, 2005: 112; Söyük, 2007: 35).

Bu boyutlarla ilgili olarak Greenberg'in (1987) hazırladığı ve örgütsel adalet teorilerini birbirinden bağımsız iki boyutta ve dört alt boyutta inceleyerek oluşturduğu sınıflandırma tablo 1.2.'de yer almaktadır (Greenberg, 1987: 10; İçerli, 2009: 47).

REAKTİF-PROAKTİF BOYUTU	İÇERİK-SÜREÇ BOYUTU	
	İÇERİK	SÜREÇ
REAKTİF (TEPKİSEL)	Reaktif – İçerik Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	Reaktif - Süreç Süreç Adaleti Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975)
PROAKTİF (ÖNLEMSEL)	Proaktif – İçerik Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1976, 1980)	Proaktif – Süreç Dağıtım Tercih Teorisi (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980)

Tablo 1.2: Örgütsel Adalet Teorilerinin Yaygın Kullanılan Modellerle Sınıflandırılması (Greenberg, 1987:10; Söyük, 2007: 35; İçerli, 2009: 47; Taşçıoğlu, 2010: 42; Yavuz, 2010: 6).

1.3.3.1. Reaktif - İçerik Boyutlu Teoriler

Bu boyuttaki teoriler, çalışanların adil bulmadıkları uygulamalara karşı verdikleri tepkiler üzerine odaklanan yaklaşımlardır (Yürür, 2005: 112). Bu çalışmada literatürde karşımıza çıkan bu boyuttaki teorilerden, Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi, Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi, Berger ve diğerlerinin (1972) Statü Değeri Teorisi, Walster ve diğerlerinin (1973) Eşitlik Teorisi versiyonları, Crosby'nin (1976) Göreceli Mahrumiyet Teorisi ve Jasso'nun (1980) Dağıtım Adaleti Teorisi ele alınacaktır.

Reaktif-içerik boyutlu teorilerin üzerinde durdukları ortak nokta, işgörenlerin adaletsiz durumlarla karşılaştıklarında, yaşadıkları olumsuz duygular nedeniyle tepki gösterecekleridir. Özellikle örgütsel çıktılar olarak nitelendirilen, ödül ve kaynakların adil olmayan dağıtımını üzerine ne şekilde tepki verecekleri üzerine odaklanan teorilerdir. Bu nedenle bu teoriler, reaktif-içerik teorileri olarak adlandırılmışlardır (Greenberg, 1987: 12; İçerli, 2009: 48).

Homans'ın Dağıtım Adaleti Teorisi (1961); Homans'a göre, adalet, dağıtımın eşitlik ilkesine göre değil denklik ilkesine göre gerçekleştirilmesiyle sağlanabilir. Dağıtım denkliği ise, gelir, yatırım ve karın hesaplanarak, karşılaştırılmasıyla ortaya konulabilir (Çakır, 2006: 35).

Adams'ın Eşitlik Teorisi (1965); Homans'ın Dağıtım Adaleti Teorisi temel alınarak oluşturulmuştur. Bu teoriye göre işgörenler, kendi katkı ve kazanımlarını, işletmedeki diğer çalışanların katkı ve kazanımlarıyla karşılaştırırlar ve bu değerlendirme sonucunda örgütün adil olup olmadığına karar verirler. Eğer karşılaştırma sonucunda işgörenin ve kendisini karşılaştırdığı diğer çalışanın kazanç oranları eşitse, işgören örgütün adaletli olduğunu düşünecektir. Ancak karşılaştırma sonucunda bir eşitsizlik veya fark algılayan işgören örgütünün adaletli olmadığını düşünecektir. Katkı ya da girdiden kastedilen, işgörenin sahip olduğu tecrübeler, çalışma yılları, yetenekler ve bilgileri gibi unsurlardır. Kazanım ya da çıktıdan kastedilen ise, başta ücret olmak üzere, sahip olunan haklar, yetkiler, takdir edilme, terfi olanakları gibi ödüllerdir (Yürür, 2005: 113-114; Söyük, 2007: 36; İçerli, 2009: 49; Taşçıoğlu, 2010: 43).

Adams, adaletle ilgili çalışan algılarını, eşitlik denklemi adını verdiği, bir formülle açıklamıştır. Bu formüle göre, karşılaşılan bir eşitsizlik durumu, adaletten uzak bir durum olarak değerlendirilmekte ve bir tarafın diğer tarafa nazaran daha avantajlı duruma geçtiğini göstermektedir. Bu formül aşağıdaki gibidir:

$$\text{Kişinin Kazanımı} / \text{Kişinin Katkısı} = \text{Diğer Kişinin Kazanımı} / \text{Diğer Kişinin Katkısı}$$

Tablo 1.3: Adams'ın Eşitlik Formülü (Yavuz, 2010: 7).

Adams'a göre, çalışanlar arasında ortaya çıkacak bir adaletsizlik algısı, çalışanların strese girmesine neden olacaktır. Böyle bir durumda da eşitsizliğe uğradığını düşünen çalışan, kendince eşitliği sağlamak için, hem kendisinin hem de diğer çalışanların amaçlarına ulaşmasını çeşitli yollarla engellemeye çalışacaktır. Eşitlik teorisine göre, çalışanların işlerinden tatmin olabilmeleri için bireysel olarak elde ettikleri katkı ve sonuçlarla, kendilerini karşılaştırdıkları çalışanların elde ettiği katkı ve sonuçların eşit olması gerekmektedir (Söyük, 2007: 36-37).

Berger'in Statü Değeri Teorisi (1972); Bir diğer reaktif-içerik teorisi ise Berger'in, eşitlik teorisinin bir türevi olan, statü değeri teorisidir. Bu teoriye göre; bir işgörenin eşitsizlik algısı ve bu eşitsizliğe karşı verdiği tepki, kendisini başka bir

işgörenle karşılaştırmasından değil, daha genel bir grupta karşılaştırmasından, örneğin meslek grubuyla karşılaştırmasından kaynaklanmaktadır (Greenberg, 1987: 11-12; Yürür, 2005: 116; İçerli, 2009: 51).

Walster ve diğerlerinin Eşitlik Teorisi (1973); Reaktif –içerik teorilerinden bir diğeri ise Walster ve diğerlerinin ortaya attığı Eşitlik Teorisidir. Bu teori işgörenler ve işgören gruplarıyla ilgili dört temel düşünce üzerine odaklanmaktadır (Walster ve diğerleri, 1973: 151-154; İçerli, 2009: 50):

- İşgörenler örgütten sağlayacakları kazançları artırmaya çalışacaklardır.
- İşgören grupları, grubun üyeleriyle beraber kazançları eşit şekilde paylaşmayı sağlayacak bir sistem geliştirerek, beraberce kazanacakları ödülleri artırabilirler. Ayrıca gruplar, üyeleri arasında eşitlik ilkesine uymayanları cezalandırabilir ya da uyanları ödüllendirebileceklerdir.
- İşgörenler, ne derece eşitlik ilkesinden uzak ilişkilere girerlerse, o derece strese kapılacaklardır.
- Kendisini eşitlik ilkesinden uzak bir ilişki içinde bulan çalışan, eşitliği tekrardan sağlayarak yaşadığı bu stresi ortadan kaldırmaya çalışacak ve bunu yaparken de oldukça fazla çalışacaktır. Gerçek eşitliği kurmanın da iki yolu vardır. Bunlardan ilki, işgörenin elde ettiği kazançlar değiştirilerek gerçek eşitlik sağlanabilir, ikinci olarak da işgörenin kendisini kıyasladığı diğer işgörenin kazançlarına uygun anlamlar yüklenerek psikolojik eşitlik sağlanabilir.

Crosby'nin Göreceli Mahrumiyet Teorisi (1976); Bir başka reaktif-içerik teorisi de Crosby'nin Göreceli Mahrumiyet Teorisidir. II. Dünya Savaşı yıllarında askerlerin, askeri yaşama adaptasyonlarının farklı taraflarını araştırmak üzere kapsamlı çalışmalar yürüten Stouffer, Suchman, DeVinney, Star, ve Williams'ın (1949) bulgularına dayanan, adalette Göreceli Mahrumiyet Teorisi, 1976 yılında Crosby tarafından daha güncel hale getirilmiştir. (İçerli, 2009: 51).

Bu teoriye göre, çıktılarının dağıtım süreci, işgörenleri kıyaslama yapmaya itmektedir. İşgören kendi elde ettiği çıktılarının başka işgörenlerin çıktılarında daha düşük olduğunu görürse, yoksunluk hissine kapılmaktadır. Bu teoriyi eşitlik teorisinden

ayıran en önemli nokta da kıyaslama yapılan kişilerdir. Eşitlik teorisinde, işgören kendisini kazanımlar açısından benzer kademedeki işgörenlerle karşılaştırırken, Göreli Yoksunluk Teorisinde işgören kendisini, kendinden üst kademedeki çalışanlarla karşılaştırmaktadır (Greenberg, 1987: 12; Yürür, 2005: 117; Söyük, 2007: 39; Taşçıoğlu, 2010: 45). Bu farklı kademelerin elde ettiği kazançların kıyaslanması da doğal olarak adaletsizlik duygusuna yol açmakta ve kişi bu nedenle yoksunluk hissine kapılarak, depresyondan, küskünlüğe, hatta şiddetli taşkınlıklara varan tepkiler gösterebilmektedir (Greenberg, 1987: 12; Taşçıoğlu, 2010: 45).

Jasso'nun Dağıtım Adaleti Teorisi (1980); işgörenin yaptığı tüm kıyaslamaların tamamını göz ardı ederek, adaleti işgörenlerin gerçekte elde ettikleriyle, adil paylaşım kavramıyla ilgili inançlarının karşılaştırılması sonucunda oluşan algı olarak tanımlamıştır. Buna göre, çalışanların elde ettikleri ile inançları örtüşüyorsa örgütlerini adil olarak nitelendirmektedirler (Yürür, 2005: 117; İçerli, 2009: 51).

1.3.3.2. Proaktif - İçerik Boyutlu Teoriler

Bu teorilerden en önemlileri, Leventhal'ın (1976, 1980) Adalet yargı Teorisi ile, Lerner'in (1977, 1980) Adalet Güdüsü Teorisidir. Proaktif-içerik boyutlu teoriler, reaktif-içerik teorilerinde olduğu gibi işgörenlerin adaletli ve adaletli olmayan ödül dağıtımına nasıl tepki verdikleri yerine, işgörenlerin ödülleri dağıtımındaki adaleti sağlama çabalarına odaklanmaktadır (Greenberg, 1987: 12; Yürür, 2005: 117; Söyük, 2007: 40; İçerli, 2009: 53; Yavuz, 2010: 7; Taşçıoğlu, 2010: 45).

Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi (1976, 1980); Leventhal'a göre işgörenler bazı durumlarda davranışsal olarak işletmeye kattıkları doğrultusunda eşit ödüller elde edebilmek ve ödül dağıtımının eşit şekilde yapılması mücadele edebilmektedirler (İçerli, 2009: 53). Bu çabalara rağmen, literatürde yapılan çalışmaların bazılarında ödülleri dağıtan yöneticilerin zaman zaman bu ödülleri eşitlik kuralına uygun olmayan şekillerde dağıttıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu ihlallerin içinde bulunulan duruma ve şartlara göre kabul edilebilir olduğunu savunan Leventhal, bu doğrultuda Adalet Yargı Modelini oluşturmuştur (Yürür, 2005: 118; Söyük, 2007: 40).

Bu modele göre yöneticiler içinde bulunulan durumun farklılığına göre, daha adil olacağını düşündüğü farklı bir dağıtım kararı verebilmektedir. Bu modelde dağıtım eşitlik kuralına göre değil, ihtiyaç kuralına göre yapılmaktadır. İhtiyaç kuralı ise, işgörenin katkısına ya da eşitlik ilkesine bakılmaksızın, dağıtımın daha fazla ihtiyacı olan işgörenin lehinde yapılmasıdır (Taşçıoğlu, 2010: 45-46).

Leventhal'a göre örgütte işgörenlerin adaleti algılamalarını etkileyen altı unsur bulunmaktadır. Bunlar; tutarlılık, önyargılı olmamak, doğruluk, düzeltibilme, temsilcilik ve etikdir. Eğer bu unsurlar ödüllerin dağıtımında uygulanan birer kural haline getirilebilirse, işgörenler ödüllerin adil şekilde dağıtıldığını düşüneceklerdir (Yavuz, 2010: 7).

Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisi (1977, 1980); Proaktif-içerik boyutlu teorilerden bir diğeri ise Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisidir. Bu teoriye göre, bir işletmedeki işgörenlerin en temel kaygısı adalettir. Leventhal gibi Lerner'da ödüllerin dağıtımının eşitlik ilkesinden uzak bir şekilde yapıldığını kabul etmektedir (Greenberg, 1987: 13).

İşletmede bir işgörenin çabalarının karşılığını, hak ettiğini aldığını görmesi, motivasyon açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle adalet güdüsü teorisi adalet kavramını daha çok, moral ve motivasyon tarafından ele alan bir teoridir. Lerner, dağıtım uygulamaları ile ilgili bir açıklama getirebilmek için dört ilke ortaya koymuştur. Bunlar (Yürür, 2005: 118; Söyük, 2007: 40-41; İçerli, 2009: 55; Yavuz, 2010: 8; Taşçıoğlu, 2010: 46).

- Rekabet (Rekabetçi adalet) ilkesi: Çıktıların dağıtımının, işgörenlerin performansı ile orantılı şekilde yapılmasıdır.
- Eşitlik (Eşit paylaşım adaleti) ilkesi: Çıktıların dağıtımının, işgörelere sayısal açıdan eşit şekilde yapılmasıdır.
- Eşit Paylaşım (Eşit temelli paylaşım adaleti) ilkesi: Çıktıların dağıtımının, işgörenlerin işletmeye olan katkıları doğrultusunda yapılmasıdır.

- Marksist Adalet (Gerçek adalet) ilkesi: Çıktıların dağıtımının, işgörenlerin ihtiyaçları doğrultusunda yapılmasıdır.

Adalet Güdüsü Teorisine göre, dağıtım kararlarının adil olması, bu kararı veren kişi ile ödülün dağıtılacağı taraflar arasındaki ilişkinin yapısına bağlıdır. Yöneticiler, çalışanlarla olan ilişkilerinin kuvvetine bakarak, ödül dağıtımını yukarıda sayılan ilkeleri kullanarak farklı şekillerde yapabilmektedirler. Örneğin kişi yakın bir arkadaşı olan çalışanın ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak ödül dağıtımında Marksist Adalet ilkesini kullanırken, mesafeli ilişkisi olan bir çalışana ödül dağıtımını eşit paylaşım ilkesine göre yapabilecektir (Yürür, 2005:118; Söyük, 2007: 41; İçerli, 2009: 56; Taşçioğlu, 2010: 46).

Odaklandıkları noktalarda farklılıklar olsa da hem Leventhal'ın adalet yargı teorisi hem de Lerner'in adalet güdüsü teorisi, içinde bulunulan farklı durumlarda çıktıların işgörenlere nasıl dağıtılacağı ile ilgili benzer ilkeler ortaya koymaktadır. Her iki teorinin de proaktif-içerik boyutlu teoriler içinde ele alınmasının nedeni, ödül dağıtım kararlarıyla alakalı olmalarından kaynaklanmaktadır (Greenberg, 1987: 12-13).

Reaktif-içerik boyutlu teorilerde ve proaktif-içerik boyutlu teorilerde, ödüllerin dağıtımı ile ilgili uygulamalara işgörenlerin tepkilerini ve adaleti sağlama ile ilgili çabalarını ele aldığı için, dağıtım adaletini açıklayan teoriler olarak kabul edilebilirler (Yürür, 2005: 119).

1.3.3.3. Reaktif - Süreç Boyutlu Teoriler

Thibaut ve Walker (1978) yasal düzenlemeler ile ilgili olarak yapılan çalışmalardan etkilenererek, anlaşmazlıkların çözümüne ilişkin süreçleri inceleyerek Süreç (İşlem ya da Prosedür) Adaleti Teorisini ortaya koymuşlardır (Yürür, 2005: 119; Taşçioğlu, 2010: 46).

Süreç adaleti teorisine göre yapılan bir işlemin işgörenler tarafından adil olarak değerlendirilebilmesi için altı özelliği taşıyor olması gerekmektedir. Bu zellikler;

tutarlılık, yanlı olmamak, tam ve doğruluk, düzeltilebilirlik, ilgili tarafları temsil ve etik ilkelere dayanmadır (Yavuz, 2010: 8).

Thibaut ve Walker'ın (1978) Süreç Adaleti Teorisinde, üç ayrı taraf (çatışanlar; davacı-davalı ve müdahaleci; yargıç) ve çözüm süreci ile ilgili olarak da iki aşama bulunmaktadır. Bu aşamalardan ilki olan süreç aşamasında deliller ortaya konurken, ikinci aşama olan karar aşamasında anlaşmazlığı ya da çatışmayı çözmek için ortaya konan deliller kullanılmaktadır. Anlaşmazlığı çözmeye kullanılacak delil niteliği taşıyan unsurların belirlenmesini sağlama gücüne, süreç kontrolü, karar verme aşamasının kontrolünü elinde bulundurma gücüne de karar kontrolü denilmektedir (İçerli, 2009: 57).

Süreç Adalet Teorisi işgörenlerin kararların alınması ile ilgili süreçlere nasıl tepki gösterdikleri ile ilgilendiğinden reaktif-süreç boyutlu bir teori olarak kabul edilmektedir. (Greenberg, 1987: 14; İçerli, 2009: 58).

1.3.3.4. Proaktif - Süreç Boyutlu Teoriler

Adalet teorileri sınıflandırmasında daha az araştırma konusu olan ve az bilinenleri proaktif-süreç boyutlu teorilerdir. Bu teorilerden de en yaygını ve literatürde karşımıza çıkan ise Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) Dağıtım Tercihi Teorisidir. Bu teori Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisinin geliştirilmiş versiyonudur ve dağıtım davranışı ile ilgili genel bir model oluşturulmaya çalışılmıştır. Teorinin proaktif-süreç boyutlu bir teori olarak kabul edilmesinin nedeni, dağıtım kararlarından ziyade süreçlerle ilgili kararlara uygulanmasından kaynaklanmaktadır. Dağıtım ile ilgili anlaşmazlıkların giderilmesinde kullanılan süreçleri inceleyen reaktif-süreç boyutlu teorilerin tersine, proaktif-süreç boyutlu teoriler dağıtım süreçlerine ve örgütte adaletin sağlanması için hangi süreçlerin kullanılması gerektiğine odaklanmışlardır (Greenberg, 1987: 14-15).

Bu teoriye göre dağıtım kararını veren kişi, adaleti sağlamak gibi önemli amaçları gerçekleştirmesini sağlayacağı süreçleri tercih edecektir. Dağıtım tercihi teorisi işgörenlerin, hedeflere ulaşmak için bazı süreçlerin diğer süreçlerden farklı olarak daha

iyi bir araç olacağı ve istedikleri hedefe ulaşmada yardımcı olacağı beklentisinde oldukları üzerinde durmaktadır (Yürür, 2005: 120).

Greenberg'in sınıflandırmasından yola çıkarak dört başlıkta incelenen teoriler, bu teorilerin hangi araştırmacılar tarafından ortaya konulduğu, teorilerin dayandığı farklı görüşler ve örgütsel adaletin hangi boyutunu ele aldıkları Tablo: 1.4.'te yer almaktadır (Özen, 2002: 115).

Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması	Adalet Teorisi	Teorinin Dayandığı Görüş	Teorinin Açıkladığı Örgütsel Adalet Boyutu
Reaktif-İçerik Teoriler	Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	İşgörenlerin katkılarının ve kazançlarının oranı dengeli şekilde gerçekleşmektedir.	Dağıtım Adaleti
	Göreceli Mahrumiyet Teorisi (Crosby, 1976)	Ödüllerin belirli biçimlerde dağıtılması, işgörenlerde mahrumiyet duygusu oluşturabilir.	Dağıtım Adaleti
Proaktif-İçerik Teoriler	Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1976)	Ödüllerin dağıtımıyla ilgili kararları ortaya koyan, dağıtım süreçlerinin adilliğiyle ilgili algılamalar, bazı durumlarda farklılık gösterebilirler.	Dağıtım Adaleti
	Adalet Güdüsü Teorisi (Lerner, 1980)	Ödüllerin dağıtımında kullanılan ilkeler, tarafların ilişkilerinin derecesine göre farklı olabilir.	Etkileşim Adaleti
Reaktif-Süreç Teoriler	Süreç Adaleti Teorisi (Thibaut & Walker, 1975)	Verilen kararların işgörenler adına ortaya koyduğu sonuçlar olumlu da olumsuz da olsa, kararın alınmasında kullanılan süreçlerde, süreç kontrolü varsa alınan karar işgörenlerce adil olarak algılanır.	Süreç Adaleti
Proaktif-Süreç Teoriler	Dağıtım Tercihi Teorisi (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980)	Dağıtım prosedürlerinin daha çok tercih edilmesinin nedeni, karar vericiye daha adil bir dağıtım yapma fırsatı vermesindedir. Adil bir prosedür de işgörene, karar vericiyi seçme fırsatı vermeli, tam ve doğru bilgiye dayanmalı, tutarlı olmalı, karar alma gücünün sınırlarını belirlemeli, işgöreni ön yargılardan korumalı, bilgi almayı kolaylaştırmalı, değişiklik yapılmasına uygun olmalı, etik kurallara dayanmalıdır.	Süreç Adaleti

Tablo 1.4: Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması ve Örgütsel Adalet Boyutları (Özen, 2002: 115).

Örgütlerde adaletin sağlanmasına yardımcı olacak süreçlerin sekiz özelliğe sahip olması gerektiğinden bahsedilmektedir. Süreçlerin adilliği bu özelliklere ne derecede

uygun oldukları belirlenerek değerlendirilmelidir. Bu özellikler (Greenberg, 1987: 15; Yürür, 2005: 120-121; Söyük, 2007: 42-43; Yavuz, 2010: 9) :

- İşgörenlere karar vericileri seçme fırsatı vermek,
- Süreçlerin tutarlılık arz etmesi,
- Kararların doğru bilgiye dayalı olarak verilmesi,
- Karar vermeyle ilgili gücün sınırlarının doğru şekilde tanımlanması,
- Kararların ön yargıdan uzak şekilde verilmesi,
- İşgörenlerin bilgiye ulaşmasının sağlanması,
- Süreçlerin değiştirilebilir nitelikte olması,
- Kararların genel ahlak ve etik ilkeler doğrultusunda verilmesi.

1.3.4.Örgütsel Adaletin Etkileri

Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında işgörenlerin örgütsel adalet algılarının, örgütsel vatandaşlık davranışı (Moorman: 1991: 851), işgörenlerin kazandıkları ödüllere ilişkin tatmin düzeyleri (Williams, Malos ve Palmer: 2002), çalışan tatmini ve bağlılığı (Tang ve Baldwin: 1996), çalışanların ücret artışı kararlarına olumlu tepkileri, ücret tatmini (Berkowitz ve diğerleri: 1987), çalışan sağlığı (Elovainio ve diğerleri: 2002), gibi konularla ilişkilerini ve bu konulara etkilerini belirlemeye yönelik araştırmaların olduğu ve örgütsel adalet ile bu kavramlar arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir (Yürür, 2005: 109).

Adams'ın eşitlik teorisine (1965)'e göre işgörenler işletmeye olan katkılarını ve bunun karşılığında elde ettikleri kazanımları diğer çalışanların katkı ve kazanımları ile kıyaslayarak adalet algılarını oluşturmaktadırlar. Yani işgören harcadığı emek karşılığında elde ettiği ücreti diğer işgörenlerin emek ve ücretleriyle karşılaştırır. Bu kıyaslama sonucunda ortada özellikle kıyaslamayı yapan işgören aleyhine bir fark varsa, işgörenin adalet algısı olumsuz yönde şekillenecektir ve bireyin tutumları da bu yönde oluşacaktır. Tersine bir durumda ise işgörenin adalet algısı olumlu olacak ve

tutumları da yine bu doğrultuda değişecektir. İşgörenlerin adalet algısının yüksek olması, yaptıkları işe, sergiledikleri performansa ve yöneticilere karşı geliştirdikleri tutumlara olumlu yönde yansiyacaktır (Moorman, 1991: 845). Ayrıca yüksek adalet algısı işgörenlerin işletmeye olan sadakat ve bağlılıklarını da artıracaktır (Araslı ve diğerleri, 2006: 305).

Örgütsel adalet algısının çalışanların çeşitli örgütsel davranışları üzerindeki etkileri literatürde yapılan çeşitli çalışmalarla ortaya konmuştur, bu davranışlardan bazıları tatmin, bağlılık, özdeşleşme, güven, geri çekilme ve örgütsel vatandaşlık davranışı şeklinde sıralanabilir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 284; Ambrose ve diğerleri, 2002: 960-962; Meydan, 2010: 65).

İşgörenlerin örgütte algıladıkları adalet duygusu onların örgüte olan bağlılıklarını olumlu yönde etkileyecektir (Farh ve diğerleri, 1997: 430-431). Kısaca, işgörenlerin adalet algılarının yönü, örgüt ve çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerinin yönünü de etkileyebilecektir (Arslaner ve diğerleri, 2014: 66).

Cropanzano ve diğerlerine (2007: 37) göre örgütsel adalet, örgütle işgören arasında karşılıklı güvenin yaratılmasına, örgütsel bağlılıklarının ve müşteriler açısından memnuniyetin oluşması ve artmasına olumlu yönde etki edebilmektedir. Bunun yanı sıra, örgütte performansın ve vatandaşlık davranışlarının artmasına, çatışmanın azalmasına katkı sağlayabilmektedir.

Adaletsizlik algısı ise, örgütlerle ilgili olarak, devamlılığı sağlama ve büyüme gibi önemli amaçları tehdit etmektedir. Örgütte meydana gelen olumsuzlukların örneğin; örgütsel etkinliklerin zayıflaması, gerileme, doğa ve insan kaynaklarının yok olması, performans ve motivasyonun azalması nedeniyle gelişme sürecinin yıkıma uğraması gibi, temel sebebi de yine adaletsizliktir. Yani örgütlerde ortaya çıkan adaletsizlikler hem çalışanların gelişmesinin hem de örgütün gelişmesinin en önemli engelidir (Chegini, 2009: 173). Anlaşıldığı üzere örgütlerde ortaya çıkan adalet ya da adaletsizlik durumu, işletme ve işgören çıktılarını olumlu ya da olumsuz şekilde etkilemektedir (Polat ve Kazak, 2014: 73).

Greenberg (1990: 423)'e göre adalet algısının yüksek olması, örgütün verimliliği ve işgören tatmini için temel esastır (Selvitopu ve Şahin, 2013: 173).

Yapılan bazı araştırmalara göre de işgörenlerin algıladıkları adalet, örgütsel bağlılığı, katılımı, tatmini, performansı, verimlilik ve üretkenliği etkilemektedir (Atalay, 2007: 26-27; Taş, 2010: 213).

1.4. KRONİZM, İŞ TATMINİ, ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ

Yapılan literatür taramasında kronizm, iş tatmini ve örgütsel adalet kavramlarını bir arada ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bu nedenle yapılan çalışmalar kronizm-iş tatmini, kronizm-örgütsel adalet ve iş tatmini-örgütsel adalet olarak ikili gruplar halinde incelenmiştir. Ayrıca iş tatmini örgütsel adalet ilişkisini araştıran birçok çalışma bulunmasına rağmen, kronizm ile örgütsel adalet ve kronizm ile iş tatmini ilişkisini inceleyen oldukça az çalışmaya rastlanmıştır.

1.4.1. Kronizm, İş Tatmini İlişkisi

Literatürde, kronizm ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen az sayıda çalışma mevcuttur. Bu çalışmalar, bizim de bulduğumuz sonuçları destekler niteliktedir yani, kronizm algısının arttığı örgütlerde çalışanların iş tatminleri düşmektedir. Kronizm ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki söz konusudur.

Büte (2011a: 402) Ankara'da faaliyet gösteren kamu bankalarının 243 çalışanı üzerinde yaptığı araştırmasında, kronizm ile iş tatmini arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna varmıştır.

Chandler (2012: 101) ise 46 siyahi kadın çalışan üzerinde yaptığı çalışmada, kronizmin iş stresini arttırarak iş tatminini azalttığı sonucuna ulaşmıştır. Araslı ve Tümer'in (2008: 1247) Kuzey Kıbrıs'ta 576 banka çalışanı üzerinde yaptığı çalışmada bu sonuçları destekler niteliktedir yani kronizm algısı arttıkça iş tatmini azalmaktadır.

Karataş (2013: 87) ve Erdem ve Karataş (2015: 67) Muğla ilinin üç ilçesinde, üç, dört ve beş yıldızlı otellerin 405 çalışanı üzerinde yaptıkları çalışmada, iş tatmininin kronizm uygulamalarından olumsuz yönde etkilendiğini ortaya koymuştur.

Diken ve diğerlerinin (2014: 209) Konya'daki beş mobilya imalat işletmesinin 280 işgören üzerinde yaptıkları çalışma sonucunda, kronizmin çalışanların iş tatminleri üzerinde olumsuz etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Karaköse (2014: 248) bir kamu hastanesinde çalışan 26 uzman doktor ile yarı yapılandırılmış görüşme tekniğini kullanarak gerçekleştirdiği nitel araştırmasında kronizmin iş tatminsizliğine neden olduğu sonucuna varmıştır.

Benzer bir şekilde Barut (2015b: 390)'da, Ankara'da farklı iş kollarından işveren, işe alım uzmanı ve çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmada mülakat, odak grup ve katılımcı gözlemci olmak üzere üç farklı nitel araştırma deseni kullanarak yaptığı araştırmanın sonucunda kronizme maruz kalan kişilerin iş tatminlerinin düştüğünü tespit etmiştir.

Literatürde yukarda bahsedilen sonuçları desteklemeyen yani kronizmin iş tatminini olumlu yönde etkilediğini ileri süren az sayıda da olsa araştırmalar mevcuttur.

Bunlardan biri, Sadozai ve diğerlerinin (2012: 765) Pakistan'da kamu sektöründe çalışan 222 kişi üzerinde yaptığı araştırmadır. Bu çalışmada kronizmin iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bunun olası nedenlerini de, daha iyi bir ödeme yapısı, iş güvenliği, işten ayrılma eğilimini düşürme, esnek çalışma saatleri, düşük iş yükü ve yüksek ikramiyeler ve imtiyazlar olarak sıralamaktadırlar. Ayrıca kayırmacılığın Pakistan toplumu tarafından tercih ediliyor ve onaylanıyor olmasını ve kültür faktörünün de bu konuda etkili olduğunu, bunun yanı sıra küçük ve az gelişmiş ülkelerdeki kültürün ve şartların da insanları kronizmi kabul etmeye teşvik ettiğini ileri sürmektedirler. Sadozai ve diğerleri çalışmalarında, Khatri ve diğerlerinin de aynı sonucu desteklediğini iddia etmektedirler ancak Khatri ve diğerleri (2003: 295) çalışmalarında, örgüt çalışanlarını kayırılan ve kayırılmayanlar olarak iki

gruba ayırmış ve kayırılan yani kronizmden faydalananların iş tatminlerinin yüksek, kayırılmayanların ise iş tatminlerinin düşük olduğunu ifade etmişlerdir.

Nadeem ve diğerlerinin (2015: 228) yine Pakistan’da dört Telekom firmasının 220 çalışanı üzerinde yaptıkları bir başka çalışmada da Sadozai ve diğerlerinin sonuçlarını destekler şekilde, kronizmin iş tatminini pozitif yönde etkilediği sonucuna varmışlardır. Bunun da nedeninin sahip olunan kişisel ilişkiler nedeni ile yakınların daha fazla çalışması ve diğer çalışanlara kendilerini geliştirme ve motivasyon konusunda yardımcı olmalarından kaynaklandığını söylemişlerdir.

1.4.2. Kronizm, Örgütsel Adalet İlişkisi

Literatürde kronizmin örgütsel adaleti olumsuz yönde etkilediğini belirten, aralarında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ileri süren araştırmalar mevcuttur. Bu araştırmaların bazılarında kronizm kavramı yerine kayırmacılık kavramı kullanılmıştır. Kronizmde bir kayırmacılık türü olduğundan araştırmaya bu çalışmalar da dahil edilmiştir ve bu araştırmaların sonucu da bizim bulgularımızı destekler niteliktedir yani, kronizm algısı arttıkça çalışanların örgütsel adalet algısı azalmaktadır.

Büte (2011a: 385)’ye göre kayırmacılığın tanımı farklı kültürlerde farklı şekillerde yapılırsa da, Erdem (2010: 1) kayırmacılık kavramını, bir grubun ya da kişinin menfaati için adaletten uzaklaşma olarak tanımlamaktadır. Güllü ise, kayırmacılığın esas anlamının adaletsizlik olduğunu söylemekte ve adaletsizliğin bazı durumlarda kişiye hak ettiğinin verilmemesi bazı durumlardaysa kişiye hak etmediğini vermekle ortaya çıktığını belirtmektedir (aktaran Erdem ve diğerleri, 2013: 53).

İşyerlerinde karşılaşılan kayırma davranışları (kronizm, nepotizm, patronaj gibi) işgörenlerin algıladıkları adalet üzerinde önemli bir etkiye sahip olan unsurlardır (Polat ve Kazak, 2014: 72). Bu tip davranışları özellikle yöneticilerin sergilemesi durumunda, işgörenlerin algıladıkları adalet düşüş göstermekte, çalışanlar bundan olumsuz yönde etkilenmektedir (Karacağoğlu ve Yörük, 2012: 45).

Tremblay ve diğerlerine (2014) göre kayırmacılık algısı işgörenlerin örgütsel adalet algısına zarar vermektedir (aktaran Turan, 2015: 17). Erdem ve diğerlerine (2013: 57) göre ise kronizm yani eş-dostu kayırma şeklinde gerçekleştirilen kayırmacılık, işgörenlerin bireysel boyutta adalet algısını zayıflatan bir kavramdır.

Büte (2011b: 150) Ankara’da faaliyet gösteren kamu bankalarının 243 çalışanı üzerinde yaptığı çalışmada, işgörenlerin algıladıkları iklimin kayırmacı yerine adaletli olması durumunda çalışanların yaptıkları işi ve örgütü daha fazla sahipleneceklerini ayrıca kayırmacılığın insan kaynakları fonksiyonuna zarar vererek örgütsel adalet algısını olumsuz yönde etkilediğini belirtmiştir.

Örgütlerdeki adaletin önemine vurgu yapan Özdevecioğlu (2003: 117- 118), işletmede yönetime yakın işgörenlerin kayırılması ve yöneticilerin objektif davranmaktan ziyade taraf tutmalarının, kayırılmayan ve tarafı tutulmayan işgörenlerin adalet algılarını olumsuz şekilde etkileyeceğini ileri sürmektedir (Erdem ve diğerleri, 2013: 58).

Diğer yandan kayırmacı davranışlar sonucu örgütsel adalet algısındaki düşüş çalışanlar kadar yöneticileri de ilgilendiren bir durumdur. Çünkü kayırmacı tutum ve davranışlar işletmede birtakım sıkıntılara yol açtığı gibi, örgütü adillik ve eşitlik ilkelerinden uzaklaştırmakta ve kamusal yararın zedelenmesine de yol açmaktadır (Erdem ve Meriç, 2012: 143).

Pearce (2015: 43) işyerindeki ödüllerin dağıtımının performanstan ziyade kişisel ilişkiler doğrultusunda yapıldığında çalışanların daha az işlem adaleti algıladıklarını tespit etmiştir.

Lincoln (2014)’e göre İsveç’te tartışmalı bir kavram olan kronizmi çoğu insan dile getirmemeyi tercih etmektedir, bunun nedenlerinden birisinin İsveç’in toplumsal eşitlik konusuna önem vermede önde gelen ülkelerden biri olması, diğerinin ise işletmelerin ayrımcılığın hiçbir formuyla adının anılmasını istememesinden kaynaklanmaktadır (Gustafsson ve Norgren, 2014: 13).

Karacağoğlu ve Yörük (2012: 51)'e göre işletmelerde yakınların kayırılmasına yönelik davranışlar işgörenlerin adaletsizlik hissini artmasına yol açmaktadır. Bu olumsuz his özellikle örgütsel çıktının paylaşılması anlamına gelen dağıtım adaleti konusunda daha da yoğunlaşmaktadır. İşletmelerin başarısında önemli bir unsur olan ekip ruhu kayırmacılık nedeniyle ortadan kalkmakta buda örgüt başarısını olumsuz yönde etkilemektedir.

Barut (2015b: 384) ise yaptığı çalışmada örgütlerde kronizm sonucu işe alma aşamasında hak etmeyen, liyakatsiz kişilerin işe alınması, terfi, ücret, performans gibi konularda adil olmayan ve şeffaflıktan uzak politikaların uygulanmasının, örgütsel adalet algısını olumsuz yönde etkilediğini dile getirmektedir.

Kayırmacı davranışların yönetsel süreçlerde sıradan bir tutum olarak algılandığı örgütlerde, yöneticilerinde çalışanlara eşit bir şekilde davranmayacağı açıktır (Büte, 2011a: 389). Kayırmacılık davranışlarının sıradan ve yapılabilir görülmesi yöneticileri başka etik dışı davranışları uygulama konusunda da özendirici bir hal alabilir. Bu tip durumlar da yöneticilerle ilgili adalet algısının olumsuz yönde etkilenmesine sebep olacaktır. Bu açıdan bakıldığında kayırmacılık ile örgütsel adalet arasında önemli ve güçlü bir ilişkinin varlığından söz edilebilir (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 99; Erdem ve Meriç, 2012: 144; Polat ve Kazak, 2014: 78).

Karaköse (2014: 248) bir kamu hastanesinde çalışan 26 uzman doktor ile, yarı yapılandırılmış görüşme tekniğini kullanarak gerçekleştirdiği nitel araştırmasında kronizmin çalışanların eşitlik algısında zarara yol açtığını ve bunun sonucunda da örgütsel adalet algısında azalmaya neden olduğu sonucuna varmıştır.

Cingöz ve Akıllı (2015: 8)'ya göre kronizm örgütsel adalet algısının, örgütsel bağlılığın, iş tatmininin, performansın azalmasına ve güvensiz bir iş ortamının oluşmasına yol açabilir.

1.4.3. İş Tatmini, Örgütsel Adalet İlişkisi

Literatürde iş tatmini ve örgütsel adalet ilişkisini araştıran, yerli ve yabancı birçok çalışma mevcuttur.

Özellikle dağıtım adaletinin en önemli göstergesi olan çalışanlar arası ücretlendirmenin adil şekilde yapılması iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olan bir unsurdur. İşlem adaleti algısını yükselten unsurlar ise, tüm çalışanlara eşit şekilde terfi şansının, kendini geliştirme imkanının, çalışanlara kararlarla ilgili söz hakkının verilmesi olarak sıralanabilir. Etkileşim adaleti algısını yükselten unsurlar da, işgörenlerin kendilerini doğrudan ilgilendiren konularda bilgilendirilmesi, yöneticilerin çalışanlarla iyi ilişkiler kurabilmesi gibi davranışlardır. Bu unsurlardan özellikle ücretlendirme, hem iş tatmininin hem de örgütsel adalet algısının oluşmasında önemli etkiye sahiptir (Söyük, 2007: 108).

Tekingündüz ve diğerlerinin hastanede görev yapan 170 kişi üzerinde yaptığı çalışmaya göre, işletmede çalışanların algıladıkları adalet ve güven arttıkça iş tatmini de artmaktadır (2014: 63).

Adalet algısı örgütlerde işgörenleri motive etme amaçlı kullanılabilir önemli bir araçtır. Örgütlerde yaratılacak adil bir çalışma ortamıyla işgörenlerin tatminleri olumlu yönde etkilenecek ve daha fazla çaba göstererek işletmenin amaçlarına ulaşması için katkıda bulunacaklardır. Bu nedenle işletmelerin başarıya ulaşabilmeleri için iş tatminine önem vermeleri gerekmektedir (Taşçıoğlu, 2010: 50-51).

Yıldız (2014: 207) 147 hemşire üzerinde yaptığı çalışmada örgütsel adaletin alt boyutları ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Colquitt ve diğerleri (2001: 425) örgütsel adaletle ilgili literatürde yirmi beş yıllık süreçteki çalışmaları kapsayan meta-analitik araştırmalarında, iş tatminin, örgütsel performans, güven, vatandaşlık davranışı, bağlılık, gibi kavramlarla örgütsel adalet ve alt boyutlarının son derece ilişkili olduğunu ortaya koyan sonuçlarla karşılaşmışlardır.

Judge ve Colquitt (2004: 395)'e göre işletmelerde algılanan örgütsel adaletin azalması durumunda işgörenlerin stres düzeyi artmakta bunun sonucunda da iş tatmini azalabilmekte hatta bu durum işgörenin aile yaşantısını dahi etkileyebilmektedir.

Meydan (2010: 201) Milli Eğitim Bakanlığına bağlı, İstanbul ve Ankara'da bulunan on altı okulda çalışan 394 öğretmen üzerinde yaptığı araştırmada, işgörenlerin örgütsel adalet algısının iş tatminleri üzerinde etkili olduğu sonucuna varmıştır.

Yürür (2005: 110) ise yaptığı çalışmada yönetici pozisyonundaki kişilerin, işletme kurallarını bütün işgörelere tutarlı ve eşit şekilde uyguladıklarında, işgöreleri objektif bir ölçüm sonucunda performans ve başarı açısından değerlendirip, ödüllendirdiklerinde, işgörelerin bu doğrultuda ortaya çıkan dağıtım ve işlem adaleti algılarının yüksek olacağını ileri sürmektedir. Örgütsel adalet algısının yüksek olması da işgörelerin kararlara katılım oranının, örgütsel bağlılıklarının ve iş tatminlerinin yüksek olmasını sağlayacaktır.

Benzer bir sonuçta Söyük (2007: 112)'ün İstanbul'da faaliyet gösteren özel hastanelerde çalışan 881 hemşire ve sağlık memuru üzerinde yaptığı çalışmada ortaya çıkmıştır ve örgütsel adaletin, iş tatminini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

İş tatmini, işgörelerin işe, ortama, meslektaşlarına karşı yaptıkları değerlendirmeler sonucu ortaya çıkan genel bir tutum olarak ifade edilebilir. İşgörelinin işinden duyduğu genel memnuniyet seviyesi olarak da iş tatmini tanımlanabilir. İşgörelinin işinden tatmin olması, örgütsel düzeyde ortaya çıkaracağı sonuçlar açısından etkili bir değişkendir. Bunu göz önünde bulundurarak yapılan çalışmalarda örgütsel adalet algısının iş tatmininin artırılmasında etkili bir unsur olduğu tespit edilmiştir (Taşcıoğlu, 2010: 50-51).

Berkowitz ve diğerleri (1987) yaptıkları çalışmada örgütsel adalet ile ücret tatmini arasındaki ilişkiyi incelemişler ve sonuçta adaletle bağıntılı olarak ortaya çıkan eşitlik algısının işgörelinin aldığı ücretten tatmin olması konusunda önemli bir etken olduğu sonucuna varmışlardır (aktaran Yürür, 2005: 110).

Bettencourt ve diğerkleri (2005) yaptıkları çalışmada her üç adalet boyutunun da iş tatmini üzerinde etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Schmitt ve Dörfel (1999)'a göre, çalışanlar iş ortamının adaletli olduğunu hissettiklerinde yaptıkları işten daha fazla doyum sağlamaktadırlar. Ayrıca işlem adaleti ile iş doyumunun ilişkili olduğunu da çalışmalarında söylemektedirler (aktaran Söyük, 2007: 113).

Literatürdeki araştırmaların genelinde örgütsel adalet ile tatmin arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve adalet algısı arttıkça tatminin arttığı tespit edilmiştir. Tang ve Baldwin (1996), McFarlin ve Sweeney (1992) örgütlerde geçerli tüm kuralların işgörenlere eşit şekilde uygulanması ve çıktıların dağıtımının eşit şekilde yapılması durumunda, işgörenlerin dağıtım ve işlem adaleti algılarının artacağını ve bunun sonucunda da daha yüksek bir iş tatmini yaşayacaklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca McFarlin ve Sweeney'e göre dağıtım adaleti algısının iş tatmini üzerindeki etkisi işlem adaleti algısına göre daha fazladır (Yürür, 2005: 110; Yürür, 2008: 299; Taşçıoğlu, 2010: 50-51; Yavuz, 2010: 40). Ancak örgütsel adaletin tüm alt boyutlarını kapsayan bazı araştırmalarda da tüm alt boyutların iş tatmini üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir (Meydan, 2010: 86).

Yavuz (2010: 40-78)'e göre işgörenlerin iş tatminlerini etkileyen faktörler bireysel unsurlardan ziyade örgütsel çevreyle ilgili unsurlardır. Bu da işgörenleri örgütsel çevrelerindeki süreç ve sistemlerin adiliğini sorgulamaya yönlendirmekte ve bu doğrultuda iş tatminlerinin nasıl etkilendiğinin araştırılmasının gerekliliğini artırmaktadır. Yavuz'un, İstanbul'da faaliyet gösteren finans ve bankacılık sektöründe çalışan 110 kişi üzerinde yaptığı çalışmada, örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde etkili olduğu ve dağıtım adaleti ile iş tatmini arasındaki ilişkinin işlem adaletine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel adaletin (dağıtım ve işlem adaleti) iş tutumları (iş tatmini, bağlılık ve kariyer bağlantısı) ile ilişkisini araştıran Scandura (1997), sonuç olarak örgütsel adalet boyutları ile iş tutumlarından biri olan iş tatminini arasında ilişki olduğunu tespit etmiştir (Söyük, 2007: 114).

Schmiesing, Safrit ve Gliem (2003: 30), 246 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada iş tatmini ile örgütsel adalet arasında pozitif ilişki olduğunu bulmuşlardır. Özellikle, prosedür ve etkileşim adaletinin iş tatmininde önemli olduğunu, dağıtım adaletinin ise daha az etkili olduğunu savunmuşlardır.

Parker ve Kohlmeyer 2005 yılında yaptıkları çalışmada örgütsel adaletin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılmayla ilişkisini araştırmışlar ve sonuçta örgütsel adaletin iş tatmininin sağlanmasında önemli bir etken olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu araştırmada dikkati çeken bir sonuçta yöneticilerin gerçekleştirdiği ayrımcılık davranışlarının iş tatmini üzerinde negatif bir etkisinin olmasıdır (Söyük, 2007: 115).

Arye ve diğerleri (2002), yaptıkları çalışmada örgütsel adalet ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğunu saptamışlardır (Arslaner ve diğerleri, 2014: 73).

Folger ve Knovsky (1989: 125)'e göre işgörenlerin algıladıkları dağıtım ve işlem adaletinin yüksek ve pozitif olması yaşadıkları iş tatminini artırmaktadır. Fields ve diğerleri (2000) ve DeConinck ve Stilwell (2004) de yaptıkları çalışmada benzer sonuçlara ulaşmışlardır (Aktaran Söyük, 2007: 112).

Keklik ve Coşkun Us'un (2013: 158) bir devlet hastanesinde çalışan 100 kişi üzerinde örgütsel adalet algısının iş tatminine etkisini belirlemek üzere yaptıkları çalışmada, örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşim ve dağıtım adaletinin, iş tatmininin alt boyutlarından biri olan iç tatmine olan etkisinin yüksek olduğu, işlem adaletinin ise iç tatmin üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. İş tatmininin diğer alt boyutu olan dış tatmin üstüneyse dağıtım adaleti ve işlem adaletinin etkisinin yüksek, etkileşim adaleti alt boyutunun ise dış tatmin üstünde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Dikkati çeken nokta dağıtım adaleti alt boyutunun hem iç tatmini hem de dış tatmini etkilemesidir, yani işletmedeki her tür çıktının dağıtımında eşitlik olduğunu hisseden çalışanların hem iç hem de dış tatminlerinin seviyesi artış göstermektedir. Çalışmanın sonuçlarına göre, örgütsel adaletin üç alt boyutunun da genel tatminle anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir, örgütsel adaletin alt boyutlarının adil olarak uygulandığı bir işletmede işgörenlerin genel tatmin düzeyleri yüksek olacaktır.

Yukarda ele alınan çalışmaların tamamında değişik bakış açıları söz konusu olsa da, yapılan çalışmaların büyük bir çoğunluğunda örgütsel adaletin ve dağıtım, işlem ve etkileşim alt boyutlarının, iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğunu söylemek mümkündür (Söyük, 2007: 117; Meydan, 2010: 86).



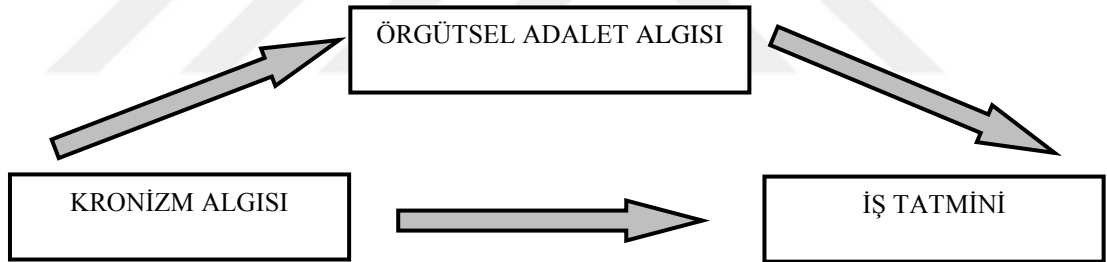
İKİNCİBÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, hipotezler, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları, kullanılan ölçekler, yapılan pilot çalışma, veri analiz yöntemleri ile ilgili bilgiler yapılan analizler yer almaktadır.

2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırma, çalışanların kronizm algısının iş tatminine etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık etkisini incelemeye yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada bağımsız değişken kronizm algısı, bağımlı değişken iş tatmini ve aracı değişken ise örgütsel adalettir. Bu doğrultuda hazırlanan araştırma modeli aşağıda sunulmuştur.

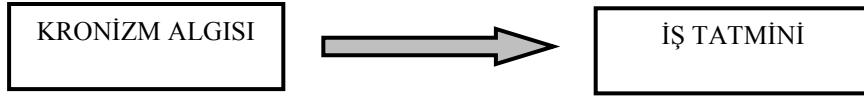


Şekil 2.1: Araştırmanın Modeli

2.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

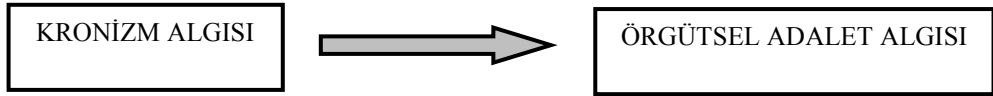
Araştırmada yer alan hipotezler yukarıda kronizm, iş tatmini ve örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin incelendiği bölümde yer verilen literatür çalışmaları ve açıklamalardan hareketle oluşturulmuştur. Araştırmanın amacına uygun olarak kurulan hipotezler (H), alt hipotezler ve bunlara yönelik hazırlanan modeller aşağıda yer almaktadır.

H1: Çalışanların kronizm algısı iş tatmini etkiler.



Şekil 2.2: H1 Hipotez Modeli

H2: Çalışanların kronizm algısı örgütsel adalet algısını etkiler.



Şekil 2.3: H2 Hipotez Modeli

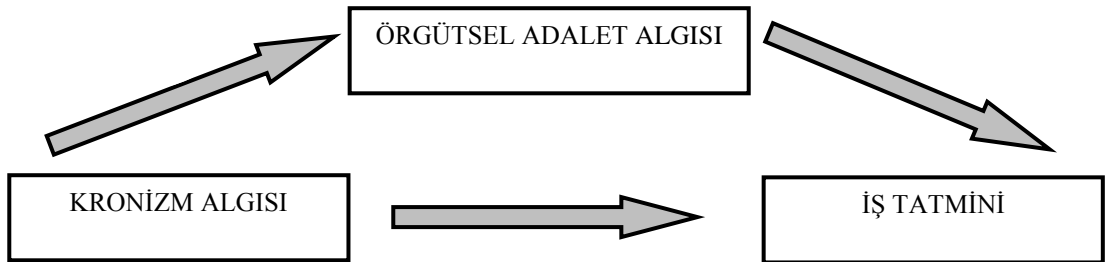
H3: Çalışanların örgütsel adalet algısı iş tatminini etkiler.



Şekil 2.4: H3 Hipotez Modeli

Araştırma modeline dayalı olarak oluşturulan H4 hipotezi ise şu şekildedir;

H4: Çalışanların kronizm algısının iş tatminine etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık etkisi vardır.



Şekil 2.5: H4 Hipotez Modeli

2.3. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini Amasya ili ve ilçelerinde kamu sektöründe çalışanlar ve özel sektörde faaliyet gösteren elli ve daha fazla işgöreni olan işletme çalışanları oluşturmaktadır. Elli ve daha fazla çalışanı olan özel sektör işletmelerin seçilmesinin

nedeni, kurumsallaşma düzeyinin daha yüksek olacağını düşünülmesi ve fazla çalışan olan firmalarda araştırmanın konusunu oluşturan kronizm, iş tatmini ve örgütsel adalet kavramlarının işgörenler tarafından daha iyi gözlemlenebileceğinin ve değerlendirilebileceğinin düşünülmesidir. Ayrıca küçük işletmelerde çalışan sayısının az olması nedeni ile ilişkilerin daha samimi ve açık olacağı ve evreni biraz daha daraltma düşüncesi de bu kararın verilmesinde rol oynamıştır.

Bu doğrultuda evreni oluşturan Amasya İli ve ilçelerinde kamu kurumlarında çalışanların sayısı, Devlet Personel Başkanlığının (www.dpb.gov.tr) yayınladığı İller İtibariyle Yıllar Bazında yayımlanan 2016 istihdam rakamlarından alınmıştır, bu sayı 16813'tür. Bu rakama Mit Müsteşarlığı, Merkez Bankası, Ziraat Bankası, Türkiye Halk Bankası ve Türk Silahlı Kuvvetlerinin personeli dahil olmadığı için bu kurumlarda anket uygulaması yapılmamıştır.

Amasya İli ve ilçelerinde faaliyet gösteren elli ve daha fazla işgöreni olan özel işletme çalışanlarının sayısı da Amasya Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğünden 2015 yılına ait verilerden alınan rakamlar doğrultusunda belirlenmiştir, bu sayı 8865'tir. Araştırmanın evrenini toplam 25678 çalışan oluşturmaktadır.

Toplam 25678 işgörenden oluşan araştırma evreni için 418 kişiden oluşan bir örneklem üzerinde araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu rakamda $\alpha = .05$ güven düzeyi ve $\pm .05$ hata seviyesinde 25000 kişilik bir evrenin 378, 50000 kişilik bir evrenin ise en az 381 kişi ile temsil edilmesi gerektiği için (Lorcu, 2015: 18), evreni temsil etmek adına yeterli olmaktadır.

Örnekleme dahil edilen kurumlarla görüşmeler ve yazışmalar yapılmış alınan izinler doğrultusunda işletmelere gidilerek kolayda örnekleme yoluyla toplam 600 anket formu dağıtılmıştır. Bu anketlerden 476 anket formu geri dönmüş, 58 anket formu güvenilir şekilde ve tam olarak cevaplandırılmadığı için örneklem dışı bırakılmış, sonuç olarak toplam 418 anket formu üzerinden çalışma gerçekleştirilmiştir.

2.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI VE PİLOT UYGULAMA

Çalışmada sosyal bilimler alanında yapılan birçok araştırmada olduğu gibi birincil veri toplamak için kullanılan en yaygın yöntemlerden olan anket yöntemi kullanılmıştır. Anket sistematik bir veri toplama aracıdır ve belirli kişi ya da grupların çeşitli konularla ilgili olarak tecrübe, duygu ve düşüncelerinden yola çıkarak cevapladığı, belli bir sistem dahilinde oluşturulan soru listeleridir (Lorcu, 2015: 22). Araştırmada kullanılan ölçekler birçok çalışmada kullanılmış, geçerlilik-güvenilirlikleri kabul görmüş ölçeklerdir.

2.4.1. Ankette Kullanılan Ölçekler

Araştırmada kullanılan anket formu dört kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik beş çoktan seçmeli ifade ve temel kronizm algılarını tespit edebilmek için iki ifade kullanılmıştır.

İkinci bölümde, çalışanların kronizm algısını ölçmek için Chandler'ın (2012: 88), Araslı ve diğerlerinin (2006) çalışmasından aldığı nepotizm ölçeğini kronizme uyarlayarak oluşturduğu kronizm ölçeği, Türkçeye çevrilerek kullanılmıştır. Chandler (2012: 73) güvenilirlik katsayısını gösteren Cronbach α değerini 0,88 olarak ölçmüştür, bu da ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçek tek boyutludur ve on ifadeden oluşmaktadır. Puanlama kısmı için ölçekte 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır (Kesinlikle Katılmıyorum: 1, Katılmıyorum: 2, Kararsızım: 3, Katılıyorum: 4, Kesinlikle Katılıyorum: 5). Kullanılan ölçekte ters ifade bulunmamaktadır.

Üçüncü bölümde, çalışanların iş tatminlerini ölçmek amacıyla birçok çalışmada da kullanılan Baycan (1985) tarafından Türkçe'ye çevrilen, Weiss, Dawis, England ve Lofguist (1967) tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmin ölçeğinden (MSQ) yararlanılmıştır. Ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği ile ilgili çalışma Gillet ve Schwab (1975) tarafından yapılmıştır (Söyük, 2007: 129). İki boyutlu ve yirmi ifadeden oluşan ölçeğin on iki ifadesi (1,2,3,4,7,8,9,10,11,15,16,20) içsel tatmini, kalan sekiz ifade ise (5,6,12,13,14,17,18,19) dışsal tatmini ölçmektedir. Puanlama kısmı için ölçekte 5'li

Likert ölçeği kullanılmıştır (Hiç Memnun Değilim: 1, Memnun Değilim: 2, Kararsızım: 3, Memnunum: 4, Çok Memnunum: 5). Bu ölçekte de ters ifade bulunmamaktadır.

Dördüncü bölümde ise çalışanların örgütsel adalet algılarını ölçmek için Niehoff ve Moorman tarafından (1993) oluşturulan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin hem Türkçeye çevrilmesi hem de geçerlilik ve güvenilirliklerinin ölçülmesi Yıldırım (2002) tarafından yapılmıştır (Atalay, 2007: 83). Üç boyut ve yirmi ifadeden oluşan ölçeğin ilk beş ifadesi (1,2,3,4,5) dağıtım adaleti boyutunu, sonraki altı ifade (6,7,8,9,10,11) işlem adaleti boyutunu ve sonraki dokuz ifade (12,13,14,15,16,17,18,19,20) ise etkileşim adaleti boyutunu ölçmektedir. Puanlama kısmı için ölçekte 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır (Kesinlikle Katılmıyorum: 1, Katılmıyorum: 2, Kararsızım: 3, Katılıyorum: 4, Kesinlikle Katılıyorum: 5). Ölçekte ters ifade bulunmamaktadır.

2.4.2. Pilot Uygulama

Çalışmada kullanılacak ölçeklerin anlaşılabilirliğinin test edilmesi, eksik ve yanlış değişkenlerin çıkartılarak anket formuna son halini vermek amacıyla pilot uygulama çalışması yapılmıştır. Pilot uygulama, araştırmanın evrenini oluşturan kurumlarda çalışan ve rastgele seçilen 81 işgören üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan korelasyon analizleri ve ölçeklerin güvenilirlik katsayıları tablo 2.1.'de özetlenmiştir.

	Kronizm Algısı	Örgütsel Adalet Algısı	İş Tatmini	Güvenilirlik
Kronizm Algısı	1	-, 546 (**)	-, 519 (**)	(,827)
Örgütsel Adalet Algısı	-, 546 (**)	1	, 553 (**)	(,949)
İş Tatmini	-, 519 (**)	, 553 (**)	1	(,897)

**p<0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 2.1: Pilot Uygulama Korelasyon Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Yapılan pilot çalışmadan elde edilen korelasyon analizi sonuçlarına göre kronizm ile iş tatmini ve örgütsel adalet arasında negatif yönlü bir ilişki vardır ($p < 0.01$). İş tatmini ile örgütsel adalet arasında ise pozitif yönlü bir ilişki vardır ($p < 0.01$). Ayrıca aracılık etkisini ölçmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; aracı değişken olan örgütsel adalet algısı analize katıldığında, bağımlı değişken iş tatmini ile bağımsız değişken kronizm algısı arasında daha önce anlamlı olan $\beta = -,519$

ilişkisi, analizden sonra $\beta = -,309$ şeklinde azalmıştır, yani toplam etkinin 0,21'lik kısmı örgütsel adalet aracılığı ile ortaya çıkmaktadır. Bu durumda örgütsel adalet algısının, kronizm ile iş tatmini arasında aracı değişken rolü olduğunu söylemek mümkündür. Bağımsız değişken etkisinin en son yapılan analizde tamamen yok olmaması, bu ilişki içerisinde aracı değişken olabilecek başka faktörlerinde olabileceğini göstermektedir. Bu da kronizm algısının, iş tatmini ile ilişkisinde örgütsel adalet algısının kısmi aracı değişken olduğunu göstermektedir.

2.5. VERİLERİN ANALİZİ

Bu bölümde, ölçeklerden elde edilen verilerin istatistiksel açıdan analiz yapılmasına uygunluğunun değerlendirilmesi için geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ve elde edilen verilerin genel özelliklerini yansıtacak tanımlayıcı istatistiksel analizlerden frekans analizleri yer almaktadır.

2.5.1. Ölçeklere İlişkin Faktör Analizleri

Kullanılan ölçeklere ilişkin geçerliliği test etmek için yapılan faktör analizleri sonucunda kronizm ölçeği orjinalinde de olduğu gibi tek faktörlü, iş tatmini ölçeği orjinalinde iki faktörlü olmasına rağmen faktör analizi sonucunda dört faktörlü ve örgütsel adalet ölçeği ise orijinal ölçek üç faktörlü olmasına rağmen iki faktörlü olarak elde edilmiş ve diğer analizlerde bu faktörlerden yola çıkılarak yapılmıştır.

Faktör analizleri sonucu orijinal ölçektekilerden farklı boyutlar çıkmasının nedeni, kullanılan ölçeklerin farklı kültürler ve seçilen örneklem grupları için farklı sonuçlar göstermesinden kaynaklanabilmektedir (Taşkıran, 2010: 152).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin, yapısal açıdan geçerliliğini belirlemek ve verilerin faktör analizi yapılmasına uygun olup olmadığını tespit etmek amacıyla, Keiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayılarına ve Bartlett Sphericity Test değerlerine bakılmıştır. Sipahi ve diğerlerine göre, Bartlett Testine ait p değerine ait anlamlılık düzeyinin $p < 0,05$ ve KMO değerinin ise 1'e yakın olması beklenir (Sulu, 2010: 80).

2.5.1.1. Kronizm Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Tablo 2.2.'de görüldüğü üzere, faktör analizine tabi tutulan Kronizm Ölçeği için, KMO değerinin ,925 ve Bartlett's Testinde 0,01 düzeyinde anlamlı ($p= 0,00 < 0,01$) çıkması sonucu faktör analizi yapmak için uygun olduğu görülmektedir.

Kronizm Ölçeği	Keiser-Meyer-Olkin (KMO) Katsayısı	Bartlett's Test			Cumulative % (Toplam Varyansı Açıklama Yüzdesi)
		χ^2	df	Sig.	
	,925	2222,305	45	,000	55,994

** $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 2.2: Kronizm Ölçeğine Ait Faktör Analizi İle İlgili Temel Veri Değerleri

Araştırmada kullanılan kronizm ölçeğinin faktör analizi varimaks rotasyon tablosu kullanılarak yapılmış ve ölçeğin aslına uygun olarak tek faktör altında toplandığı görülmüştür. Tablo 2.3.'de kronizm ölçeğine ait faktör analizi ile elde edilen faktör yükleri yer almaktadır.

	KRONİZM	1
1	İşverenlerimin işe alma ve çalışanların terfi ettirilmesinde eş-dost-arkadaş kayırmacılığı uyguladığına dair bir algı vardır.	,815
2	Çalıştığım kurumda eş-dost-arkadaş kayırmacılığı sonucu işe alınan çalışanlar, yönetimle yakın ilişkileri olmayan çalışanlar kadar kalifiye (vasıflı) değildir.	,799
3	Çalıştığım kurumda, çalışan ilişkileri ile ilgili değerler, karşılıklı güven, sıkı çalışma, yetenek ve eğitimden ziyade eş-dost-arkadaş kayırmacılığına dayalıdır.	,791
4	Bazı kişiler, kurumda çalışan arkadaşları olduğu için ya da kurumda çalışan birilerine iyilik yapmak için işe alınırlar.	,784
5	Çalıştığım kurumdaki geleceğim eş-dost-arkadaş kayırmacılığına dayalı ilişkiler nedeni ile oldukça sınırlıdır.	,774
6	Çalıştığım kurumda, eş-dost-arkadaş kayırmacılığının sonucu olarak bazı çalışanları işten çıkarmak ya da görevlerini değiştirmek oldukça zordur.	,772
7	Eş-dost-arkadaş kayırmacılığı (kronizm) çalıştığım kurumda sıkça tartışılan bir konudur.	,768
8	Çalıştığım kurumda, daha deneyimli olmasına rağmen bazı çalışanlar eş-dost-arkadaş kayırmacılığı nedeniyle terfi olanaklarından yararlanamaz.	,718
9	Eş-dost-arkadaş kayırmacılığı ya da eş-dost-arkadaş kayırmacılığı algısı çalıştığım kurumda çalışanların moralini etkiler ya da çatışmalara sebep olur.	,668
10	Yönetimde tanıdığı olan çalışanların yanında söylediklerime dikkat ederim.	,559

Tablo 2.3: Kronizm Ölçeğine İlişkin Bileşenler Matrisi

Kronizm ölçeğine ilişkin faktör analizi sonucu elde edilen faktör yükleri ,815 ile ,559 arasında değişmektedir ve ortaya on değişkenden oluşan tek faktörlü (bileşenli) bir

yapı çıkmaktadır. Ortaya çıkan bu tek faktör, ölçeğe ilişkin toplam varyansın % 55,994'ünü açıklamaktadır.

2.5.1.2. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan Minnesota İş tatmin Ölçeğinin faktör analizi varimaks rotasyon tablosu kullanılarak yapılmıştır. Ölçekten 9. ifade (başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından), 16. ifade (işimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından), 18. ifade (çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması bakımından) ve 20. ifade (yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden), elde edilen değerlerin faktör yüklerinin birbirine çok yakın olması nedeni ile çıkarıldıktan sonra kalan on altı ifadenin faktör analizi tekrar yapılmış ve sonuç olarak toplam dört faktör elde edilmiştir.

Minnesota İş Tatmin Ölçeği, içsel tatmin ve dışsal tatmin olmak üzere iki boyutlu bir ölçek olmasına rağmen, yapılan faktör analizinden sonra dört faktör boyutu elde edilmiştir, araştırmanın bundan sonraki kısmında da analizler bu dört faktör üzerinden yapılarak değerlendirilecektir.

İş tatmini ölçeğine ait faktör analizi ile ilgili temel veriler tablo 2.4.'de özetlenmiştir.

İş Tatmini Ölçeği	Keiser-Meyer-Olkin (KMO) Katsayısı	Bartlett's Test			Cumulative % (Toplam Varyansı Açıklama Yüzdesi)
		χ^2	df	Sig.	
	,904	3298,113	120	,000	66,333

**p<0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 2.4: İş Tatmin Ölçeğine Ait Faktör Analizi İle İlgili Temel Veri Değerleri

Tablo 2.4.'de görüldüğü üzere, faktör analizine tabi tutulan İş Tatmini Ölçeği için, KMO değerinin ,904 ve Bartlett Testinde 0,01 düzeyinde anlamlı ($p= 0,00 < 0,01$) çıkması sonucu faktör analizi yapmak için uygun olduğu görülmektedir.

İş tatmin faktörlerinin adlandırılmasında Gündüz'ün (2007: 56) çalışmasından yararlanılmıştır. İlk faktörü oluşturan maddeler işin özelliklerini yansıtmaları açısından, işin niteliğiyle ilgili faktör olarak, ikinci faktörü oluşturan maddeler yönetici ve yönetsel kararlarla ilgili olduğundan, yönetsel faktör, üçüncü faktörü oluşturan maddeler doğrudan yapılan işin karşılığıyla ilgili olduğundan, çalışma koşullarıyla ilgili faktör ve son olarak dördüncü faktörü oluşturan maddeler çalışanı sosyal açıdan etkileyen durumlarla ilgili olduğundan, sosyal faktör olarak adlandırılmıştır. İş tatminine ilişkin dört faktör ve bunlara ait maddeler ve faktör yükleri tablo 2.5.'de verilmiştir.

İŞ TATMİNİ		1	2	3	4
Faktör 1: İşin Niteliğiyle İlgili Faktörler					
1	Arasına değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	,744			
2	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	,732			
3	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	,694			
4	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	,653			
5	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	,597			
Faktör 2: Yönetsel Faktörler					
1	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından		,851		
2	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından		,831		
3	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından		,667		
4	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından		,661		
Faktör 3: Çalışma Koşullarıyla İlgili Faktörler					
1	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından			,837	
2	İş içinde terfi olanağımın olması bakımından			,745	
3	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından			,628	
4	Çalışma şartları bakımından			,465	
Faktör 4: Sosyal Faktörler					
1	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından				,771
2	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından				,673
3	Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından				,571

Tablo 2.5: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Döndürülmüş Bileşenler Matrisi

İş Tatmini Ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi sonucu elde edilen faktör yükleri ,851 ile ,465 arasında değişmektedir ve ortaya on altı değişkenden oluşan dört faktörlü (bileşenli) bir yapı çıkmaktadır. Ortaya çıkan bu dört faktör, ölçeğe ilişkin toplam varyansın % 66,333'ünü açıklamaktadır.

2.5.1.3. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan Örgütsel Adalet Ölçeğinin faktör analizi varimax rotasyon tablosu kullanılarak yapılmıştır. Ölçekten 6. ifade (işe ilişkin kararlar yöneticilerce tarafsız bir şekilde alınmaktadır), elde edilen değerlerin faktör yüklerinin birbirine çok yakın olması nedeni ile çıkartıldıktan sonra kalan on dokuz ifadenin faktör analizi tekrar yapılmış ve sonuç olarak toplam iki faktör elde edilmiştir.

Niehoff ve Moorman'a (1993) ait kullanılan orjinal ölçekte dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyut bulunmasına rağmen, yapılan faktör analizi sonucunda iki faktör tespit edilmiştir. Bu faktörlerden ikincisini oluşturan ifade grubu orjinal ölçekte dağıtım adaletini oluşturan ifade grubu ile birebir aynıdır, bu nedenle ikinci faktör grubunun adı 'dağıtım adaleti' olarak bırakılmıştır. Birinci faktörü oluşturan ifade grubu ise 6. ifadenin çıkarılmasından sonra kalan işlem ve etkileşim adaletini oluşturan ifadelerdir. Birinci faktör grubuna işlem ve etkileşim kavramlarını bir arada daha iyi yansıtacağı ve bu iki boyutun daha çok yöntem ve uygulamalara yönelik olduğu düşünülerek 'uygulamaya ilişkin adalet' adı verilmiştir (Taşkiran, 2010: 159).

Araştırmanın örgütsel adaletin alt boyutları kısmında da bahsedildiği gibi bu boyutlar farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde gruplandırılmıştır. Dolayısıyla faktör analizi sonucu iki faktörün oluşması literatürde de görülen bir durumdur.

Örgütsel adalet ölçeğine ait faktör analizi ile ilgili temel veriler tablo 2.6.'da özetlenmiştir.

Örgütsel Adalet Ölçeği	Keiser-Meyer- Olkin (KMO) Katsayısı	Bartlett's Test			Cumulative % (Toplam Varyansı Açıklama Yüzdesi)
		χ^2	df	Sig.	
	,960	7040,344	171	,000	68,571

**p<0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 2.6: Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait Faktör Analizi İle İlgili Temel Veri Değerleri

Tablo 2.6.'da görüldüğü üzere, faktör analizine tabi tutulan Örgütsel Adalet Ölçeği için, KMO değerinin ,960 ve Bartlett's Testinde 0,01 düzeyinde anlamlı ($p=0,00 < 0,01$) çıkması sonucu faktör analizi yapmak için uygun olduğu görülmektedir.

Örgütsel Adaletle ilişkin iki faktör ve bunlara ait maddeler ve faktör yükleri tablo 2.7.'de verilmiştir.

ÖRGÜTSEL ADALET		1	
Faktör 1: Uygulamaya İlişkin Adalet			
1	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidir.	,844	
2	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır önem verirler.	,839	
3	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	,819	
4	Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.	,817	
5	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	,813	
6	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	,812	
7	Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	,806	
8	İşle ilgili alınan bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	,788	
9	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	,784	
10	Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	,771	
11	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	,762	
12	Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.	,748	
13	Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alır.	,711	
14	Yöneticiler, işle ilgili alınan kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar.	,703	
Faktör 2: Dağıtım Adaleti			2
1	İş yükümün adil olduğuna inanıyorum.		,837
2	İş ile ilgili sorumluluklarımın adil olduğuna inanıyorum.		,755
3	Ücretimin adil olduğuna inanıyorum.		,741
4	Çalışma programım adildir.		,722
5	İşyerimden aldığım ödüllerin oldukça adil olduğunu düşünüyorum.		,673

Tablo 2.7: Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Döndürülmüş Bileşenler Matrisi

Örgütsel Adalet Ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi sonucu elde edilen faktör yükleri, 844 ile ,673 arasında değişmektedir ve ortaya on dokuz değişkenden oluşan iki faktörlü (bileşenli) bir yapı çıkmaktadır. Ortaya çıkan bu iki faktör, ölçeğe ilişkin toplam varyansın % 68,571'ini açıklamaktadır.

2.5.1.4. Yapılan Faktör Analizleri Sonrası Oluşturulan Yeni Hipotezler ve Modelleri

Yapılan faktör analizi sonucunda orijinal ölçekte iki boyutlu (içsel ve dışsal tatmin) olan iş tatmini ölçeğine ait dört faktör tespit edilmiştir. Bu faktörler; işin niteliğiyle ilgili faktör, yönetsel faktör, çalışma koşullarıyla ilgili faktör ve sosyal faktör olarak adlandırılmıştır. Örgütsel adalet ölçeği de yapılan faktör analizinden sonra, orijinal ölçek üç boyutluyken (dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti), iki faktöre ayrılmıştır ve bu faktörler; uygulamaya ilişkin adalet ve dağıtım adaleti olarak adlandırılmıştır. Oluşturulan temel hipotezler ve bu faktörlerle ilgili olarak oluşturulan hipotezler ve hipotezlere ait modeller aşağıda verilmiştir. İlk oluşturulan temel hipotezler;

H1: Çalışanların kronizm algısı iş tatmini etkiler.

H2: Çalışanların kronizm algısı örgütsel adalet algısını etkiler.

H3: Çalışanların örgütsel adalet algısı iş tatminini etkiler.

H4: Çalışanların kronizm algısının iş tatminine etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık etkisi vardır.

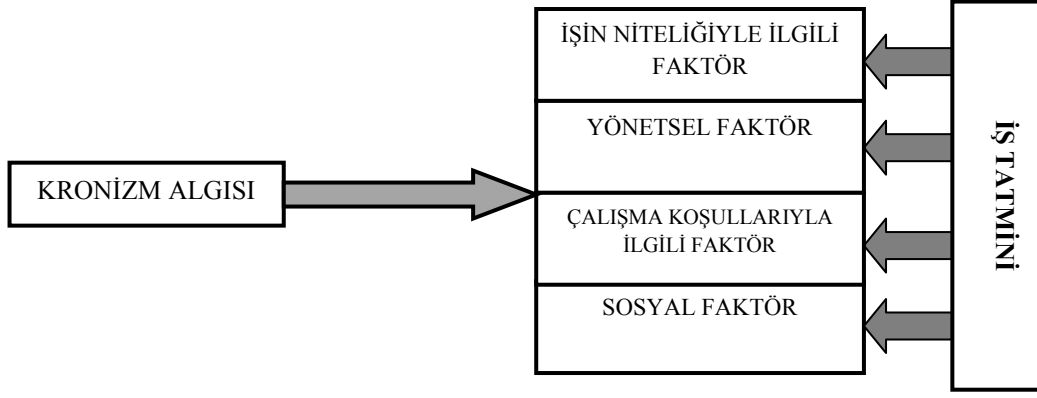
Faktör analizleri sonucu ortaya çıkan yeni faktörlere ilişkin oluşturulan alt hipotezler;

H1a: Çalışanların kronizm algısı işin niteliğiyle ilgili faktörü etkiler.

H1b: Çalışanların kronizm algısı yönetsel faktörü etkiler.

H1c: Çalışanların kronizm algısı çalışma koşullarıyla ilgili faktörü etkiler.

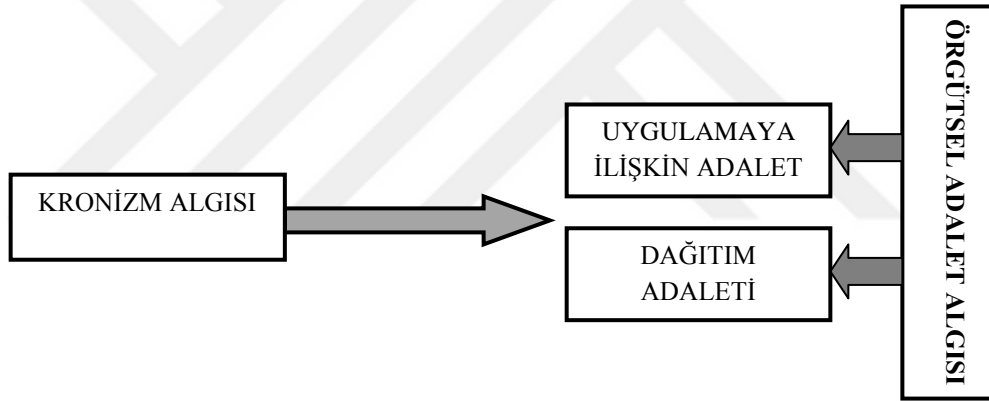
H1d: Çalışanların kronizm algısı sosyal faktörü etkiler.



Şekil 2.6: H1a, H1b, H1c ve H1d Hipotez Modeli

H2a: Çalışanların kronizm algısı uygulamaya ilişkin adaleti etkiler.

H2b: Çalışanların kronizm algısı dağıtım adaletini etkiler.



Şekil 2.7: H2a ve H2b Hipotez Modeli

H3a: Çalışanların örgütsel adalet algısı işin niteliğiyle ilgili faktörü etkiler.

H3b: Çalışanların örgütsel adalet algısı yönetSEL faktörü etkiler.

H3c: Çalışanların örgütsel adalet algısı çalışma koşullarıyla ilgili faktörü etkiler.

H3d: Çalışanların örgütsel adalet algısı sosyal faktörü etkiler.

H3e: Çalışanların uygulamaya ilişkin adalet algısı iş tatminini etkiler.

H3f: Çalışanların uygulamaya ilişkin adalet algısı işin niteliğiyle ilgili faktörü etkiler.

H3g: Çalışanların uygulamaya ilişkin adalet algısı yönetsel faktörü etkiler.

H3h: Çalışanların uygulamaya ilişkin adalet algısı çalışma koşullarıyla ilgili faktörü etkiler.

H3i: Çalışanların uygulamaya ilişkin adalet algısı sosyal faktörü etkiler.

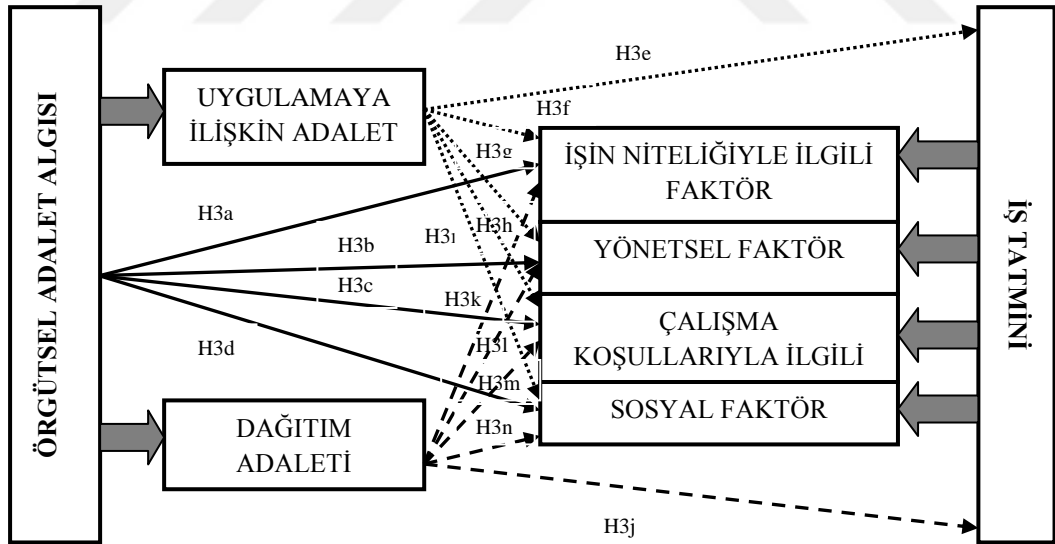
H3j: Çalışanların dağıtım adaleti algısı iş tatminini etkiler.

H3k: Çalışanların dağıtım adaleti algısı işin niteliğiyle ilgili faktörü etkiler.

H3l: Çalışanların dağıtım adaleti algısı yönetsel faktörü etkiler.

H3m: Çalışanların dağıtım adaleti algısı çalışma koşullarıyla ilgili faktörü etkiler.

H3n: Çalışanların dağıtım adaleti algısı sosyal faktörü etkiler.



Şekil 2.8: H3a, H3b, H3c, H3d, H3e, H3f, H3g, H3h, H3i, H3j, H3k, H3l, H3m ve H3n Hipotez Modeli

2.5.2. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizleri

Geçerlilik kavramı bir anketle ölçülmek istenen bir konunun özelliklerinin doğru şekilde ve farklı özelliklerle karıştırılmadan ölçülebilmesi ile ilgilidir (Lorcu, 2015: 207). Bu açıdan değerlendirildiğine araştırmada kullanılan ölçekler birçok çalışmada kullanılan ve geçerlilikleri kabul edilen anketlerdir.

Geçerliliği kabul gören bir ölçekte bulunması gerekli olan başka bir özellikte ölçeğin güvenilir olmasıdır (Lorcu, 2015: 207).

Araştırmada ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla yaygın olarak kullanılan Alfa Modelinden (Cronbach Alpha Coefficient) yararlanılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizlerine göre kullanılan ölçeklerin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları tablo 2.8.'de özetlenmiştir.

ÖLÇEK	CRONBACH ALPHA (α)
KRONİZM	,910
İŞ TATMİNİ	,910
İşin Niteliğiyle İlgili Faktörler	,822
Yönetmel Faktörler	,876
Çalışma Koşullarıyla İlgili Faktörler	,798
Sosyal Faktörler	,654
ÖRGÜTSEL ADALET	,960
Uygulamaya İlişkin Adalet	,966
Dağıtım Adaleti	,857

Tablo 2.8: Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Katsayıları

Cronbach Alpha sayısı 0 ile 1 arasında değer alan, ölçekte yer alan maddelerin iç tutarlılığını gösteren bir ölçüttür. Alpha katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki şekilde yorumlanmaktadır (Lorcu, 2015: 207-208);

- $0 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür.
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- $0,80 \leq \alpha \leq 1$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Bu doğrultuda, araştırmada kullanılan kronizm ölçeğinin güvenilirlik katsayısını gösteren Cronbach α değeri; 0,910'dur, bu da ölçeğın yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Araştırmada kullanılan iş tatmin ölçeğinin ve alt faktörlerinin güvenilirlik katsayılarını gösteren Cronbach α değerleri; iş tatmini için: 0,910, işın niteliğiyle ilgili faktörler için: 0,822, yönetsel faktörler için: 0,876 katsayısı ile yüksek derecede güvenilirken, çalışma koşullarıyla ilgili faktörler için: 0,798 ve sosyal faktörler içinse 0.654 katsayısı ile ölçekler oldukça güvenilirdir.

Araştırmada kullanılan örgütsel adalet ölçeğinin ve alt faktörlerinin güvenilirlik katsayılarını gösteren Cronbach α değerleri; örgütsel adalet için: 0,960, uygulamaya ilişkin adalet için: 0,966, dağıtım adaleti içinse: 0,857'dir, bu da ölçeğın yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

2.5.3. Verilere İlişkin Yapılan Tanımlayıcı İstatistikler

Bu kısımda, ölçeklerden elde edilen verilerin yapılacak analizler için ne derece uygun olduğunu görebilmek amacıyla yapılan frekans, ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri (normallik testi) ile ilgili sonuçlar yer almaktadır.

2.5.3.1. Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Analizleri

Ölçeklerden elde edilen verilerin frekans analizleri sonucunda, katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalıştıkları sektör ve sektördeki deneyimlerini ortaya koyan istatistiki veriler ile ilgili özet tablo 2.9.'da verilmiştir.

		n	%
CİNSİYET	Kadın	198	47,4
	Erkek	220	52,6
YAŞ	20 ve altı	19	4,5
	21-30	113	27
	31-40	175	41,9
	41-50	89	21,3
	51 ve üstü	22	5,3
EĞİTİM	İlköğretim	41	9,8
	Lise	126	30,1
	Önlisans	91	21,8
	Lisans	111	26,6
	Lisansüstü	49	11,7
SEKTÖR	Kamu	298	71,3
	Özel	120	28,7
DENEYİM	1-4	182	43,5
	5-7	76	18,1
	8-10	49	11,8
	11 ve üstü	111	26,6

Tablo 2.9: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Veriler

Tablo 2.9.'daki verilere göre, katılımcıların % 47,4'ü kadın (n=198), % 52,6'sı (n=220) erkektir.

Çalışanların yaş dağılımına bakıldığında % 4,5'i (n=19) 20 yaş ve altı, % 27'si (n=113) 21-30 yaş aralığında, % 41,9'u (n=175) 31-40 yaş aralığında, % 21,3'ü (n=89) 41-50 yaş aralığında ve % 5,3'ü de (22) 51 yaş ve üstüdür.

Çalışanların eğitim durumu incelendiğinde, % 9,8'inin (n=41) ilköğretim mezunu, % 30,1'inin (n=126) lise mezunu, % 21,8'inin (n=91) önlisans mezunu, % 26,6'sının (n=111) lisans mezunu ve % 11,7'sinin (n=49) ise lisansüstü bir eğitim kurumundan mezun oldukları görülmektedir.

Çalışanların sektör bazında dağılımlarına bakıldığında % 71,3'ü (n=298) kamu sektörü ve % 28,7'si (n=120) özel sektörde çalışmaktadır.

Çalışanların çalıştıkları işteki deneyim yıllarının dağılımlarına bakıldığında, % 43,5'i (n=182) 1-4 yıl arasında, % 18,1'i (n=76) 5-7 yıl arasında, % 11,8'i (n=49) 8-10 yıl arasında ve % 26,6'sı da (n=111) 11 ve üstü yıldır.

Çalışanların kronizmin varlığı ve hangi konularda yapıldığına dair verdikleri cevaplar tablo 2.10.'da özetlenmiştir.

		n	%
İşyerinde Kronizmin Varlığı	Evet, Var	204	48,8
	Hayır, Yok	214	51,2
Kronizmin Hangi Konularda Yapıldığı	Mekan/Oda/Yer	113	55,4
	Esnek Çalışma Saatleri	119	58,3
	Daha Fazla ve Kolay İzin Alma	108	52,9
	Araç ve Gereçlerin Daha İyi ve Yeni Olması	77	37,7
	Diğer	28	13,7

Tablo 2.10: Çalışanların Kronizmin Varlığı ve Konuları ile İlgili Cevaplarına İlişkin Veriler

Çalışanlara anket formunun bu kısmında, çalıştıkları kurumlarda kronizm yani eş dost kayırmacılığının olup olmadığı sorulmuştur. Çalışanların % 48,8'i (n=204) işyerlerinde kronizmin olduğunu, % 51,2'si (n=214) ise işyerlerinde kronizmin olmadığını söylemiştir. Diğer ifade de ise işyerinde kronizm olduğunu söyleyen çalışanlar için, var olan kronizmin hangi konularda yapıldığını belirlemek adına dört seçenek sunulmuş ve beşinci seçenekte de verilenler dışında başka hangi konularda kronizm yapıldığını düşündüklerini belirtmeleri için açık uçlu şekilde 'diğer' şıkkı konulmuştur. Çalışanlara, birden fazla seçeneği işaretleyebilecekleri söylenmiştir. İş yerlerinde kronizm olduğunu söyleyen 204 katılımcının % 55,4'ü (n=113) iş yerlerinde bazı çalışanların mekan/oda/yer açısından kayırıldığını, % 58,3'ü (n=119) bazı çalışanların daha esnek çalışma saatlerine sahip olması açısından kayırıldığını, % 52,9'u (n=108) bazı çalışanların daha fazla ve kolay izin alabilmek açısından kayırıldığını, % 37,7'si (n=77) bazı çalışanların işyerinde kullandıkları araç gereçlerin (örneğin bilgisayar vb.) daha iyi ve yeni olması açısından kayırıldıklarını belirtmişlerdir. Diğer şıkkına cevap verenlerin sayısı ise % 13,7'dir (n=28).

“Diğer” şıkkına verilen cevaplar değerlendirildiğinde, katılımcılar yukarıda dört madde halinde verilen kronizm davranışları dışında; iş yükünün daha az olması, kolay ve haksız işe alım ve terfi, kayırılanlara kolay işler verilmesi, aynı işi yapanlar arasında ücret farklılıklarının olması yani eşit işe eşit ücret uygulamasının olmaması, işinin ehli olmayan kişilerin işe yerleştirilmesi, siyasi yakınlığın ön plana çıkması, kişilerin eğitim

durumuna uygun işlerde çalıştırılmaması, iş yerinde daha rahat ve özgür olma, cinsiyetçilik, mobbing, kayırılanlara her konuda hoşgörölü, anlayışlı ve daha toleranslı davranılması ve kolaylıklar sağlanması, cezalandırmada adaletsiz davranılması, kayırılanlar ile kayırılmayanlar arasında çifte standart uygulanması, liyakat sisteminin olmayışı, kayırılmayanlara etik dışı davranışlar sergilenmesi, gibi farklı konularda iş yerlerinde kronizm uygulandığını belirtmişlerdir.

2.5.4. Ölçek Verilerine İlişkin Yapılan Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Bu kısımda kullanılan ölçeklerle ilgili bazı tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Bu istatistiklerden basıklık ve çarpıklık değerleri, verilerin normal dağılıp dağılmadığını göstermesi açısından, normallik testi olarak da adlandırılmaktadır.

2.5.4.1.Kronizm Ölçeğine İlişkin Yapılan Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Kronizm ölçeği ile ilgili olarak yapılan ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık analizleri sonucu elde edilen değerler tablo 2.11.'de özet olarak verilmiştir.

KRONİZM	1	2	3	4	5	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Genel						3,0581	,99752	,046	-,593
1.Kronizm çalıştığım kurumda sıkça tartışılan bir konudur.	78/18,7	107/25,6	46/11	126/30,1	61/14,6	2,9641	1,37506	-,030	-1,357
2.Kronizm algısı çalıştığım kurumda çalışanların moralini etkiler ya da çatışmalara sebep olur.	46/11	84/20,1	33/7,9	165/39,5	90/21,5	3,4043	1,31827	-,498	-1,033
3.Yönetimde tanıdığı olan çalışanların yanında söylediklerime dikkat ederim.	56/13,4	68/16,3	31/7,4	141/33,7	122/29,2	3,4904	1,40269	-,572	-1,052
4.Çalıştığım kurumda, daha deneyimli olmasına rağmen bazı çalışanlar kronizm nedeniyle terfi olanaklarından yararlanamaz.	58/13,9	118/28,2	71/17	96/23	75/17,9	3,0287	1,33721	,050	-1,247
5.Bazı kişiler, kurumda çalışan arkadaşları olduğu için ya da kurumda çalışan birilerine iyilik yapmak için işe alınır.	65/15,6	104/24,9	64/15,3	105/25,1	80/19,1	3,0742	1,37353	-,050	-1,300
6.Çalıştığım kurumda, çalışan ilişkileri ile ilgili değerler, karşılıklı güven, sıkı çalışma, yetenek ve eğitimden ziyade kronizme dayalıdır.	74/17,7	125/29,9	78/18,7	82/19,6	59/14,1	2,8254	1,31970	,230	-1,133
7.Çalıştığım kurumda, kronizmin sonucu olarak bazı çalışanları işten çıkarmak ya da görevlerini değiştirmek oldukça zordur.	70/16,7	105/25,1	59/14,1	112/26,8	72/17,2	3,0263	1,37179	-,036	-1,311
8.Çalıştığım kurumdaki geleceğim kronizme dayalı ilişkiler nedeni ile oldukça sınırlıdır	80/19,1	141/13,7	73/17,5	73/17,5	51/12,2	2,6986	1,29565	,382	-1,001
9.İşverenlerimin işe alma ve çalışanların terfi ettirilmesinde kronizm uyguladığına dair bir algı vardır.	68/16,3	92/22	68/16,3	126/30,1	64/15,3	3,0622	1,33607	-,138	-1,230
10.Çalıştığım kurumda kronizm sonucu işe alınan çalışanlar, yönetimle yakın ilişkileri olmayan çalışanlar kadar kalifiye (vasıflı) değildir.	50/12	120/28,7	91/21,8	91/21,8	66/15,8	3,0072	1,27226	,099	-1,105

1:Kesinlikle Katılmıyorum 5:Kesinlikle Katılıyorum

N=418

Tablo 2.11: Kronizm Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Kronizm ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler değerlendirildiğinde verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini tespit etmek üzere yapılan Normallik Testine göre, elde edilen basıklık (skewness) ve çarpıklık (kurtosis) değerleri -1,5 ve +1,5 aralığında değer almaktadır. Bu değerlere göre elde edilen veriler normal dağılmaktadır (Tabachnik ve Fidell, 2013 ve George, 2010'dan aktaran Yanık ve Çamlıyer, 2015: 11).

Frekans analizi sonuçlarına bakıldığında, katılımcıların 1 (Kronizm çalıştığım kurumda sıkça tartışılan bir konudur), 2 (Kronizm algısı çalıştığım kurumda çalışanların moralini etkiler ya da çatışmalara sebep olur), 3 (Yönetimde tanıdığı olan çalışanların yanında söylediklerime dikkat ederim) ve 9. (İşverenlerimin işe alma ve çalışanların terfi ettirilmesinde kronizm uyguladığına dair bir algı vardır) değişkenlere katılma eğiliminde oldukları görülmektedir. Bu da çalışanların iş yerlerinde eş dost kayırmacılığı uygulanmadığını söyleseler de, bu algının onların davranış ve düşüncelerini olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir.

Katılımcılar, 4 (Çalıştığım kurumda, daha deneyimli olmasına rağmen bazı çalışanlar kronizm nedeniyle terfi olanaklarından yararlanamaz), 6 (Çalıştığım kurumda, çalışan ilişkileri ile ilgili değerler, karşılıklı güven, sıkı çalışma, yetenek ve eğitimden ziyade kronizme dayalıdır), 8 (Çalıştığım kurumdaki geleceğim kronizme dayalı ilişkiler nedeni ile oldukça sınırlıdır) ve 10. (Çalıştığım kurumda kronizm sonucu işe alınan çalışanlar, yönetimle yakın ilişkileri olmayan çalışanlar kadar kalifiye (vasıflı) değildir) değişkenlere ise katılamama eğiliminde oldukları görülmüştür. Bu durumda da çalışanların iş yerlerinde yapılan eş dost kayırmacılığının iş yerlerindeki ilişkilerini, terfi olanaklarını ya da geleceklerini etkilemediğini düşündükleri söylenebilir.

Katılımcıların, 5 (Bazı kişiler, kurumda çalışan arkadaşları olduğu için ya da kurumda çalışan birilerine iyilik yapmak için işe alınır) ve 7. (Çalıştığım kurumda, kronizmin sonucu olarak bazı çalışanları işten çıkarmak ya da görevlerini değiştirmek oldukça zordur) değişkenlere ise katılma ve katılmama eğilimlerinin birbirine çok yakın olduğu gözlenmektedir. Bu durumda çalışanların iş yerinde kronizmin varlığı (% 48,8) ya da yokluğuna (%51,2) ilişkin verdikleri cevapla oldukça paralel bir sonuçtur.

2.5.4.2. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Yapılan Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

İŞ TATMİNİ	1	2	3	4	5	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Genel						3,4206	,74315	-,379	,252
Faktör 1: İşin Niteliğiyle İlgili Faktörler									
1.Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	28/6,7	56/13,4	64/15,3	222/53,1	48/11,5	3,4928	1,07342	-,846	-,043
2.Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından	28/6,7	75/17,9	57/13,6	217/51,9	41/9,8	3,4019	1,09553	-,705	-,457
3.Arasıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından	22/5,3	88/21,1	70/16,7	188/45	50/12	3,3732	1,10132	-,476	-,721
4.Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından.	19/4,5	74/17,7	86/20,6	186/44,5	53/12,7	3,4306	1,06220	-,517	-,504
5.Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından	26/6,2	62/14,8	63/15,1	182/43,5	85/20,3	3,5694	1,15105	-,678	-,419
Faktör 2: Yönetmel Faktörler									
6.Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	42/10	59/14,1	89/21,3	163/39	65/15,6	3,3589	1,19569	-,526	-,639
7.Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	45/10,8	50/12	86/20,6	168/40,2	69/16,5	3,3971	1,20757	-,603	-,555
8.İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından	39/9,3	71/17	76/18,2	181/43,3	51/12,2	3,3206	1,16817	-,537	-,681
9.Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından	45/10,8	79/18,9	88/21,1	147/35,2	59/14,1	3,2297	1,21930	-,335	-,904
Faktör 3: Çalışma Koşullarıyla İlgili Faktörler									
10.Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	70/16,7	92/22	60/14,4	146/34,9	50/12	3,0335	1,31175	-,190	-1,233
11.İş içinde terfi olanağının olması bakımından	47/11,2	82/19,6	97/23,2	151/36,1	41/9,8	3,1364	1,17654	-,320	-,870
12.Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	38/9,1	101/24,2	93/22,2	141/33,7	45/10,8	3,1292	1,16609	-,189	-,946
13.Çalışma şartları bakımından	50/12	51/12,2	61/14,6	182/43,5	74/17,7	3,4282	1,25075	-,675	-,612
Faktör 4: Sosyal Faktörler									
14.Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	8/1,9	37/8,9	67/16	207/49,5	99/23,7	3,8421	,94904	-,847	,457
15.Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması açısından	25/6	28/6,7	92/22	202/48,3	71/17	3,6364	1,03271	-,907	,556
16.Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	14/3,3	24/5,7	55/13,2	201/48,1	124/29,7	3,9498	,97934	-1,130	1,216

1:Hiç Memnun Değilim 5:Çok Memnunum

N=418

Tablo 2.12: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İş Tatmini Ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler değerlendirildiğinde verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini tespit etmek üzere yapılan Normallik Testine göre, elde edilen basıklık (skewness) ve çarpıklık (kurtosis) değerleri -1,5 ve +1,5 aralığında değer almaktadır. Bu değerlere göre elde edilen veriler normal dağılmaktadır (Tabachnik ve Fidell, 2013 ve George, 2010'dan aktaran Yanık ve Çamlıyer, 2015: 11).

Frekans analiz sonuçları değerlendirildiğinde katılımcıların, iş tatmini ile ilgili olarak verilen 16 değişkenin tamamından memnun olma eğiliminde oldukları görülmektedir. Bu da çalışanların işle ilgili olarak kendilerine sunulan duygusal (bağımsız çalışma ve karar verebilme, takdir edilme, saygınlık, emir verebilme, meşguliyet gibi) ve fiziksel unsurlardan (ücret, terfi, çalışma koşulları, kararların uygulanması, amirin yetenekleri, sabit bir iş gibi) tatmin olduklarını göstermektedir.

2.5.4.3.Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Yapılan Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Örgütsel Adalet ölçeği ile ilgili olarak yapılan ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık analizleri sonucu elde edilen değerler tablo 3.13.'de özet olarak verilmiştir.

Örgütsel Adalet	1	2	3	4	5	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Genel						3,2115	,93544	-,206	-,399
Faktör 1: Uygulamaya İlişkin Adalet									
1.Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alır	75/17,9	102/24,4	97/23,2	87/20,8	57/13,6	2,8780	1,30557	,110	-1,106
2.Yöneticiler, işle ilgili alınan kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar	55/13,2	86/20,6	113/27	106/25,4	58/13,9	3,0622	1,24116	-,096	-,967
3.Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler	45/10,8	68/16,3	84/20,1	163/39	58/13,9	3,2895	1,20746	-,464	-,775
4.İşle ilgili alınan bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır	63/15,1	75/17,9	98/23,4	126/30,1	56/13,4	3,0885	1,27108	-,216	-1,029
5.Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarla yeniden görüşülmesini isteyebilirler	68/16,3	101/24,2	84/20,1	110/26,3	55/13,2	2,9593	1,29776	-,010	-1,160
6.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar	35/8,4	49/11,7	94/22,5	173/41,4	67/16	3,4498	1,14369	-,635	-,343
7.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır önem verirler	29/6,9	53/12,7	89/21,3	177/42,3	70/16,7	3,4928	1,12149	-,638	-,313
8.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır	43/10,3	59/14,1	107/25,6	143/34,2	66/15,8	3,3110	1,19709	-,424	-,687
9.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidir	37/8,9	61/14,6	99/23,7	156/37,3	65/15,6	3,3612	1,16961	-,480	-,609
10.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler	40/9,6	58/13,9	116/27,8	145/34,7	59/14,1	3,2990	1,16052	-,426	-,591
11.Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar	49/11,7	92/22	87/20,8	122/29,2	68/16,3	3,1627	1,26845	-,174	-1,072
12.Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler	46/11	71/17	84/20,1	159/38	58/13,9	3,2679	1,21540	-,428	-,827
13.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar	44/10,5	68/16,3	97/23,2	143/34,2	66/15,8	3,2847	1,21652	-,382	-,807
14.Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar	39/9,3	76/18,2	85/20,3	152/36,4	66/15,8	3,3110	1,20706	-,394	-,834
Faktör 2: Dağıtım Adaleti									
15.Çalışma programım adildir	45/10,8	60/14,4	64/15,3	178/42,6	71/17	3,4067	1,23193	-,611	-,670
16.Ücretimin adil olduğuna inanıyorum	61/14,6	96/23	75/17,9	132/31,6	54/12,9	3,0526	1,28340	-,146	-1,153
17.İş yükümün adil olduğuna inanıyorum	51/12,2	81/19,4	82/19,6	156/37,3	48/11,5	3,1651	1,22093	-,343	-,953
18.İşyerimden aldığım ödüllerin oldukça adil olduğunu düşünüyorum	64/15,3	93/22,2	104/24,9	105/25,1	52/12,4	2,9713	1,25964	-,033	-1,043
19.İş ile ilgili sorumluluklarımın adil olduğuna inanıyorum	49/11,7	79/18,9	77/18,4	163/39	50/12	3,2057	1,21965	-,391	-,922

1:Kesinlikle Katılmıyorum 5:Kesinlikle Katılıyorum

N=418

Tablo 2.13: Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütsel Adalet Ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler değerlendirildiğinde verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini tespit etmek üzere yapılan Normallik Testine göre, elde edilen basıklık (skewness) ve çarpıklık (kurtosis) değerleri -1,5 ve +1,5 aralığında değer almaktadır. Bu değerlere göre elde edilen veriler normal dağılmaktadır (Tabachnik ve Fidell, 2013 ve George, 2010'dan aktaran Yanık ve Çamlıyer, 2015: 11).

Frekans analizi sonuçlarına bakıldığında, katılımcıların 3 (Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler), 4 (İşle ilgili alınan bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır), 5 (Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler), 6 (İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar), 7 (İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır önem verirler), 8 (İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır), 9 (İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidir), 10 (İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler), 11 (Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar), 12 (Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler), 13 (İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar), 14 (Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar), 15 (Çalışma programım adildir), 16 (Ücretimin adil olduğuna inanıyorum), 17 (İş yükümün adil olduğuna inanıyorum) ve 19. (İş ile ilgili sorumluluklarımın adil olduğuna inanıyorum) değişkenlere katılma eğiliminde oldukları görülmektedir. Bu da çalışanların iş yerlerinde birçok konuda kendilerine adil davranıldığını düşündüklerini göstermektedir.

Katılımcılar, 1. değişkene (Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alır) ağırlıklı olarak katılmama eğilimindedirler, bunun nedeni örneklemin % 71,3'ünün (298) kamu çalışanı olmasından ve doğrudan merkezden gelen kararları uygulamalarından kaynaklanabilir.

Katılımcılar 2. değişken (Yöneticiler, işle ilgili alınan kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar) konusunda kararsız bir eğilim göstermektedirler. Son

olarak da katılımcıların 18. değişkene (işyerimden aldığım ödüllerin oldukça adil olduğunu düşünüyorum) verdikleri yanıtların ortalamasına bakıldığında, kararsızların ve katılıyorum diyenlerin birbirine oldukça yakın olduğu görölmektedir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde toplanan veriler doğrultusunda, kavramlar arası ilişkilerin varlığını ve bu ilişkilerin yönünü tespit etmek için yapılan regresyon ve korelasyon analizlerinden ve son olarak da aracılık etkisinden bahsedilerek elde edilen bulgular ortaya konulup, literatürde yer alan diğer araştırmalarla karşılaştırılıp, yorumlanacaktır.

3.1. HİPOTEZ TESTLERİNE İLİŞKİN ANALİZLER VE BULGULAR

Bu kısımda değişkenler arası ilişkileri incelemek üzere korelasyon ve regresyon analizleri yapılmış ve elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

3.1.1. Değişkenler Arasında Yapılan Korelasyon Analizi Bulguları

Araştırmada çalışanların kronizm algıları, iş tatmini ve alt boyutları, örgütsel adalet ve alt boyutları arasındaki ilişkilerin varlığını ya da yokluğunu tespit etmek üzere korelasyon analizleri yapılmıştır. Yapılan bu analizlerle araştırma değişkenleri arasında pozitif veya negatif, anlamlı ya da anlamlı olmayan ilişkiler araştırılmıştır. Tablo 3.1.'de bu ilişkiler özet olarak verilmiştir.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.KRONİZM	1								
2. İŞ TATMİNİ	-,360**	1							
3.İşin Niteliğiyle İlgili Faktörler	-,221**	,850**	1						
4.Yönetmel Faktörler	-,428**	,852**	,601**	1					
5.Çalışma Koşullarıyla İlgili Faktörler	-,266**	,846**	,601**	,629**	1				
6.Sosyal Faktörler	-,250**	,686**	,494**	,477**	,479**	1			
7.ÖRGÜTSEL ADALET	-,279**	,458**	,291**	,481**	,394**	,320**	1		
8.Uygulamaya İlişkin Adalet	-,300**	,423**	,262**	,485**	,332**	,293**	,977**	1	
9.Dağıtım Adaleti	-,142**	,429**	,291**	,336**	,464**	,310**	,789**	,638**	1

**p<0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.1: Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları

Tablo 3.1.'de de görüldüğü gibi araştırmaya konu olan tüm değişkenler arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki mevcuttur. Kronizm ile iş tatmini arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki (-,360**) olduğu görülmektedir. Kronizm ile iş tatmininin alt faktörlerinden birisi olan işin niteliğiyle ilgili faktörler arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki (-,221**) olduğu görülmektedir. Kronizm ile iş tatmininin alt faktörlerinden bir diğeri olan yönetsel faktörler arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki (-,428**) olduğu görülmektedir. Kronizm ile iş tatmininin alt faktörlerinden bir diğeri olan çalışma koşullarıyla ilgili faktörler arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki (-,266**) olduğu görülmektedir. Kronizm ile iş tatmininin alt faktörlerinden bir diğeri olan sosyal faktörler arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki (-,250**) olduğu görülmektedir. Kronizm ile iş tatmini ve iş tatmininin alt boyutları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki mevcuttur yani işletmedeki kronizm uygulamaları çalışanların iş tatminlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Ortaya çıkan bu durum literatürde yapılan başka çalışmalarla da desteklenmektedir. Diken ve Erdirencelebi (2014: 208) ve Karataş'da (2013: 82-83) araştırmalarında kronizm ile iş tatmini arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Erdem ve Karataş (2015: 55)'de yaptıkları araştırmada benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Ancak Pakistan'da yapılan iki çalışmanın sonucu kronizm ile iş tatmini ilişkisinin pozitif yönlü olduğu sonucuna varmıştır. Bunlardan ilki, Sadozai ve diğerlerinin (2012: 765), kamu sektöründe yaptıkları bir çalışma, diğeri ise Nadeem ve diğerlerinin (2015: 228) dört Telekom firmasında yaptıkları çalışmadır.

Kronizm ile örgütsel adalet arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki (-,279**) olduğu görülmektedir. Kronizm ile örgütsel adaletin alt faktörlerinden birisi olan uygulamaya ilişkin adalet arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki (-,300**) olduğu görülmektedir. Kronizm ile örgütsel adaletin alt faktörlerinden bir diğeri olan dağıtım adaleti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki (-,142**) olduğu görülmektedir. Kronizm ile örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmaktadır. Bu durum örgütlerde karşılaşılan kronizm davranışlarının çalışanların örgütsel adalet algılamalarını olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. Literatürdeki birçok çalışmada bu sonucu desteklemektedir (Büte, 2011a: 385; Erdem, 2010: 1; Erdem ve diğerleri, 2013: 53; Polat ve Kazak, 2014: 81; Karacağoğlu ve Yörük, 2012: 45; Turan, 2015: 17; Büte, 2011b: 150; Özdevecioğlu, 2003: 117- 118;

Erdem ve Meriç, 2012: 143; Pearce, 2015: 43; Gustafsson ve Norgren, 2014: 13; Barut, 2015b: 384; Asunakutlu ve Avcı, 2010: 99; Karaköse, 2014: 248; Cingöz ve Akıllı, 2015: 8).

İş tatmini ile alt faktörlerinden birisi olan işin niteliğiyle ilgili faktörler arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($,850^{**}$) olduğu görülmektedir. İş tatmini ile alt faktörlerinden bir diğeri olan yönetsel faktörler arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($,852^{**}$) olduğu görülmektedir. İş tatmini ile alt faktörlerinden bir diğeri olan çalışma koşullarıyla ilgili faktörler arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($,846^{**}$) olduğu görülmektedir. İş tatmini ile alt faktörlerinden bir diğeri olan sosyal faktörler arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($,686^{**}$) olduğu görülmektedir.

İş tatmini ile örgütsel adalet arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($,458^{**}$) olduğu görülmektedir. Bu durum hem yerli literatürde hem de yabancı literatürde yapılan çalışmalarla paralellik göstermektedir (Söyük, 2007: 108; Tekingündüz ve diğerleri, 2014: 63, Taşcıoğlu, 2010: 50-51; Yıldız, 2014: 207; Judge ve Colquitt, 2004: 395, Colquitt ve diğerleri, 2001: 425; Meydan, 2010: 201; Yürür, 2005: 110; Yürür, 2008: 299; Yavuz, 2010: 40; Schmiesing, Safrit ve Gliem, 2003: 30; Arslaner ve diğerleri, 2014: 73; Folger ve Knovsky, 1989: 125; Keklik ve Coşkun Us, 2013: 158). İş tatmini ile örgütsel adaletin alt faktörlerinden biri olan uygulamaya ilişkin adalet arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($,423^{**}$) olduğu görülmektedir. İş tatmini ile örgütsel adaletin alt faktörlerinden bir diğeri olan dağıtım adaleti arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($,429^{**}$) olduğu görülmektedir.

İşin niteliğiyle ilgili faktörler ile yönetsel faktörler arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($,601^{**}$) olduğu görülmektedir. İşin niteliğiyle ilgili faktörler ile çalışma koşullarıyla ilgili faktörler arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($,601^{**}$) olduğu görülmektedir. İşin niteliğiyle ilgili faktörler ile sosyal faktörler arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($,494^{**}$) olduğu görülmektedir. İşin niteliğiyle ilgili faktörler ile örgütsel adaletin alt faktörlerinden biri olan uygulamaya ilişkin adalet arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($,262^{**}$) olduğu görülmektedir. İşin niteliğiyle ilgili faktörler ile örgütsel adaletin alt faktörlerinden bir diğeri olan dağıtım adaleti arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($,291^{**}$) olduğu görülmektedir. Yönetsel faktörler ile çalışma

koşullarıyla ilgili faktörler arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($,629^{**}$) olduğu görülmektedir. Yönetmel faktörler ile sosyal faktörler arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($,477^{**}$) olduğu görülmektedir. Yönetmel faktörler ile uygulamaya ilişkin adalet arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($,485^{**}$) olduğu görülmektedir. Yönetmel faktörler ile dağıtım adaleti arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($,336^{**}$) olduğu görülmektedir. Çalışma koşullarıyla ilgili faktörler ile sosyal faktörler arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($,479^{**}$) olduğu görülmektedir. Çalışma koşullarıyla ilgili faktörler ile uygulamaya ilişkin adalet arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($,332^{**}$) olduğu görülmektedir. Çalışma koşullarıyla ilgili faktörler ile dağıtım adaleti arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($,464^{**}$) olduğu görülmektedir. Sosyal faktörler ile uygulamaya ilişkin adalet arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($,293^{**}$) olduğu görülmektedir. Sosyal faktörler ile dağıtım adaleti arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($,310^{**}$) olduğu görülmektedir.

Örgütsel adaletle işin niteliğiyle ilgili faktörler arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($,291^{**}$) olduğu görülmektedir. Örgütsel adaletle yönetmel faktörler arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($,481^{**}$) olduğu görülmektedir. Örgütsel adaletle çalışma koşullarıyla ilgili faktörler arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($,394^{**}$) olduğu görülmektedir. Örgütsel adaletle sosyal faktörler arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($,320^{**}$) olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet ile uygulamaya ilişkin adalet arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($,977^{**}$) olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet ile dağıtım adaleti arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($,789^{**}$) olduğu görülmektedir. Uygulamaya ilişkin adalet ile dağıtım adaleti arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($,638^{**}$) olduğu görülmektedir.

Yukarıda elde edilen sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde iş tatmini ve alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir, bir çalışanın alt faktörlerden tatmin olması, genel iş tatminini de olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca örgütsel adalet ve alt boyutları arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır, bu da örgütsel adaletin alt faktörleri konusunda çalışanın sahip olduğu olumlu algılar, genel örgütsel adalet algısını da pozitif şekilde etkilemektedir şeklinde yorumlanabilir. Son olarak, iş tatmini, alt boyutları ve örgütsel adalet ve alt boyutları arasında da pozitif yönde anlamlı ilişkiler görülmektedir. Yani çalışanın, örgütsel adalet ve alt boyutları ile

ilgili algılarının olumlu olması, iş tatmini ve alt boyutlarını da olumlu yönde etkilemektedir. Bu sonuçlar da yine literatürdeki başka araştırmalar tarafından da desteklenmektedir.

3.1.2. Değişkenler Arasında Yapılan Regresyon Analizi Bulguları

Bu kısımda hipotezleri test etmek amacıyla değişkenler arasında yapılan regresyon analizleri ve bu doğrultuda elde edilen bulgular yer almaktadır.

3.1.2.1. Kronizmin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi ve Bulguları

Araştırmada kurulan H1 hipotezini (H1: Çalışanların kronizm algısı iş tatminini etkiler) test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucu elde edilen bulgular Tablo 3.2.'de verilmiştir.

Bağımlı Değişken: İş Tatmini						
Bağımsız Değişken	R ²	F	β	t	p	Durbin-Watson
Kronizm	,129	61,810	-,360	-7,862	,000	1,659

**p<0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.2: Kronizmin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Tablodaki değerler incelendiğinde, iş tatmini değişkeninin % 12,9'unun kronizm değişkeni tarafından açıklandığı (R²=,129) görülmektedir. Regresyon modelininse F=61,810 ve p=,000 (p<0,01) ile % 99 güven aralığında anlamlı olduğu görülmektedir. Atık değerler arasındaki otokorelasyon varlığını tespit etmek için yapılan Durbin-Watson testinden elde edilen değer ise 1,659'dur. Durbin-Watson istatistiğinin 0-4 arasında değer aldığı görülmektedir, ancak elde edilen değer 1,5-2,5 aralığında olması, atık değerler arasında otokorelasyon olmadığını göstergesidir (Seçgin ve Özyer, 2016: 262). Elde edilen değerde bu aralıkta olduğundan (1,659), atık değerler arasında otokorelasyon yoktur.

Sonuç olarak, çalışanların kronizm algısı iş tatminini negatif yönde etkilemektedir ($\beta=-,360$, $p=,000$), yani H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Literatürde de kronizmin iş tatminini negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşan çalışmalar mevcuttur (Araslı ve Tümer, 2008: 1247; Diken ve Erdirençelebi, Büte, 2011: 147; 2014: 209. Ancak literatürde kronizmin iş tatminini olumlu yönde etkilediğini söyleyen araştırmalar da mevcuttur (Sadozai ve diğerleri, 2012: 765; Nadeem ve diğerleri, 2015: 228).

3.1.2.2. Kronizmin İşin Niteliğiyle İlgili Faktör Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi ve Bulguları

Araştırmada kurulan H1a hipotezini (H1a:Çalışanların kronizm algısı işin niteliğiyle ilgili faktörü etkiler) test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucu elde edilen bulgular Tablo 3.3.de verilmiştir.

Bağımlı Değişken: İşin Niteliğiyle İlgili Faktör						
Bağımsız Değişken	R²	F	β	t	p	Durbin-Watson
Kronizm	,049	21,320	-,221	-4,617	,000	1,625

** $p<0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.3: Kronizmin İşin Niteliğiyle İlgili Faktör Üzerindeki Etkisi

Tablodaki değerler incelendiğinde, işin niteliğiyle ilgili faktör değişkeninin % 4,9'unun kronizm değişkeni tarafından açıklandığı ($R^2=,049$) görülmektedir. Regresyon modelinise $F=21,320$ ve $p=,000$ ($p<0,01$) ile % 99 güven aralığında anlamlı olduğu görülmektedir. Atık değerler arasındaki otokorelasyonun varlığını tespit etmek için yapılan Durbin-Watson testinden elde edilen değer ise 1,625'dir, yani atık değerler arasında otokorelasyon yoktur.

Sonuç olarak, çalışanların kronizm algısı işin niteliğiyle ilgili faktörü negatif yönde etkilemektedir ($\beta=-,221$, $p=,000$), yani H1a hipotezi kabul edilmiştir.

3.1.2.3. Kronizmin Yönetsel Faktör Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi ve Bulguları

Araştırmada kurulan H1b hipotezini (H1b:Çalışanların kronizm algısı yönetsel faktörü etkiler) test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucu elde edilen bulgular Tablo 3.4.'te verilmiştir.

Bağımlı Değişken: Yönetsel Faktör						
Bağımsız Değişken	R ²	F	β	t	P	Durbin-Watson
Kronizm	,183	93,274	-,428	-9,658	,000	1,787

**p<0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.4: Kronizmin Yönetsel Faktör Üzerindeki Etkisi

Tablodaki değerler incelendiğinde, yönetsel faktör değişkeninin % 18,3'ünün kronizm değişkeni tarafından açıklandığı (R²=,183) görülmektedir. Regresyon modelinse F=93,274 ve p=,000 (p<0,01) ile % 99 güven aralığında anlamlı olduğu görülmektedir. Atık değerler arasındaki otokorelasyonun varlığını tespit etmek için yapılan Durbin-Watson testinden elde edilen değer ise 1,787'dir, yani atık değerler arasında otokorelasyon yoktur.

Sonuç olarak, çalışanların kronizm algısı yönetsel faktörü negatif yönde etkilemektedir (β =-,428, p=,000), yani H1b hipotezi kabul edilmiştir.

3.1.2.4. Kronizmin Çalışma Koşullarıyla İlgili Faktör Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi ve Bulguları

Araştırmada kurulan H1c hipotezini (H1c:Çalışanların kronizm algısı çalışma koşullarıyla ilgili faktörü etkiler) test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucu elde edilen bulgular Tablo 3.5.'de verilmiştir.

Bağımlı Değişken: Çalışma Koşullarıyla İlgili Faktör						
Bağımsız Değişken	R ²	F	β	t	p	Durbin-Watson
Kronizm	,071	31,691	-,266	-5,630	,000	1,687

**p<0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.5: Kronizmin Çalışma Koşullarıyla İlgili Faktör Üzerindeki Etkisi

Tablodaki değerler incelendiğinde, çalışma koşullarıyla ilgili faktör değişkeninin % 7,1'inin kronizm değişkeni tarafından açıklandığı ($R^2=,071$) görülmektedir. Regresyon modelininse $F=31,691$ ve $p=,000$ ($p<0,01$) ile % 99 güven aralığında anlamlı olduğu görülmektedir. Atık değerler arasındaki otokorelasyonun varlığını tespit etmek için yapılan Durbin-Watson testinden elde edilen değer ise 1,687'dir, yani atık değerler arasında otokorelasyon yoktur.

Sonuç olarak, çalışanların kronizm algısı çalışma koşullarıyla ilgili faktörü negatif yönde etkilemektedir ($\beta=-,266$, $p=,000$), yani H1c hipotezi kabul edilmiştir.

3.1.2.5. Kronizmin Sosyal Faktör Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi ve Bulguları

Araştırmada kurulan H1d hipotezini (H1d:Çalışanların kronizm algısı sosyal faktörü etkiler) test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucu elde edilen bulgular Tablo 3.6.'da verilmiştir.

Bağımlı Değişken: Sosyal Faktör						
Bağımsız Değişken	R²	F	β	t	P	Durbin-Watson
Kronizm	,063	27,781	-,250	-5,271	,000	1,543

** $p<0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.6: Kronizmin Sosyal Faktör Üzerindeki Etkisi

Tablodaki değerler incelendiğinde, sosyal faktör değişkeninin % 6,3'ünün kronizm değişkeni tarafından açıklandığı ($R^2=,063$) görülmektedir. Regresyon modelininse $F=27,781$ ve $p=,000$ ($p<0,01$) ile % 99 güven aralığında anlamlı olduğu görülmektedir. Atık değerler arasındaki otokorelasyonun varlığını tespit etmek için yapılan Durbin-Watson testinden elde edilen değer ise 1,543'dür, yani atık değerler arasında otokorelasyon yoktur.

Sonuç olarak, çalışanların kronizm algısı sosyal faktörü negatif yönde etkilemektedir ($\beta=-,250$, $p=,000$), yani H1d hipotezi kabul edilmiştir.

3.1.2.6. Kronizmin Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi ve Bulguları

Araştırmada kurulan H2 hipotezini (H2:Çalışanların kronizm algısı örgütsel adalet algısını etkiler) test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucu elde edilen bulgular Tablo 3.7.'de verilmiştir.

Bağımlı Değişken: Örgütsel Adalet						
Bağımsız Değişken	R ²	F	β	t	p	Durbin-Watson
Kronizm	,078	35,196	-,279	-5,933	,000	1,733

**p<0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.7: Kronizmin Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi

Tablodaki değerler incelendiğinde, örgütsel adalet değişkeninin % 7,8'inin kronizm değişkeni tarafından açıklandığı (R²=,078) görülmektedir. Regresyon modelinse F=35,196 ve p=,000 (p<0,01) ile % 99 güven aralığında anlamlı olduğu görülmektedir. Atık değerler arasındaki otokorelasyonun varlığını tespit etmek için yapılan Durbin-Watson testinden elde edilen değer ise 1,733'dür, yani atık değerler arasında otokorelasyon yoktur.

Sonuç olarak, çalışanların kronizm algısı örgütsel adalet algısını negatif yönde etkilemektedir (β =-,279, p=,000), yani H2 hipotezi kabul edilmiştir.

3.1.2.7. Kronizmin Uygulamaya İlişkin Adalet Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi ve Bulguları

Araştırmada kurulan H2a hipotezini (H2a:Çalışanların kronizm algısı uygulamaya ilişkin adaleti etkiler) test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucu elde edilen bulgular Tablo 3.8.'de verilmiştir.

Bağımlı Değişken: Uygulamaya İlişkin Adalet						
Bağımsız Değişken	R ²	F	β	t	p	Durbin-Watson
Kronizm	,090	41,163	-,300	-6,416	,000	1,760

**p<0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.8: Kronizmin Uygulamaya İlişkin Adalet Üzerindeki Etkisi

Tablodaki değerler incelendiğinde, uygulamaya ilişkin adalet değişkeninin % 9'unun kronizm değişkeni tarafından açıklandığı ($R^2=,090$) görülmektedir. Regresyon modelininse $F=41,163$ ve $p=,000$ ($p<0,01$) ile % 99 güven aralığında anlamlı olduğu görülmektedir. Atık değerler arasındaki otokorelasyonun varlığını tespit etmek için yapılan Durbin-Watson testinden elde edilen değer ise 1,760'dır, yani atık değerler arasında otokorelasyon yoktur.

Sonuç olarak, çalışanların kronizm algısı uygulamaya ilişkin adaleti negatif yönde etkilemektedir ($\beta=-,300$, $p=,000$), yani H2a hipotezi kabul edilmiştir.

3.1.2.8. Kronizmin Dağıtım Adaleti Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi ve Bulguları

Araştırmada kurulan H2b hipotezini (H2b:Çalışanların kronizm algısı dağıtım adaletini etkiler) test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucu elde edilen bulgular Tablo 3.9.'da verilmiştir.

Bağımlı Değişken: Dağıtım Adaleti						
Bağımsız Değişken	R²	F	β	t	p	Durbin-Watson
Kronizm	,020	8,580	-,142	-2,929	,004	1,717

* $p<0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.9: Kronizmin Dağıtım Adalet Üzerindeki Etkisi

Tablodaki değerler incelendiğinde, dağıtım adaleti değişkeninin % 2'sinin kronizm değişkeni tarafından açıklandığı ($R^2=,020$) görülmektedir. Regresyon modelininse $F=8,580$ ve $p=,004$ ($p<0,05$) ile % 95 güven aralığında anlamlı olduğu görülmektedir. Atık değerler arasındaki otokorelasyonun varlığını tespit etmek için yapılan Durbin-Watson testinden elde edilen değer ise 1,717'dir, yani atık değerler arasında otokorelasyon yoktur.

Sonuç olarak, çalışanların kronizm algısı dağıtım adaletini negatif yönde etkilemektedir ($\beta=-,142$, $p=,000$), yani H2b hipotezi kabul edilmiştir.

3.1.2.9. Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi ve Bulguları

Araştırmada kurulan H3 hipotezini (H3: Çalışanların örgütsel adalet algısı iş tatminini etkiler) test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucu elde edilen bulgular Tablo 3.10.'da verilmiştir.

Bağımlı Değişken: İş Tatmini						
Bağımsız Değişken	R ²	F	β	t	p	Durbin-Watson
Örgütsel Adalet	,210	110,333	,458	10,504	,000	1,743

**p<0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.10: Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Tablodaki değerler incelendiğinde, iş tatmini değişkeninin % 21'inin örgütsel adalet değişkeni tarafından açıklandığı (R²=,210) görülmektedir. Regresyon modelinse F=110,333 ve p=,000 (p<0,01) ile % 99 güven aralığında anlamlı olduğu görülmektedir. Atık değerler arasındaki otokorelasyonun varlığını tespit etmek için yapılan Durbin-Watson testinden elde edilen değer ise 1,743'dür, yani atık değerler arasında otokorelasyon yoktur.

Sonuç olarak, çalışanların örgütsel adalet algısı iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir (β=,458, p=,000), yani H3 hipotezi kabul edilmiştir.

3.1.2.10. Örgütsel Adaletin İşin Niteliğiyle İlgili Faktör Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi ve Bulguları

Araştırmada kurulan H3a hipotezini (H3a:Çalışanların örgütsel adalet algısı işin niteliğiyle ilgili faktörü etkiler) test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucu elde edilen bulgular Tablo 3.11.'de verilmiştir.

Bağımlı Değişken: İşin Niteliğiyle İlgili Faktör						
Bağımsız Değişken	R ²	F	β	t	p	Durbin-Watson
Örgütsel Adalet	,084	38,345	,291	6,192	,000	1,680

**p<0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.11: Örgütsel Adaletin İşin Niteliğiyle İlgili Faktör Üzerindeki Etkisi

Tablodaki değerler incelendiğinde, işin niteliğiyle ilgili faktör değişkeninin % 8,4'ünün örgütsel adalet değişkeni tarafından açıklandığı ($R^2=,084$) görülmektedir. Regresyon modelininse $F=38,345$ ve $p=,000$ ($p<0,01$) ile % 99 güven aralığında anlamlı olduğu görülmektedir. Atık değerler arasındaki otokorelasyonun varlığını tespit etmek için yapılan Durbin-Watson testinden elde edilen değer ise 1,680'dir, yani atık değerler arasında otokorelasyon yoktur.

Sonuç olarak, çalışanların örgütsel adalet algısı işin niteliğiyle ilgili faktörü pozitif yönde etkilemektedir ($\beta=,291$, $p=,000$), yani H3a hipotezi kabul edilmiştir.

3.1.2.11. Örgütsel Adaletin Yönetmel Faktör Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi ve Bulguları

Araştırmada kurulan H3b hipotezini (H3b:Çalışanların örgütsel adalet algısı yönetmel faktörü etkiler) test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucu elde edilen bulgular Tablo 3.12.'de verilmiştir.

Bağımlı Değişken: Yönetmel Faktör						
Bağımsız Değişken	R ²	F	β	t	p	Durbin-Watson
Örgütsel Adalet	,232	125,330	,481	11,195	,000	1,807

** $p<0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.12: Örgütsel Adaletin Yönetmel Faktör Üzerindeki Etkisi

Tablodaki değerler incelendiğinde, yönetmel faktör değişkeninin % 23,2'sinin örgütsel adalet değişkeni tarafından açıklandığı ($R^2=,232$) görülmektedir. Regresyon modelininse $F=125,330$ ve $p=,000$ ($p<0,01$) ile % 99 güven aralığında anlamlı olduğu görülmektedir. Atık değerler arasındaki otokorelasyonun varlığını tespit etmek için yapılan Durbin-Watson testinden elde edilen değer ise 1,807'dir, yani atık değerler arasında otokorelasyon yoktur.

Sonuç olarak, çalışanların kronizm algısı işin niteliğiyle ilgili faktörü pozitif yönde etkilemektedir ($\beta=,481$, $p=,000$), yani H3b hipotezi kabul edilmiştir.

3.1.2.12. Örgütsel Adaletin Çalışma Koşullarıyla İlgili Faktör Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi ve Bulguları

Araştırmada kurulan H3c hipotezini (H3c:Çalışanların örgütsel adalet algısı çalışma koşullarıyla ilgili faktörü etkiler) test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucu elde edilen bulgular Tablo 3.13.'de verilmiştir.

Bağımlı Değişken: Çalışma Koşullarıyla İlgili Faktör						
Bağımsız Değişken	R ²	F	β	t	p	Durbin-Watson
Örgütsel Adalet	,156	76,632	,394	8,754	,000	1,739

**p<0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.13: Örgütsel Adaletin Çalışma Koşullarıyla İlgili Faktör Üzerindeki Etkisi

Tablodaki değerler incelendiğinde, çalışma koşullarıyla ilgili faktör değişkeninin % 15,6'sının örgütsel adalet değişkeni tarafından açıklandığı (R²=,156) görülmektedir. Regresyon modelininse F=76,632 ve p=,000 (p<0,01) ile % 99 güven aralığında anlamlı olduğu görülmektedir. Atık değerler arasındaki otokorelasyonun varlığını tespit etmek için yapılan Durbin-Watson testinden elde edilen değer ise 1,739'dur, yani atık değerler arasında otokorelasyon yoktur.

Sonuç olarak, çalışanların örgütsel adalet algısı çalışma koşullarıyla ilgili faktörü pozitif yönde etkilemektedir (β=,394, p=,000), yani H3c hipotezi kabul edilmiştir.

3.1.2.13. Örgütsel Adaletin Sosyal Faktör Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi ve Bulguları

Araştırmada kurulan H3d hipotezini (H3d:Çalışanların örgütsel adalet algısı sosyal faktörü etkiler) test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucu elde edilen bulgular Tablo 3.14.'de verilmiştir.

Bağımlı Değişken: Sosyal Faktör						
Bağımsız Değişken	R ²	F	β	t	p	Durbin-Watson
Örgütsel Adalet	,103	47,623	,320	6,901	,000	1,606

**p<0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.14: Örgütsel Adaletin Sosyal Faktör Üzerindeki Etkisi

Tablodaki değerler incelendiğinde, sosyal faktör değişkeninin % 10,3'ünün örgütsel adalet değişkeni tarafından açıklandığı ($R^2=,103$) görülmektedir. Regresyon modelininse $F=47,623$ ve $p=,000$ ($p<0,01$) ile % 99 güven aralığında anlamlı olduğu görülmektedir. Atık değerler arasındaki otokorelasyonun varlığını tespit etmek için yapılan Durbin-Watson testinden elde edilen değer ise 1,606'dır, yani atık değerler arasında otokorelasyon yoktur.

Sonuç olarak, çalışanların örgütsel adalet algısı sosyal faktörü pozitif yönde etkilemektedir ($\beta=,320$, $p=,000$), yani H3d hipotezi kabul edilmiştir.

3.1.2.14. Uygulamaya İlişkin Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi ve Bulguları

Araştırmada kurulan H3e hipotezini (H3e:Çalışanların uygulamaya ilişkin adalet algısı iş tatminini etkiler) test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucu elde edilen bulgular Tablo 3.15.'de verilmiştir.

Bağımlı Değişken: İş Tatmini						
Bağımsız Değişken	R²	F	β	t	p	Durbin-Watson
Uygulamaya İlişkin Adalet	,179	90,894	,423	9,534	,000	1,733

** $p<0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.15: Uygulamaya İlişkin Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Tablodaki değerler incelendiğinde, iş tatmini değişkeninin %17,9'unun uygulamaya ilişkin adalet değişkeni tarafından açıklandığı ($R^2=,179$) görülmektedir. Regresyon modelininse $F=90,894$ ve $p=,000$ ($p<0,01$) ile % 99 güven aralığında anlamlı olduğu görülmektedir. Atık değerler arasındaki otokorelasyonun varlığını tespit etmek için yapılan Durbin-Watson testinden elde edilen değer ise 1,733'dür, yani atık değerler arasında otokorelasyon yoktur.

Sonuç olarak, çalışanların uygulamaya ilişkin adalet algısı iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir ($\beta=,423$, $p=,000$), yani H3e hipotezi kabul edilmiştir.

3.1.2.15. Uygulamaya İlişkin Adaletin İşin Niteliğiyle İlgili Faktör Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi ve Bulguları

Araştırmada kurulan H3f hipotezini (H3f:Çalışanların uygulamaya ilişkin adalet algısı işin niteliğiyle ilgili faktörü etkiler) test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucu elde edilen bulgular Tablo 3.16.'da verilmiştir.

Bağımlı Değişken: İşin Niteliğiyle İlgili Faktör						
Bağımsız Değişken	R ²	F	β	t	p	Durbin-Watson
Uygulamaya İlişkin Adalet	,069	30,668	,262	5,538	,000	1,672

**p<0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.16: Uygulamaya İlişkin Adaletin İşin Niteliğiyle İlgili Faktör Üzerindeki Etkisi

Tablodaki değerler incelendiğinde, işin niteliğiyle ilgili faktör değişkeninin % 6,9'unun uygulamaya ilişkin adalet değişkeni tarafından açıklandığı (R²=,069) görülmektedir. Regresyon modelininse F=30,668 ve p=,000 (p<0,01) ile % 99 güven aralığında anlamlı olduğu görülmektedir. Atık değerler arasındaki otokorelasyonun varlığını tespit etmek için yapılan Durbin-Watson testinden elde edilen değer ise 1,672'dir, yani atık değerler arasında otokorelasyon yoktur.

Sonuç olarak, çalışanların uygulamaya ilişkin adalet algısı işin niteliğiyle ilgili faktörü pozitif yönde etkilemektedir (β =,262, p=,000), yani H3f hipotezi kabul edilmiştir.

3.1.2.16. Uygulamaya İlişkin Adaletin Yönelimsel Faktör Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi ve Bulguları

Araştırmada kurulan H3g hipotezini (H3g:Çalışanların uygulamaya ilişkin adalet algısı yönelimsel faktörü etkiler) test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucu elde edilen bulgular Tablo 3.17.'de verilmiştir.

Bağımlı Değişken: Yönetmel Faktör						
Bağımsız Değişken	R²	F	β	t	p	Durbin-Watson
Uygulamaya İlişkin Adalet	,179	90,894	,423	9,534	,000	1,659

**p<0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.17: Uygulamaya İlişkin Adaletin Yönetmel Faktör Üzerindeki Etkisi

Tablodaki değerler incelendiğinde, yönetmel faktör değişkeninin % 17,9'unun uygulamaya ilişkin adalet değişkeni tarafından açıklandığı (R²=,179) görülmektedir. Regresyon modelininse F=90,894 ve p=,000 (p<0,01) ile % 99 güven aralığında anlamlı olduğu görülmektedir. Atık değerler arasındaki otokorelasyonun varlığını tespit etmek için yapılan Durbin-Watson testinden elde edilen değer ise 1,659'dur, yani atık değerler arasında otokorelasyon yoktur.

Sonuç olarak, çalışanların uygulamaya ilişkin adalet algısı yönetmel faktörü pozitif yönde etkilemektedir (β=,423, p=,000), yani H3g hipotezi kabul edilmiştir.

3.1.2.17. Uygulamaya İlişkin Adaletin Çalışma Koşullarıyla İlgili Faktör Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi ve Bulguları

Araştırmada kurulan H3h hipotezini (H3h:Çalışanların uygulamaya ilişkin adalet algısı çalışma koşullarıyla ilgili faktörü etkiler) test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucu elde edilen bulgular Tablo 3.18.'de verilmiştir.

Bağımlı Değişken: Çalışma Koşullarıyla İlgili Faktör						
Bağımsız Değişken	R²	F	β	t	p	Durbin-Watson
Uygulamaya İlişkin Adalet	,235	127,922	,485	11,310	,000	1,824

**p<0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.18: Uygulamaya İlişkin Adaletin Çalışma Koşullarıyla İlgili Faktör Üzerindeki Etkisi

Tablodaki değerler incelendiğinde, çalışma koşullarıyla ilgili faktör değişkeninin % 23,5'inin uygulamaya ilişkin adalet değişkeni tarafından açıklandığı (R²=,235) görülmektedir. Regresyon modelininse F=127,922 ve p=,000 (p<0,01) ile % 99 güven aralığında anlamlı olduğu görülmektedir. Atık değerler arasındaki otokorelasyonun

varlığını tespit etmek için yapılan Durbin-Watson testinden elde edilen değer ise 1,824'dür, yani atık değerler arasında otokorelasyon yoktur.

Sonuç olarak, çalışanların uygulamaya ilişkin adalet algısı çalışma koşullarıyla ilgili faktörü pozitif yönde etkilemektedir ($\beta=,485$, $p=,000$), yani H3h hipotezi kabul edilmiştir.

3.1.2.18. Uygulamaya İlişkin Adaletin Sosyal Faktör Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi ve Bulguları

Araştırmada kurulan H3ı hipotezini (H3ı:Çalışanların uygulamaya ilişkin adalet algısı sosyal faktörü etkiler) test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucu elde edilen bulgular Tablo 3.19.'da verilmiştir.

Bağımlı Değişken: Sosyal Faktör						
Bağımsız Değişken	R ²	F	β	t	p	Durbin-Watson
Uygulamaya İlişkin Adalet	,086	39,089	,293	6,252	,000	1,600

**p<0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.19: Uygulamaya İlişkin Adaletin Sosyal Faktör Üzerindeki Etkisi

Tablodaki değerler incelendiğinde, sosyal faktör değişkeninin % 8,6'sının uygulamaya ilişkin adalet değişkeni tarafından açıklandığı ($R^2=,086$) görülmektedir. Regresyon modelininse $F=39,089$ ve $p=,000$ ($p<0,01$) ile % 99 güven aralığında anlamlı olduğu görülmektedir. Atık değerler arasındaki otokorelasyonun varlığını tespit etmek için yapılan Durbin-Watson testinden elde edilen değer ise 1,600'dür, yani atık değerler arasında otokorelasyon yoktur.

Sonuç olarak, çalışanların uygulamaya ilişkin adalet algısı sosyal faktörü pozitif yönde etkilemektedir ($\beta=-293$, $p=,000$), yani H3ı hipotezi kabul edilmiştir.

3.1.2.19. Dağıtım Adaletinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi ve Bulguları

Araştırmada kurulan H3j hipotezini (H3j:Çalışanların dağıtım adaleti algısı iş tatminini etkiler) test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucu elde edilen bulgular Tablo 3.20.'de verilmiştir.

Bağımlı Değişken: İş Tatmini						
Bağımsız Değişken	R ²	F	β	t	p	Durbin-Watson
Dağıtım Adaleti	,184	93,816	,429	9,686	,000	1,715

**p<0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.20: Dağıtım Adaletinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Tablodaki değerler incelendiğinde, iş tatmini değişkeninin % 18,4'ünün dağıtım adaleti değişkeni tarafından açıklandığı (R²=,184) görülmektedir. Regresyon modelinse F=93,816ve p=,000 (p<0,01) ile % 99 güven aralığında anlamlı olduğu görülmektedir. Atık değerler arasındaki otokorelasyonun varlığını tespit etmek için yapılan Durbin-Watson testinden elde edilen değer ise 1,715'dir, yani atık değerler arasında otokorelasyon yoktur.

Sonuç olarak, çalışanların dağıtım adaleti algısı iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir (β=,429, p=,000), yani H3j hipotezi kabul edilmiştir.

3.1.2.20. Dağıtım Adaletinin İşin Niteliğiyle İlgili Faktör Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi ve Bulguları

Araştırmada kurulan H3k hipotezini (H3k:Çalışanların dağıtım adaleti algısı işin niteliğiyle ilgili faktörü etkiler) test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucu elde edilen bulgular Tablo 3.21.'de verilmiştir.

Bağımlı Değişken: İşin Niteliğiyle İlgili Faktör						
Bağımsız Değişken	R ²	F	β	t	p	Durbin-Watson
Dağıtım Adaleti	,085	38,558	,291	6,210	,000	1,663

**p<0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.21: Dağıtım Adaletinin İşin Niteliğiyle İlgili Faktör Üzerindeki Etkisi

Tablodaki değerler incelendiğinde, işin niteliğiyle ilgili faktör değişkeninin % 8,5'inin dağıtım adaleti değişkeni tarafından açıklandığı ($R^2=,085$) görülmektedir. Regresyon modelininse $F=38,558$ ve $p=,000$ ($p<0,01$) ile % 99 güven aralığında anlamlı olduğu görülmektedir. Atık değerler arasındaki otokorelasyonun varlığını tespit etmek için yapılan Durbin-Watson testinden elde edilen değer ise 1,663'dür, yani atık değerler arasında otokorelasyon yoktur.

Sonuç olarak, çalışanların dağıtım adaleti algısı işin niteliğiyle ilgili faktörü pozitif yönde etkilemektedir ($\beta=,291$, $p=,000$), yani H3k hipotezi kabul edilmiştir.

3.1.2.21. Dağıtım Adaletinin Yönetsel Faktör Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi ve Bulguları

Araştırmada kurulan H3l hipotezini (H3l:Çalışanların dağıtım adaleti algısı yönetsel faktörü etkiler) test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucu elde edilen bulgular Tablo 3.22.'de verilmiştir.

Bağımlı Değişken: Yönetsel Faktör						
Bağımsız Değişken	R²	F	β	t	p	Durbin-Watson
Dağıtım Adaleti	,113	53,118	,336	7,288	,000	1,738

** $p<0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.22: Dağıtım Adaletinin Yönetsel Faktör Üzerindeki Etkisi

Tablodaki değerler incelendiğinde, yönetsel faktör değişkeninin % 11,3'ünün dağıtım adaleti değişkeni tarafından açıklandığı ($R^2=,113$) görülmektedir. Regresyon modelininse $F=53,118$ ve $p=,000$ ($p<0,01$) ile % 99 güven aralığında anlamlı olduğu görülmektedir. Atık değerler arasındaki otokorelasyonun varlığını tespit etmek için yapılan Durbin-Watson testinden elde edilen değer ise 1,738'dir, yani atık değerler arasında otokorelasyon yoktur.

Sonuç olarak, çalışanların dağıtım adaleti algısı yönetsel faktörü pozitif yönde etkilemektedir ($\beta=,336$, $p=,000$), yani H3l hipotezi kabul edilmiştir.

3.1.2.22. Dağıtım Adaletinin Çalışma Koşullarıyla İlgili Faktör Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi ve Bulguları

Araştırmada kurulan H3m hipotezini (H3m:Çalışanların dağıtım adaleti algısı çalışma koşullarıyla ilgili faktörü etkiler) test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucu elde edilen bulgular Tablo 3.23.'de verilmiştir.

Bağımlı Değişken: Çalışma Koşullarıyla İlgili Faktör						
Bağımsız Değişken	R ²	F	β	t	p	Durbin-Watson
Dağıtım Adaleti	,215	114,060	,464	10,680	,000	1,793

**p<0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.23: Dağıtım Adaletinin Çalışma Koşullarıyla İlgili Faktör Üzerindeki Etkisi

Tablodaki değerler incelendiğinde, çalışma koşullarıyla ilgili faktör değişkeninin % 21,5'inin dağıtım adaleti değişkeni tarafından açıklandığı (R²=,215) görülmektedir. Regresyon modelininse F=114,060 ve p=,000 (p<0,01) ile % 99 güven aralığında anlamlı olduğu görülmektedir. Atık değerler arasındaki otokorelasyonun varlığını tespit etmek için yapılan Durbin-Watson testinden elde edilen değer ise 1,793'dür, yani atık değerler arasında otokorelasyon yoktur.

Sonuç olarak, çalışanların dağıtım adaleti algısı çalışma koşullarıyla ilgili faktörü pozitif yönde etkilemektedir (β =,464, p=,000), yani H3m hipotezi kabul edilmiştir.

3.1.2.23. Dağıtım Adaletinin Sosyal Faktör Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Yapılan Regresyon Analizi ve Bulguları

Araştırmada kurulan H3n hipotezini (H3n:Çalışanların dağıtım adaleti algısı sosyal faktörü etkiler) test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucu elde edilen bulgular Tablo 3.24.'te verilmiştir.

Bağımlı Değişken: Sosyal Faktör						
Bağımsız Değişken	R ²	F	β	t	p	Durbin-Watson
Dağıtım Adaleti	,096	44,187	,310	6,647	,000	1,583

**p<0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.24: Dağıtım Adaletinin Sosyal Faktör Üzerindeki Etkisi

Tablodaki değerler incelendiğinde, sosyal faktör değişkeninin % 9,6'sının dağıtım adaleti değişkeni tarafından açıklandığı ($R^2=,096$) görülmektedir. Regresyon modelinse $F=44,187$ ve $p=,000$ ($p<0,01$) ile % 99 güven aralığında anlamlı olduğu görülmektedir. Atık değerler arasındaki otokorelasyonun varlığını tespit etmek için yapılan Durbin-Watson testinden elde edilen değer ise 1,583'dür, yani atık değerler arasında otokorelasyon yoktur.

Sonuç olarak, çalışanların dağıtım adaleti algısı sosyal faktörü pozitif yönde etkilemektedir ($\beta=,310$, $p=,000$), yani H3n hipotezi kabul edilmiştir.

3.1.2.24. Kronizmin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Etkisini İncelemeye Yönelik Yapılan Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulguları

Baron ve Kenny (1986)'ya göre, bir değişkenin aracı değişken olabilmesi için gerekli ön şartlar; (aktaran, Seçgin ve Özyer, 2016: 266; Akkoç ve diğerleri, 2012: 122-123; Turunç ve Çelik, 2010:197)

1-Kronizmin (bağımsız değişken), örgütsel adalet (aracı değişken) üzerinde etkisi olmalıdır.

2-Kronizmin (bağımsız değişken), iş tatmini (bağımlı değişken) üzerinde etkisi olmalıdır.

3-Örgütsel adalet (aracı değişken), analize dahil edildiğinde, iş tatmini (bağımlı değişken) ile kronizm arasında (bağımsız değişken) daha önce yapılan analizde anlamlı olduğu görülen ilişkinin, anlamlılık düzeyinin ya tamamen yok olması ya da önceki düzeye göre azalması gereklidir. Bu ilişkinin tamamen yok olması güçlü ve tek bir aracı değişken olduğuna, sıfır olmaması ise başka aracı değişkenlerinde olduğuna işaret eder.

1-Bağımlı Değişken: Örgütsel Adalet						
Bağımsız Değişken	R ²	F	β	t	P	
Kronizm	,078	35,196	-,279	-5,933	,000	
2-Bağımlı Değişken: İş Tatmini						
Bağımsız Değişken	R ²	F	β	t	P	
Kronizm	,129	61,810	-,360	-7,862	,000	
3-Bağımlı Değişken: İş Tatmini						
Bağımsız Değişken	R ²	F	β	t	P	VIF (Variance Inflation Factor)
Kronizm	,268	75,931	-,251	-5,747	,000	1,085
Örgütsel Adalet			,388	8,862	,000	1,085

**p<0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.25: Kronizmin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Etkisi

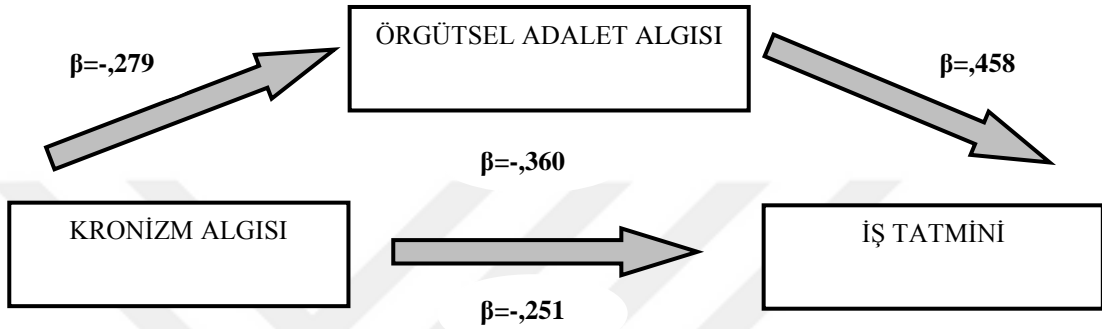
Bir değişkenin aracı değişken olup olmadığını tespit edebilmek için çoklu regresyon analizi yapmak gerekir. Çoklu regresyon analizi yapabilmek için ise bağımsız değişkenler arasında multicollinearity yani çoklu doğrusal bağlantının olmaması şartı vardır. Değişkenler arasında bu bağlantının olup olmadığını görmek için VIF (Variance Inflation Factor) yani varyans genişlik faktör değerine bakılır. Bu değer 10'dan küçük olması durumunda değişkenler arasında çoklu bağlantının olmadığı kabul edilir (Topal ve diğerleri, 2010: 53-54). Bağımsız değişkenlerin VIF değerlerine bakıldığında bu değer 1,085 olduğu görülmektedir, bu durumda bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı yoktur ve çoklu regresyon analizi yapılabilir.

Tablo 3.25.'deki, Baron ve Kenny'nin (1986) üçüncü koşulunun test edilmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; aracı değişken olan örgütsel adalet algısı analize dahil edildiğinde, bağımlı değişken iş tatmini ile bağımsız değişken kronizm algısı arasında daha önce anlamlı olan $\beta = -,360$ ilişkisi, aracı değişken olan örgütsel adalet analize dahil edildikten sonra $\beta = -,251$ şeklinde azalmıştır, yani toplam etkinin ,109'luk kısmı örgütsel adalet aracılığı ile ortaya çıkmaktadır. Bu durumda örgütsel adalet algısının, kronizm ile iş tatmini arasında aracı değişken rolü üstlendiği söylenebilir.

Bağımsız değişken etkisinin son analizde tamamen yok olmaması, bu ilişkide başka aracı değişkenlerin de olabileceğini ortaya koymaktadır (Baron ve Kenny,

1986'dan aktaran Akkoç ve diğerleri, 2012: 123). Bu da kronizm algısının, iş tatmini ile ilişkisinde örgütsel adalet algısının “kısmi aracı değişken” olduğunu göstermektedir. Böylece araştırmamızın son hipotezi olan H4 hipotezi de kabul edilmiştir.

Yapılan hiyerarşik regresyon analizinden sonra elde edilen bulgular doğrultusunda araştırma modeli şekil 3.1.'de verilmiştir.



Şekil 3.1: Analizlere Dayalı Oluşturulan Araştırma Modeli

Yapılan hiyerarşik regresyon analizi ile ortaya çıkan aracılık etkisinin anlamlılığını test etmek amacıyla yapılan sobel testi sonucu elde edilen Z skor katsayısı= -4,908, p=,000'dır. Z skor değerinin 1,96'dan büyük ve p değerinin anlamlı olması, hiyerarşik regresyon analizi ile tespit edilen aracılık etkisinin varlığını ve anlamlılığını onaylamaktadır (Akkılıç ve diğerleri, 2014: 11).

3.1.3. Hipotezlerin Tablolaştırılması

Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre hipotez sonuçları tablo 3.26.'da yer almaktadır.

Hno	Hipotez	SONUÇ
H1	Çalışanların kronizm algısı iş tatmini etkiler.	KABUL
H2	Çalışanların kronizm algısı örgütsel adalet algısını etkiler.	KABUL
H3	Çalışanların örgütsel adalet algısı iş tatminini etkiler.	KABUL
H4	Çalışanların kronizm algısının iş tatminine etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık etkisi vardır.	KABUL
H1a	Çalışanların kronizm algısı işin niteliğiyle ilgili faktörü etkiler.	KABUL
H1b	Çalışanların kronizm algısı yönetsel faktörü etkiler.	KABUL
H1c	Çalışanların kronizm algısı çalışma koşullarıyla ilgili faktörü etkiler.	KABUL
H1d	Çalışanların kronizm algısı sosyal faktörü etkiler.	KABUL
H2a	Çalışanların kronizm algısı uygulamaya ilişkin adaleti etkiler.	KABUL
H2b	Çalışanların kronizm algısı dağıtım adaletini etkiler.	KABUL
H3a	Çalışanların örgütsel adalet algısı işin niteliğiyle ilgili faktörü etkiler.	KABUL
H3b	Çalışanların örgütsel adalet algısı yönetsel faktörü etkiler.	KABUL
H3c	Çalışanların örgütsel adalet algısı çalışma koşullarıyla ilgili faktörü etkiler.	KABUL
H3d	Çalışanların örgütsel adalet algısı sosyal faktörü etkiler.	KABUL
H3e	Çalışanların uygulamaya ilişkin adalet algısı iş tatminini etkiler.	KABUL
H3f	Çalışanların uygulamaya ilişkin adalet algısı işin niteliğiyle ilgili faktörü etkiler.	KABUL
H3g	Çalışanların uygulamaya ilişkin adalet algısı yönetsel faktörü etkiler.	KABUL
H3h	Çalışanların uygulamaya ilişkin adalet algısı çalışma koşullarıyla ilgili faktörü etkiler.	KABUL
H3i	Çalışanların uygulamaya ilişkin adalet algısı sosyal faktörü etkiler.	KABUL
H3j	Çalışanların dağıtım adaleti algısı iş tatminini etkiler.	KABUL
H3k	Çalışanların dağıtım adaleti algısı işin niteliğiyle ilgili faktörü etkiler.	KABUL
H3l	Çalışanların dağıtım adaleti algısı yönetsel faktörü etkiler.	KABUL
H3m	Çalışanların dağıtım adaleti algısı çalışma koşullarıyla ilgili faktörü etkiler.	KABUL
H3n	Çalışanların dağıtım adaleti algısı sosyal faktörü etkiler.	KABUL

Tablo 3.26:Hipotezlerin Sonuç Tablosu

3.1.4. Farklılıkları İncelemeye Yönelik Yapılan Analizler ve Bulguları

Farklılıkları incelemeye yönelik olarak, cinsiyet ve sektör değişkenleri için t-testi, yaş, eğitim ve deneyim değişkenleri içinse ANOVA analizi uygulanmış ve elde edilen bulgular ve yorumları aşağıdaki kısımda verilmiştir.

3.1.4.1. Cinsiyet Değişkenine Yönelik Yapılan T-Testi ve Bulguları

Cinsiyet değişkeni ile kronizm, iş tatmini ve örgütsel adalet ilişkisini değerlendirmek için yapılan t-testi sonucunda elde edilen bulgular tablo 3.27.'de özet olarak verilmiştir.

	CİNSİYET	N	Ort	Ss	Levene's	t	df	p
KRONİZM	Kadın	198	3,1116	1,03782	,155	1,040	416	,299
	Erkek	220	3,0100	,95964				
İŞ TATMİNİ	Kadın	198	3,3756	,76614	,633	-1,174	416	,241
	Erkek	220	3,4611	,72119				
İşin Niteliğiyle İlgili Faktör	Kadın	198	3,4404	,86276	,841	-,305	416	,761
	Erkek	220	3,4655	,81766				
Yönetmel Faktör	Kadın	198	3,2816	1,03704	,390	-,853	416	,394
	Erkek	220	3,3670	1,00920				
Çalışma Koşullarıyla İlgili Faktör	Kadın	198	3,0745	1,00149	,147	-2,158	416	,032
	Erkek	220	3,2784	,93054				
Sosyal Faktör	Kadın	198	3,7946	,79792	,179	-,378	416	,706
	Erkek	220	3,8227	,72457				
ÖRGÜTSEL ADALET	Kadın	198	3,2539	,97351	,132	,877	416	,381
	Erkek	220	3,1734	,90032				
Uygulamaya İlişkin Adalet	Kadın	198	3,2817	1,03638	,445	,993	416	,321
	Erkek	220	3,1831	,99322				
Dağıtım Adaleti	Kadın	198	3,1758	1,08005	,004	,300	386, 390	,765
	Erkek	220	3,1464	,90692				

Tablo 3.27: Cinsiyet Değişkenine Yönelik Yapılan T-Testi ve Bulguları

Levene's değerlerine bakıldığında, elde edilen tüm değerler için $p > 0,05$ olduğu için varyanslar eşit (homojen) dağılmıştır. Bu koşulu sadece dağıtım adaleti değişkeni sağlamamaktadır. p (sig. 2-tailed) değeri ise sadece çalışma koşullarıyla ilgili faktör değişkeninde 0,05'den (0,032) küçüktür, dolayısıyla cinsiyet değişkeni ile çalışma koşulları faktörü arasında anlamlı bir farklılık vardır. Yani erkeklerin çalışma koşullarıyla ilgili faktörden elde ettikleri tatmin (ort=3,2784), kadınların bu faktörden elde ettikleri tatmine (ort=3,0745) göre daha yüksektir.

Meydan (2010: 158)'de yaptığı çalışmada erkek çalışanların iş tatminlerinin kadın çalışanlara göre anlamlı şekilde yüksek olduğunu tespit etmiştir. Samadov (2006: 140)'da yaptığı çalışmada erkek personelin iş tatminlerinin kadın personele göre daha yüksek olduğunu tespit etmiş, bunda nedeninin kadınların yoğun iş temposunun yanı sıra birde ev işleriyle ilgilenmek zorunda kalmalarından kaynaklanabileceğini söylemiştir. Gibson (2011: 89) ise yaptığı çalışmada kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha yüksek iş tatminine sahip olduğu sonucuna varmıştır. Lambert (2003: 161) ise yaptığı çalışmada erkek çalışanların iş tatmin seviyelerinin kadın çalışanlara göre daha düşük olduğu sonucuna varmıştır.

3.1.4.2. Sektör Değişkenine Yönelik Yapılan T-Testi ve Bulguları

Sektör değişkeni ile kronizm, iş tatmini ve örgütsel adalet ilişkisini değerlendirmek için yapılan t-testi sonucunda elde edilen bulgular tablo 3.28.'de özet olarak verilmiştir.

	SEKTÖR	N	Ort	Ss	Levene's	t	df	p
KRONİZM	Kamu	298	3,1909	,98986	,370	4,382	416	,000
	Özel	120	2,7283	,94212				
İŞ TATMİNİ	Kamu	298	3,4088	,73791	,957	-,513	416	,608
	Özel	120	3,4500	,75834				
İşin Niteliğiyle İlgili Faktör	Kamu	298	3,4611	,82643	,280	,287	416	,774
	Özel	120	3,4350	,87069				
Yönetmel Faktör	Kamu	298	3,2441	1,03646	,140	-2,616	416	,009
	Özel	120	3,5313	,95956				
Çalışma Koşullarıyla İlgili Faktör	Kamu	298	3,2131	,95363	,611	1,040	416	,299
	Özel	120	3,1042	1,00607				
Sosyal Faktör	Kamu	298	3,8020	,76489	,740	-,313	416	,754
	Özel	120	3,8278	,74846				
ÖRGÜTSEL ADALET	Kamu	298	3,1561	,96513	,049	-2,025	249,272	,044
	Özel	120	3,3491	,84544				
Uygulamaya İlişkin Adalet	Kamu	298	3,1512	1,04111	,070	-2,513	416	,012
	Özel	120	3,4250	,91814				
Dağıtım Adaleti	Kamu	298	3,1698	1,03646	,751	,309	416	,758
	Özel	120	3,1367	,95956				

Tablo 3.28: Sektör Değişkenine Yönelik Yapılan T-Testi ve Bulguları

Levene's değerlerine bakıldığında, elde edilen tüm değerler için $p > 0,05$ olduğu için varyanslar eşit (homojen) dağılmıştır. p (sig. 2-tailed) değeri ise kronizm, yönetsel faktör ve uygulamaya ilişkin adalet değişkeninde $0,05$ 'den küçüktür. Dolayısıyla sadece bu değişkenler arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür.

Sektör değişkeni ile kronizm algısı arasında anlamlı bir farklılık vardır. Yani kamu sektöründe çalışanların algıladıkları kronizm (ort=3,1909), özel sektörde çalışanların algıladıkları kronizme (ort=2,7283) göre daha yüksektir.

Sektör değişkeni ile yönetsel faktörden tatmin arasında anlamlı bir farklılık vardır. Yani özel sektörde çalışanlar (ort=3,5313), kamu sektöründe çalışanlara göre yönetsel faktörlerden (ort=3,2441) daha fazla tatmin olmaktadır.

Sektör değişkeni ile uygulamaya ilişkin adalet faktörü arasında anlamlı bir farklılık vardır. Yani özel sektörde çalışanların (ort=3,4250), kamu sektöründe çalışanlara göre uygulamaya ilişkin adalet algısı (ort=3,1512) daha yüksektir.

Sulu (2010: 88) çalışmasında kamu hastanelerinde çalışanların örgütsel adalet algılarının özel hastanelerde çalışanlara göre oldukça düşük olduğunu tespit etmiş ve bunun nedeninin özel sektörün çalışanlara her açıdan daha iyi olanaklar sunmasından, kamuda ise bürokratik yapının ön plana çıkması ve uygulanan düşük ücret politikalarından kaynaklanabileceğini ifade etmiştir.

3.1.4.3. Yaş Değişkenine Yönelik Yapılan Anova Testi ve Bulguları

Yaş değişkeni ile kronizm, iş tatmini ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi değerlendirmek üzere yapılan One-Way ANOVA testi sonucunda elde edilen değerler tablo 3.29., 3.30. ve 3.31.'de özet olarak verilmiştir.

	Yaş	N	Ort	Ss	Levene's	F	p	df	Fark (Tukey)
KRONİZM	20 ve altı	19	2,8158	1,04044	,954	1,143	,336	4	--
	21-30	113	3,0442	,99695					
	31-40	175	3,1086	,96787					
	41-50	89	2,9539	1,03803					
	51 ve üstü	22	3,3591	1,01824					

Tablo 3.29: Kronizm ve Yaş Değişkenine Yönelik Yapılan Anova Testi ve Bulguları

	Yaş	N	Ort	Ss	Levene's	F	p	df	Fark (Tukey)
İŞ TATMİNİ	20 ve altı	19	3,3618	,81372	,661	,435	,784	4 413	----
	21-30	113	3,4065	,79471					
	31-40	175	3,3879	,71736					
	41-50	89	3,5070	,74991					
	51 ve üstü	22	3,4545	,60356					
İşin Niteliğiyle İlgili Faktör	20 ve altı	19	3,4632	,84604	,874	1,010	,402	4 413	----
	21-30	113	3,3327	,85674					
	31-40	175	3,4663	,82557					
	41-50	89	3,5483	,84935					
	51 ve üstü	22	3,5818	,79020					
Yönetmel Faktör	20 ve altı	19	3,3684	,99082	,979	1,110	,351	4 413	----
	21-30	113	3,4403	1,01290					
	31-40	175	3,2671	1,01554					
	41-50	89	3,3708	1,02463					
	51 ve üstü	22	3,0000	1,12599					
Çalışma Koşullarıyla İlgili Faktör	20 ve altı	19	3,0921	,92124	,430	1,363	,246	4 413	----
	21-30	113	3,1372	1,03131					
	31-40	175	3,1129	,90721					
	41-50	89	3,3118	1,01500					
	51 ve üstü	22	3,5114	,93056					
Sosyal Faktör	20 ve altı	19	3,5439	,92437	,752	,889	,479	4 413	----
	21-30	113	3,8437	,79815					
	31-40	175	3,7848	,73415					
	41-50	89	3,8801	,74068					
	51 ve üstü	22	3,7727	,67758					

Tablo 3.30: İş tatmini, Alt Boyutları ve Yaş Değişkenine Yönelik Yapılan Anova Testi ve Bulguları

	Yaş	N	Ort	Ss	Levene's	F	p	df	Fark (Tukey)
ÖRGÜTSEL ADALET	20 ve altı	19	3,5346	,84671	,671	1,872	,114	4 413	----
	21-30	113	3,3237	,94476					
	31-40	175	3,0953	,89230					
	41-50	89	3,2649	1,00860					
	51 ve üstü	22	3,0646	,91189					
Uygulamaya İlişkin Adalet	20 ve altı	19	3,5940	,84818	,407	2,318	,056	4 413	----
	21-30	113	3,3774	1,00995					
	31-40	175	3,1041	,96045					
	41-50	89	3,2761	1,08803					
	51 ve üstü	22	2,9708	1,14151					
Dağıtım Adaleti	20 ve altı	19	3,3684	1,13189	,389	,847	,496	4 413	----
	21-30	113	3,1735	,97706					
	31-40	175	3,0709	,96443					
	41-50	89	3,2337	1,07798					
	51 ve üstü	22	3,3273	,77471					

Tablo 3.31: Örgütsel Adalet, Alt Boyutları ve Yaş Değişkenine Yönelik Yapılan Anova Testi ve Bulguları

One-Way Anova testi sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, yaş değişkeni ile, kronizm, iş tatmini ve alt boyutları, örgütsel adalet algısı ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

3.1.4.4. Eğitim Değişkenine Yönelik Yapılan Anova Testi ve Bulguları

Eğitim değişkeni ile kronizm, iş tatmini ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi değerlendirmek üzere yapılan One-Way ANOVA testi sonucunda elde edilen değerler tablo 3.32., 3.33. ve 3.34.'te özet olarak verilmiştir.

Eğitim değişkeni ile kronizm algısı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) bulguları değerlendirildiğinde varyansların homojen dağıldığı gözlenmektedir (Levene's= $2,202 > 0,05$).

	Eğitim	N	Ort	Ss	Levene's	F	p	df	Fark (Tukey)
KRONİZM	İlköğretim	41	2,8488	1,05762	,202	3,110	,015	4	2-5
	Lise	126	2,9262	,93571					
	Önlisans	91	2,9813	1,08841					
	Lisans	111	3,2036	,92735					
	Lisansüstü	49	3,0581	,99373					

Tablo 3.32: Kronizm ve Eğitim Değişkenine Yönelik Yapılan Anova Testi ve Bulguları

Eğitim değişkeni ile kronizm algısı için, p (sig. 2-tailed)= $0,015 < 0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık vardır. Bu anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak için post-hoc analizi yapılmış ve eğitim seviyesi lise ve lisansüstü olanlar arasında Tukey testine göre bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre lisansüstü eğitim seviyesine sahip olanların kronizm algısı (ort= $3,0581$), lise düzeyinde eğitim almış olanların kronizm algısına (ort= $2,9262$) göre daha yüksek çıkmıştır.

	Eğitim	N	Ort	Ss	Levene's	F	p	df	Fark (Tukey)
İŞ TATMİNİ	İlköğretim	41	3,4619	,68563	,161	,611	,655	4 413	--
	Lise	126	3,4529	,69402					
	Önlisans	91	3,3201	,82426					
	Lisans	111	3,4206	,78067					
	Lisansüstü	49	3,4898	,67307					
İşin Niteliğiyle İlgili Faktör	İlköğretim	41	3,6293	,79065	,139	2,563	,038	4 413	3-5
	Lise	126	3,4349	,76903					
	Önlisans	91	3,2703	,93541					
	Lisans	111	3,4559	,84172					
	Lisansüstü	49	3,6898	,79589					
Yönetmel Faktör	İlköğretim	41	3,3963	,98103	,471	1,478	,208	4 413	--
	Lise	126	3,4008	1,01098					
	Önlisans	91	3,2555	1,10490					
	Lisans	111	3,4032	1,00746					
	Lisansüstü	49	3,0357	,93263					
Çalışma Koşullarıyla İlgili Faktör	İlköğretim	41	3,1280	1,00797	,072	1,397	,234	4 413	--
	Lise	126	3,2123	,92308					
	Önlisans	91	3,0440	1,07276					
	Lisans	111	3,1667	,96491					
	Lisansüstü	49	3,4388	,83156					
Sosyal Faktör	İlköğretim	41	3,7154	,74372	,503	,829	,507	4 413	--
	Lise	126	3,8730	,74459					
	Önlisans	91	3,8571	,72715					
	Lisans	111	3,7237	,80387					
	Lisansüstü	49	3,8299	,77017					

Tablo 3.33: İş Tatmini, Alt Boyutları ve Eğitim Değişkenine Yönelik Yapılan Anova Testi ve Bulguları

Eğitim değişkeni ile iş tatmini ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) bulguları değerlendirildiğinde varyansların homojen dağıldığı gözlenmektedir (Levene's>0,05).

İşin niteliğiyle ilgili faktör için, p (sig. 2-tailed)=0,038<0,05 olduğundan anlamlı bir farklılık vardır. Bu anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak için post-hoc analizi yapılmış ve eğitim seviyesi önlisans ve lisansüstü olanlar arasında Tukey testine göre bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre lisansüstü eğitim seviyesine sahip olanların işin niteliğiyle ilgili faktöre ilişkin tatmini (ort=3,6898), önlisans düzeyinde eğitim almış olanların işin niteliğiyle ilgili faktöre ilişkin tatmininden (ort=3,2703) daha yüksektir.

Samadov (2006: 144) araştırmasında lisansüstü eğitim seviyesine sahip olan personelin iş tatminlerinin diğer personele göre daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Sun (2002: 73) ise yaptığı çalışmada eğitim seviyesi arttıkça iş tatmininin azaldığını ortaya koymuştur.

Eğitim değişkeni ile örgütsel adalet ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) bulguları değerlendirildiğinde varyansların homojen dağıldığı gözlenmektedir (Levene's $>0,05$).

	Eğitim	N	Ort	Ss	Levene's	F	p	df	Fark (Tukey)
ÖRGÜTSEL ADALET	İlköğretim	41	3,3363	,93951	,445	1,940	,103	4 413	--
	Lise	126	3,1683	,94058					
	Önlisans	91	3,3887	,90434					
	Lisans	111	3,1759	,89035					
	Lisansüstü	49	2,9699	1,03544					
Uygulamaya İlişkin Adalet	İlköğretim	41	3,4111	1,08088	,326	2,217	,066	4 413	--
	Lise	126	3,1774	1,01438					
	Önlisans	91	3,4027	,96000					
	Lisans	111	3,2156	,94530					
	Lisansüstü	49	2,9242	1,14605					
Dağıtım Adaleti	İlköğretim	41	3,1268	1,02152	,787	1,156	,330	4 413	--
	Lise	126	3,1429	,95795					
	Önlisans	91	3,3495	1,01701					
	Lisans	111	3,0649	,96226					
	Lisansüstü	49	3,0980	1,06154					

Tablo 3.34: Örgütsel Adalet, Alt Boyutları ve Eğitim Değişkenine Yönelik Yapılan Anova Testi ve Bulguları

Örgütsel adalet ve alt boyutları için, p (sig. 2-tailed) $> 0,05$ olduğundan eğitim değişkeni ile aralarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

3.1.4.5. Deneyim Değişkenine Yönelik Yapılan Anova Testi ve Bulguları

Deneyim değişkeni ile kronizm, iş tatmini ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi değerlendirmek üzere yapılan One-Way ANOVA testi sonucunda elde edilen değerler tablo 3.35., 3.36. ve 3.37.'de özet olarak verilmiştir.

Deneyim değişkeni ile kronizm algısı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) bulguları değerlendirildiğinde varyansların homojen dağıldığı gözlenmektedir (Levene's=0,065>0,05).

	Deneyim	N	Ort	Ss	Levene's	F	p	df	Fark (Tukey)
KRONİZM	1-4 yıl	182	2,8841	,91411	,065	3,457	,017	3 414	1-4
	5-7 yıl	76	3,2316	1,07098					
	8-10 yıl	49	3,1204	1,11784					
	11 yıl ve üstü	111	3,1973	,98880					

Tablo 3.35: Kronizm ve Deneyim Değişkenine Yönelik Yapılan Anova Testi ve Bulguları

Deneyim değişkeni ile kronizm algısı için, p (sig. 2-tailed)=0,017<0,05 olduğundan anlamlı bir farklılık vardır. Bu anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak için post-hoc analizi yapılmış ve 1-4 yıl deneyimi olanlar ve 11 yıl ve üstü deneyimi olanlar arasında Tukey testine göre bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre 11 yıl ve üstü deneyimi olanların kronizm algısı (ort=3,1973), 1-4 yıl arasında deneyimi olanların kronizm algısına (ort=2,8841) göre daha yüksek çıkmıştır.

Deneyim değişkeni ile iş tatmini ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) bulguları değerlendirildiğinde varyansların homojen dağıldığı gözlenmektedir (Levene's>0,05).

	Deneyim	N	Ort	Ss	Levene's	F	p	df	Fark (Tukey)
İŞ TATMİNİ	1-4 yıl	182	3,5271	,72778	,747	2,259	,081	3 414	--
	5-7 yıl	76	3,3289	,79447					
	8-10 yıl	49	3,3189	,76315					
	11 yıl ve üstü	111	3,3536	,70984					
İşin Niteliğiyle İlgili Faktör	1-4 yıl	182	3,5044	,80816	,463	,692	,557	3 414	--
	5-7 yıl	76	3,3395	,89444					
	8-10 yıl	49	3,4531	,88767					
	11 yıl ve üstü	111	3,4486	,82911					
Yönetmel Faktör	1-4 yıl	182	3,5453	,97924	,390	5,075	,002	3 414	1-2 1-4
	5-7 yıl	76	3,1711	1,03135					
	8-10 yıl	49	3,1429	,97495					
	11 yıl ve üstü	111	3,1554	1,04992					
Çalışma Koşullarıyla İlgili Faktör	1-4 yıl	182	3,2871	,91470	,449	1,405	,241	3 414	--
	5-7 yıl	76	3,0954	1,01157					
	8-10 yıl	49	3,0306	1,06144					
	11 yıl ve üstü	111	3,1351	,97863					
Sosyal Faktör	1-4 yıl	182	3,8608	,76537	,924	,779	,506	3 414	--
	5-7 yıl	76	3,8333	,79722					
	8-10 yıl	49	3,7143	,76073					
	11 yıl ve üstü	111	3,7508	,72400					

Tablo 3.36: İş Tatmini, Alt Boyutları ve Deneyim Değişkenine Yönelik Yapılan Anova Testi ve Bulguları

İş tatmini alt boyutlarından yönetmel faktör için, p (sig. 2-tailed)=0,002<0,05 olduğundan anlamlı bir farklılık vardır. Bu anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak için post-hoc analizi yapılmış ve deneyimi 1-4 yıl ve 5-7 yıl aralığında olanlar ile, deneyimi 1-4 yıl ve 11 yıl ve üstü olanlar arasında Tukey testine göre bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre deneyimi 1-4 yıl olanların yönetmel faktöre ilişkin tatmini (ort=3,5453), 5-7 yıl aralığında deneyimi olanların yönetmel faktöre ilişkin tatmininden (ort=3,1711) daha yüksektir. Ayrıca deneyimi 1-4 yıl olanların yönetmel faktöre ilişkin tatmini (ort=3,5453), 11 yıl ve üstü aralığında deneyimi olanların yönetmel faktöre ilişkin tatmininden (ort=3,1554) daha yüksektir.

Yıldız (2014: 206)'da çalışmasında 1 yıldan daha az deneyime sahip olan çalışanların diğer çalışanlara oranla daha fazla iş tatminine sahip olduğunu tespit etmiştir. Kaya (2009: 124) yaptığı araştırmada çalışanların deneyim yılları arttıkça iş

tatmin düzeylerinde arttığını tespit etmiştir. Benzer şekilde Samadov (2006:151)'de yaptığı çalışmada, deneyimi daha fazla olan işgörenlerin daha az deneyime sahip olan işgörelere göre daha fazla iş tatminine sahip oldukları sonucuna varmıştır. Söyük (2007: 157)'de çalışmasında mesleki deneyimi az olan çalışanların iş tatminlerinin, daha fazla deneyime sahip olan çalışanlara göre daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Tanrıverdi (2008: 100)'de yaptığı çalışmada deneyimi daha az olan müfettişlerin, deneyimi daha fazla olanlara göre iş tatminlerinin daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır. Sun (2002: 72) ise yaptığı araştırmada deneyimi en az olanlar (1-8 yıl) ile deneyimi en fazla olanların (24 yıl ve üzeri) en fazla iş tatminine sahip oldukları sonucuna varmıştır.

Deneyim değişkeni ile örgütsel adalet ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) bulguları değerlendirildiğinde varyansların homojen dağıldığı gözlenmektedir (Levene's>0,05).

	Deneyim	N	Ort	Ss	Levene's	F	p	df	Fark (Tukey)
ÖRGÜTSEL ADALET	1-4 yıl	182	3,3979	,88657	,285	4,633	,003	3 414	1-3 1-4
	5-7 yıl	76	3,1427	1,02554					
	8-10 yıl	49	3,0129	,97909					
	11 yıl ve üstü	111	3,0408	,88357					
Uygulamaya İlişkin Adalet	1-4 yıl	182	3,4294	,97514	,280	4,505	,004	3 414	1-4
	5-7 yıl	76	3,1560	1,09834					
	8-10 yıl	49	3,0423	1,02695					
	11 yıl ve üstü	111	3,0360	,96241					
Dağıtım Adaleti	1-4 yıl	182	3,3099	,91072	,120	2,795	,040	3 414	--
	5-7 yıl	76	3,1053	1,05602					
	8-10 yıl	49	2,9306	1,09738					
	11 yıl ve üstü	111	3,0541	1,00143					

Tablo 3.37: Örgütsel Adalet, Alt Boyutları ve Deneyim Değişkenine Yönelik Yapılan Anova Testi ve Bulguları

Örgütsel adalet ve alt boyutlarından uygulamaya ilişkin adalet için, p (sig. 2-tailed)<0,05 olduğundan anlamlı bir farklılık vardır. Bu anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak için post-hoc analizi yapılmış ve örgütsel adalet için,

deneyimi 1-4 yıl ve 8-10 yıl aralığında olanlar ile, deneyimi 1-4 yıl ve 11 yıl ve üstü olanlar arasında Tukey testine göre bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre deneyimi 1-4 yıl olanların örgütsel adalet algısı (ort=3,3979), 8-10 yıl aralığında deneyimi olanların örgütsel adalet algısından (ort=3,0129) daha yüksektir. Bunun yanı sıra deneyimi 1-4 yıl olanların örgütsel adalet algısı (ort=3,3979), 11 yıl ve üstü aralığında deneyimi olanların örgütsel adalet algısından (ort=3,0408) daha yüksektir.

Ayrıca deneyimi 1-4 yıl olanların uygulamaya ilişkin adalet algısı (ort=3,4294), 11 yıl ve üstü aralığında deneyimi olanların örgütsel adalet algısından (ort=3,0360) daha yüksektir.

Meydan (2010: 160)'da yaptığı araştırmada benzer şekilde çalışanların deneyimleri arttıkça örgütsel adalet algılarının azaldığı sonucuna ulaşmıştır. Polat (2007: 106) ve Polat ve Celep (2008: 318)'de yaptıkları çalışmada deneyimi daha az olan çalışanların örgütsel adalet algılarının daha fazla deneyime sahip çalışanlara göre daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Yine benzer şekilde Söyük (2007: 143)'de araştırmasında deneyimi 1 yıldan az olanların örgütsel adalet algılarının daha deneyimli olan diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğunu tespit etmiş, bununla beraber nedeninin az deneyime sahip bu çalışanların işletme ve diğer işgörenlerle ilgili doğru yargılara varmak için yeterli süredir çalışmıyor olmalarından kaynaklanabileceğini söylemiştir. Yıldız (2014: 206)'da çalışmasında 1 yıldan daha az deneyime sahip olanların diğerlerine oranla daha fazla örgütsel adalet algısına sahip olduğunu tespit etmiştir. Cihangiroğlu (2009: 177) ise doktorlar üzerinde yaptığı çalışmada, doktorların deneyimleri arttıkça örgütsel adalet algılarının daha olumlu hale geldiğini tespit etmiştir.

SONUÇLAR ve ÖNERİLER

SONUÇLAR

İşgörenlerin kronizm algılarının iş tatminlerine olan etkisinde, örgütsel adalet algılarının aracılık rolünü tepsi etmek amacıyla yapılan “Örgütlerde Kronizm Algısının İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü” adlı araştırmada elde edilen sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

Araştırmada daha önce geçerlilik ve güvenilirlikleri kanıtlanmış kronizm ölçeği, iş tatmin ölçeği ve örgütsel adalet ölçeklerinden faydalanılmıştır.

Ölçeklere ilişkin Cronbach Alfa değerlerine bakıldığında araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin güvenilirlik katsayılarının oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Kronizm ölçeğinin $\alpha=,910$, İş tatmini ölçeğinin $\alpha=,910$, iş tatmininin alt boyutları olan; işin niteliğiyle ilgili faktörlerin $\alpha=,822$, yönetsel faktörlerin $\alpha=,876$, çalışma koşullarıyla ilgili faktörlerin $\alpha=,798$, sosyal faktörlerin $\alpha=,654$, örgütsel adalet ölçeğinin $\alpha=,960$, örgütsel adaletin alt boyutları olan; uygulamaya ilişkin adalet faktörünün $\alpha=,966$, dağıtım adaleti faktörünün ise $\alpha=,857$ ’dir.

Ölçeklerin yapı geçerliliklerini değerlendirmek için yapılan faktör analizinde, kronizm ölçeğine ilişkin elde edilen tek faktörlü yapı, ölçeğe ilişkin toplam varyansın % 55,994’ünü açıklamaktadır. İş tatmini ölçeğine ilişkin elde edilen dört faktörlü yapı (işin niteliğiyle ilgili faktör, yönetsel faktör, çalışma koşullarıyla ilgili faktör ve sosyal faktör) ölçeğe ilişkin toplam varyansın % 66,333’ünü açıklamaktadır. Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin elde edilen iki faktörlü yapı (uygulamaya ilişkin adalet fakörü ve dağıtım adaleti faktörü) ölçeğe ilişkin toplam varyansın % 68,571’ini açıklamaktadır.

Ölçeklere ilişkin yapılan tanımlayıcı istatistikler değerlendirildiğinde elde edilen verilerin dağılımının normal olduğu tespit edilmiş ve bu doğrultuda ölçeklerle ilgili diğer analizlerin yapılmasına geçilmiştir.

Demografik faktörlere ilişkin bulgular değerlendirildiğinde katılımcıların % 47,4'ü kadın, % 52,6'sı erkektir. Ağırlıklı olarak, % 41,9'unun 31-40 yaş aralığında olduğu, % 30,1'inin lise düzeyinde eğitim aldığı, % 71,3'ünün kamu sektöründe çalıştığı, ve % 43,5'inin deneyimlerinin 1-4 yıl aralığında olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca katılımcıların % 48,8'i işyerlerinde kronizmin var olduğunu söylerken, yok diyenlerin oranı da % 51,2'dir.

Yapılan korelasyon analizi bulgularına göre kronizm ile iş tatmini ve alt boyutları arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Kronizm ile örgütsel adalet ve alt boyutları arasında yine anlamlı ve negatif yönde bir ilişki mevcuttur. İş tatmini ve alt boyutları ile örgütsel adalet ve alt boyutları arasında ise anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur, örgütsel adaletin artması iş tatminini artırmaktadır.

Yapılan doğrusal regresyon analizi ile bağımsız değişken kronizmin, bağımlı değişkenler iş tatmini ve örgütsel adalet üzerindeki etkisi, hiyerarşik regresyon analizi ile de aracılık rolü test edilerek oluşturulan hipotezler değerlendirilmiştir. Buna göre;

Oluşturulan H1 hipotezini test etmek için yapılan doğrusal regresyon analizi sonucuna göre; çalışanların kronizm algısı iş tatminini negatif yönde etkilemektedir. Oluşturulan H1a, H1b, H1c, H1d hipotezleri için yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre de çalışanların kronizm algısı, iş tatmininin alt boyutları olan işin niteliğiyle ilgili faktörü (H1a), yönetsel faktörü (H1b), çalışma koşullarıyla ilgili faktörü (H1c) ve sosyal faktörü de (H1d) negatif yönde etkilemektedir.

Oluşturulan H2 hipotezini test etmek için yapılan doğrusal regresyon analizi sonucuna göre; çalışanların kronizm algısı örgütsel adalet algısını negatif yönde etkilemektedir. Ayrıca oluşturulan H2a ve H2b hipotezleri için yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre de çalışanların kronizm algısı, örgütsel adaletin alt boyutları uygulamaya ilişkin adaleti (H2a) ve dağıtım adaletini (H2b) negatif yönde etkilemektedir.

Oluşturulan H3 hipotezini test etmek için yapılan doğrusal regresyon analizine göre; çalışanların örgütsel adalet algısı iş tatminlerini pozitif yönde etkilemektedir. Ayrıca oluşturulan H3a, H3b, H3c, H3d, H3e, H3f, H3g, H3h, H3i, H3j, H3k, H3l, H3m ve H3n hipotezlerine göre de örgütsel adalet iş tatmininin alt boyutlarını, örgütsel adaletin alt boyutları iş tatmini ve alt boyutlarını pozitif yönde etkilemektedir.

Oluşturulan H4 hipotezini test etmek amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizine göre; çalışanların kronizm algısının iş tatminine etkisinde örgütsel adalet algısının kısmi aracılık etkisi vardır.

Sonuç olarak yapılan regresyon analizlerinden elde edilen verilere göre, oluşturulan tüm hipotezler kabul edilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçekler ile katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin farklılıkları test etmek amacıyla t-testi ve one way anova (varyans analizi) testi yapılmıştır. Yapılan t-testi sonuçları değerlendirildiğinde;

İş tatmininin alt boyutlarından çalışma koşullarıyla ilgili faktör ile cinsiyet arasında yapılan t-testi sonuçlarına göre, erkek işgörenlerin çalışma koşullarıyla ilgili faktörden elde ettikleri tatmin kadın işgörenlerden daha yüksektir.

Kronizm algısı ile sektör arasında yapılan t-testi sonuçlarına göre, kamu sektöründe çalışanların algıladıkları kronizm, özel sektörde çalışanların algıladıkları kronizme göre daha yüksektir.

İş tatmini ile sektör arasında yapılan t-testi sonuçlarına göre, özel sektörde çalışanlar iş tatmininin alt boyutlarından olan yönetsel faktörlerden, kamuda çalışanlara göre daha fazla tatmin olmaktadır. Bunun nedeni özel sektörün yönetim anlayışının kamu sektörüne göre daha fazla kurumsallaşmış olmasından kaynaklanabilir.

Örgütsel adalet ile sektör arasında yapılan t-testi sonuçlarına göre, örgütsel adaletin alt boyutlarından uygulamaya ilişkin adalet algısı özel sektörde çalışanlarda, kamuda çalışanlara göre daha yüksektir.

Yapılan Anova testi sonuçları değerlendirildiğinde; Kronizm algısı ile eğitim seviyesi arasında yapılan anova analizi sonuçlarına göre, lisansüstü eğitim seviyesine sahip olan çalışanların kronizm algısı lise düzeyinde eğitim seviyesine sahip olan çalışanlara göre daha yüksektir, yani eğitim düzeyi arttıkça kronizm algısı da artmaktadır.

İş tatmininin alt boyutlarından işin niteliğiyle ilgili faktör ile eğitim seviyesi arasında yapılan anova analizi sonuçlarına göre, lisansüstü eğitim seviyesine sahip olan çalışanların işin niteliğiyle ilgili faktöre ilişkin tatmini, önlisans düzeyinde olan çalışanlara göre daha yüksektir.

Kronizm algısı ile deneyim arasında yapılan anova analizi sonuçlarına göre, 11 yıl ve üstü deneyimi olanların kronizm algısı, 1-4 yıl arasında deneyimi olanlara göre daha yüksektir, yani meslekte eski olan çalışanlar yenilere göre kronizme yönelik tutum ve davranışları algılama konusunda daha duyarlıdır.

İş tatmininin alt boyutlarından yönetsel faktör ile deneyim arasında yapılan anova analizi sonuçlarına göre, 1-4 yıl arası deneyimi olan çalışanların yönetsel faktöre ilişkin tatminleri, 5-7 yıl ve 11 yıl ve üstü deneyimi olan çalışanlara göre daha yüksektir.

Örgütsel adalet algısı ile deneyim arasında yapılan anova analizi sonuçlarına göre, 1-4 yıl arasında deneyimi olan çalışanların örgütsel adalet algısı, deneyimi 8-10 yıl ve 11 yıl ve üstü olan çalışanlara göre daha yüksektir.

Örgütsel adaletin alt boyutlarından uygulamaya ilişkin adalet ile deneyim arasında yapılan anova analizi sonuçlarına göre, 1-4 yıl arasında deneyimi olan çalışanların uygulamaya ilişkin adalet algısı, 11 yıl ve üstü deneyime sahip olanlardan daha yüksektir.

ÖNERİLER

Yapılan bu araştırmanın örgütlerde kronizm (eş-dost-arkadaş kayırmacılığı), iş tatmini ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi inceleyen ilk araştırma olması nedeniyle, başta diğer araştırmacılar, işletmeler, yönetim, yöneticiler, çalışanlar gibi birçok kesime fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Konuyla ilgili önerilerde bulunulurken de bu kesimler dikkate alınacaktır.

İşletmelerin çoğunda karşılaşılan, yönetsel faaliyetleri adaletten uzaklaştıran, kronizm türü kayırmacı davranışların engellenmesine yönelik olarak hem kamu sektöründe, hem de özel sektörde hukuki önlemler alınması için çalışmalar yapılabilir. Bu konuda en önemli görev devlete düşmektedir.

İşletmelerde insan kaynakları birimi daha etkin hale getirilerek, başta işe alma, terfi, ödüllendirme, performans değerlendirme gibi insan kaynakları ile ilgili yapılan uygulamaların daha objektif ve kurumsal yönetim prensiplerine göre yapılmasının sağlanması gerekmektedir.

Çalışanlar ve yöneticiler için, kronizm ve örgütsel adalet, etik değerler gibi konularla ilgili bilgilendirici eğitimler, kurslar ve programlar düzenlenerek, çalışan ilişkileri daha destekleyici, daha kurumsal ve profesyonel hale getirilebilir. Bu sayede kendilerine önem verildiğini hisseden çalışanların iş tatminleri, motivasyonları, örgütsel bağlılıkları performansları artırılabilir.

Yönetim tarzlarında daha demokratik bir yapı benimsenerek, çalışanların kronizm, örgütsel adalet ve iş tatmini gibi konularla ilgili fikirlerini daha özgürce beyan etmeleri ve daha şeffaf ve katılımcı bir yönetim politikası uygulanması sağlanabilir.

Mobbing (psikolojik taciz) konusunda yapılan yasal düzenlemelere benzer düzenlemeler kronizm konusunda da yapılabilir. Yine mobbing uygulamalarının bildirilmesi için oluşturulan kanallar (mail adresi, telefon hatları gibi), kronizm ve örgütsel adaletsizliğe yönelik davranış ve uygulamaların bildirilmesi için de

oluşturularak, çalışanların bu kanalları herhangi bir baskı hissetmeden, rahatça kullanmasını sağlayacak önlemler alınabilir.

İşletmelerde başta işe alma aşamasında olmak üzere, daha sonra terfi, ödüllendirme gibi politikaların uygulanmasında yakınlıktan ziyade liyakate önem verilerek, uygulamalar bu kriter doğrultusunda gerçekleştirilebilir.

İşletmelerin ve yönetimin kurumsallaşmayı sağlayacak ya da hızlandıracak önlemler alması ya da bu konuyla ilgili çabalarını artırmaları sağlanarak bu doğrultuda bir kurum kültürü oluşturulması sağlanabilir.

İşletmelerde her türlü çıktının dağıtımının adil hale getirilmesini sağlayacak politikalar oluşturulup, objektif şekilde uygulanması sağlanabilir.

Araştırmacılara yönelik olarak; araştırmanın farklı sektörlerde yapılarak, kıyaslama yoluyla daha kapsamlı hale getirilmesi sağlanabilir.

Araştırmanın yapıldığı örneklem genişletilerek, kamu ve özel kesimde çalışanların sayıları birbirine yakın hale getirilip, daha geçerli sonuçlar doğrultusunda kıyaslama yapılabilir.

Araştırmanın sadece bir il ve ilçelerinde yapılması yerine, bir bölge ya da ülke geneline yayılarak genişletilmesi düşünülebilir.

Araştırma idari görevi ya da yöneticilik vasfı olmayan çalışanlar üzerinde yapılmıştır, daha sonra yapılacak çalışmalarda yöneticilerde örnekleme dahil edilerek kıyaslama yoluna gidilebilir.

Araştırmada sadece kayırmacılığın bir türü olarak kabul edilen kronizm ele alınmıştır, daha sonra yapılacak çalışmalarda kayırmacılığın diğer türleri de (nepotizm, patronaj, hemşericilik gibi) ele alınabilir. İş tatmini ve örgütsel adalet değişkenleri yerine farklı değişkenlerde (örgütsel vatandaşlık, motivasyon gibi) ele alınabilir.

KAYNAKLAR

- Abdalla, H. F. Maghrabi, A. S. ve Raggad, B. G. (1998). Assessing The Effect Of Nepotism On Human Resource Managers Toward Nepotism A Cross Cultural Study. *International Journal of Manpower*. 19(8): 554-570.
- Acker, G. M. (2004). The Effect of Organizational Conditions (Role Conflict, Role Ambiguity, Opportunities for Professional Development, and Social Support) on Job Satisfaction and Intention to Leave Among Social Workers in Mental Health Care. *Community Mental Health Journal*. Vol. 40, No. 1: 65-73.
- Akkılıç, M. E., Koç, F., İlban, M. O., Dinç, Y. ve Çetintaş, H. (2014). Hizmetin Önemi ile Davranışsal Niyetler Arasındaki İlişkide Otel Niteliklerinin Aracı Etkisinin Tespiti. *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi 1*: 1-22.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 19(1), ss. 105-135.
- Aktan, C. C. (2001). Siyasal Ahlak ve Siyasal Yozlaşma. *Yolsuzlukla Mücadele Stratejileri*. (Edt: C. C. Aktan). Ankara: Hak-İş Yayınları: 51-69.
- Al-Aameri, A. S. (2000). Job Satisfaction and Organizational Commitment for Nurses. *Saudi Medical Journal*. Vol. 21 (6): 531-535.
- Ambrose, M. Seabright, M.A. ve Schminke, M. (2002). Sabotage in the Workplace: The Role of Organizational Injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 89: 947-965.
- Araslı, H. Bavik, A. ve Ekiz, E. H. (2006). The Effects of Nepotism on Human Resource Management. *International Journal of Sociology and Social Policy*. 26(7/8): 295-308.

- Araslı, H. ve Tümer, M. (2008). Nepotism, Favoritism And Cronyism: A Study Of Their Effects On Job Stress And Job Satisfaction In The Banking Industry Of North Cyprus. *Social Behavior and Personality*. Vol.36, No.9: 1237-1250.
- Arslaner E. Erol G. Boylu Y. (2014). Konaklama İşletmelerinde Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Bir Araştırma. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı 32, Bahar: 62-77.
- Aryee, S. Budhwar, P. S. ve Chen, Z. X. (2002). Trust as a Mediator of the Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model. *Journal of Organizational Behavior*. 23(3): 267-285.
- Asunakutlu, T. ve Avcı U. (2010). Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*. 15(2): 93-109.
- Aşan, Ö. Erenler, E. (2008). İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. C.13, S.2: 203-216.
- Atalay, D.D. (2007). *Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet – Örgütsel Bağlanma İlişkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, Y. (2015). *Örgütsel Sessizliğin Okul Yönetiminde Kayırmacılık ve Öğretmenlerin Öz Yeterlik Algısı ile İlişkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aytaç, Ö. (2010). *Kayırmacı İlişkilerin Sosyolojik Temelleri. Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık*. (Ed. Ramazan Erdem). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Babaoğlu E. Ertürk E. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 28 (2): 87-101.

- Bai, B. Brewer, K. P. Sammons, G. ve Swerdlow, S. (2006). Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Internal Service Quality A Case Study of Las Vegas Hotel/Casino Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. 5:2: 37-54.
- Barling, J. Phillips, M. (1993). Interactional, Formal And Distributive Justice In The Workplace: An Exploratory Study. *The Journal of Psychology*. 127(6): 649-656.
- Barut, B. (2015a). Vekâlet Kuramı Perspektifinden Kayırmacılık. *Türk&İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. Yıl 2, Sayı 5, Aralık. 240-250.
- Barut, B. (2015b). İşyerinde İrrasyonel Davranışlar: “Nepotizm, Favorizm, Kronizm” Algısı Üzerine Nitel Araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*. Yıl 3, Sayı 20, Aralık. 382-394.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bedeian, A. G. Armenakis, A. A. (1998). The Cesspool Syndrome: How Dreck Floats to the Top of Declining Organizations. *Academy of Management Executive*. 12(1): 58–63.
- Begley, T. M., Khatri, N., Tsang, E. W. K. (2010). Networks And Cronyism. *Asia Pacific Journal Of Management*. Volume 27, Issue 2, 281-297.
- Beugre, C. D. Baron, R. A. (2001). Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal of Applied Social Psychology*. 31, 2: 324-339.
- Bilgiç, R. (2008). İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme. *Türk Psikoloji Yazıları*. 11 (22), 66-67.

- Blegen, M. (1993). Nurses Job Satisfaction: A Meta Analysis of Related Variables. *Nursing Research*. January. 42(1): 36-41.
- Boadi, G. E. (2000), Conflict of Interest, Nepotism and Cronyism. *Source Book 2000*. Vol. 5, Chapter 21. 195-204.
- Boyacigiller, N. A., Adler, N. J. (1991). The Parochial Dinosaur: Organizational Science in a Global Context. *Academy of Management Review*. 16: 262–290.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 19: 533–546.
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. 5. Basım. İzmir: Barış Yayınları.
- Büte, M. (2011a). Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri ile İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 15 (1): 383-404.
- Büte, M. (2011b). Kayırmacılığın Çalışan Davranışları ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerine Etkileri: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*. Cilt 44, Sayı 1.135-153.
- Ceylan, A. Ulutürk, Y. H. (2006). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini Ve Performans Arasındaki İlişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. No:7: 48-58.
- Chandler J. L. (2012). *Black Women's Perceptions of The Relationship Among Nepotism, Cronyism, Job Satisfaction and Job-Focused Self- Efficacy*, (Unpublished Doctoral Dissertation), San Francisco: University of San Francisco USF.

- Chegini, M. G. (2009). The Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behavior. *American Journal of Economics and Business Administration*. 1(2): 173–176.
- Chen, Z. X. Francesco, A. M. (2000). Employee Demography, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in China: Do Cultural Differences Matter?. *Human Relations*. 53(6): 869–887.
- Cihangiroğlu, N. (2009). *Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri Olarak Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cingöz, A. ve Akıllı, S. (2015). A Study on Examining The Relationship Among Cronyism, Self Reported Job Performance and Organizational Trust. *WEI International Academic Conference Proceedings*. Vienna, Austria, April. 7-11.
- Clay-Warner, J., Reynolds, J., and Roman, P., (2005). Organizational Justice and Job Satisfaction: A Test of Three Competing Models. *Social Justice Research*. Vol. 18, No. 4, Pp. 391-410.
- Clugston, M. (2000). The Mediating Effects of Multidimensional Commitment On Satisfaction and Intent to Leave. *Journal of Organizational Behavior*. 21(4): 477-486.
- Cohen-Charash, Y. Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 86: 278–321.
- Colquitt, J. A. (2001). On The Dimensionality Of Organizational Justice: A Construt Validation Of A Measure. *Journal of Applied Psychology*. 86 (3): 386-400.

- Colquitt, J. A. Conlon, D. E. Wesson, M. J. Porter, C. O. L. H. ve Yee Ng, K. (2001). Justice at the Millennium: a Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*. 86(3): 425-445.
- Cropanzano, R. Bowen, D. E. ve Gilliland, S. W. (2007). The Management Of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*. 21(4): 34- 48.
- Cropanzano, R. Greenberg, J. (1997). Progress İn Organizational Justice: Tunneling Through The Maze. In C. Cooper and I. T. Robertson (Eds.). *International Review Of Industrial And Organizational Psychology*. (pp. 317-372). New York: John Wiley & Sons.
- Cropanzano, R. Prehar, C. A. ve Chen, P. Y. (2002). Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural From Interactional Justice. *Group&Organization Management*. Vol.27, No.3: 324-351.
- Çakır, M. (2014). Bürokrasi ve Suç Olgusu. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 16 (Özel Sayı I): 18-24.
- Çakır, Ö. (2006). *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri*. Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası. Ankara.
- Çekmecelioğlu, G. H. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Cilt 6, Sayı 2: 23-39.
- Çelik Keleş, H. N. (2006). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, K. Erdem, A. R. (2012). Üniversitede Çalışan İdari Personele Göre “Kayırmacılık”. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*. 11: 23–30.

- Çetin, F. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik Ve Örgüt Kültürünün Rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çolak, M. Erdost, H. E. (2004). Organizational Justice: A Review of The Literature and Some Suggestions For Future Research. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt:22, Sayı:2. 51-84.
- Dağlı, T. Aycan, Z. (2010). Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık. R. Erdem içinde, *Kurumlarda Kayırmacılık ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. (ss. 169-178). İstanbul: Beta Basım.
- DeCotiis, T. Petit, A. (1978). The Performance Appraisal Process: A Model and Some Testable Propositions. *Academy of Management Review*. 3: 635–646.
- Deluga, R. J. Perry, J. T. (1994). The Role of Subordinate Performance and Ingratiation in Leader-Member Exchanges. *Group and Organizational Management*. 19: 67-86.
- Diken, A., Erdirençelebi, M., Şendoğdu, A.A. (2014) Eş-Dost Kayırmacılığının (Kronizm) Çalışanlar Üzerine Etkileri: Orta Ölçekli İmalat İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. *Kayseri: İkinci Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*. 209-222.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının Ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dinç, A., Ceylan, A. (2008). Kaçak Elektrik Kullanımıyla İlgili İdare Çalışanı Tutumunun Örgütsel Adalet ve İş Memnuniyeti ile İlişkisi, Çalışma Gruplarına Göre Farklılıklar, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. Cilt.9, Sayı.2, 13-29.

- Douthit, W. M. (1999). Job Satisfaction Returns to Human and Social Capital. *The Journal of Behavioral and Applied Management*. vol 1, no 1: 67-81.
- Drory, A. Romm, T. (1990). The Definition of Organizational Politics: A Review. *Human Relations*. 43: 1133-1154.
- Erdem, B. ve Karataş, A. (2015). The Effects Of Cronyism On Job Satisfaction and Intention To Quit Th Job In Hotel Enterprises: The Case Of Three, For and Five Star Hotels In Muğla, Turkey. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*. Cilt 4 Sayı 1. 55-74.
- 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*. Cilt 17, Sayı:1, Haziran: 51-69.
- Erdem, M., Meriç E. (2012). Okul Yönetiminde Kayırmacılığa İlişkin Ölçek Geliştirme Çalışması. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. Uluslar arası E-dergi, Cilt 2, Sayı 2, Aralık: 141-154.
- Erdem, R. (Ed.) (2010). *Kayırmacılık / Ayrımcılık. Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık*. (Ed. Ramazan Erdem), İstanbul: Beta Yayıncılık, 1 – 2.
- Farh, J. Earley, P. C. ve Lin, Shu-Chi. (1997). Impetus for Action: a Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society. *Administrative Science Quarterly*. 42: 421-444.
- Fındıkcı, L. (2013). Yerel Yönetimler, Etik ve Patronaj. *Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi*. Nisan/Mayıs/Haziran İlk Bahar Dönemi Cilt: 2 Sayı: 4: 62-87.

- Fisher, J. E. (1977). Playing Favorites in Large Organizations. *Business Horizons* 20(3): 68–74.
- Fisher, R. T. (2001). Role Stress, Type a Behavior Pattern and External Auditor Job Satisfaction and Performance. *Behavioral Research in Accounting*. vol 13: 143-169.
- Folger, R. (1987). Distributive And Procedural Justice in The Workplace. *Social Justice Research. 1* (2): 143–159.
- Folger, R., Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural And Distributive Justice On Reactions To Pay Raise Decisions. *Academy Of Management Journal*. Vol. 32. No 1. 115-130.
- Fu, I-Pang. (2015). Favoritism: Ethical Dilemmas Viewed Throuh Multiple Paradigms. *The Journal of Values-Based Leadership*. Volume 8, Issue 1, Winter/Spring. 1-7.
- Geçer, A. (2015). *Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Kayırmacılık ve Örgütsel Destek Algısı (Muğla İli Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- George, J. M. Jones, G. R. (1997). Organizational Spontaneity in Context. *Human Performance*. vol 10, no 2: 153-170.
- Gibson, D. W. (2011). *The Effect of Trust in Leader on Job Satisfaction and Intent to Leave Present Job In The Context Of The Nursing Profession* (Unpublished PHD Thesis). Louisville: University of Louisville.
- Glisson, C. ve Durick, M. (1988). Predictors Of Job Satisfaction And Organizational Commitment In Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 33 (1): 61-81.

- Goffee, R. Jones, G. (1996). What Holds the Modern Company Together?. *Harvard Business Review*. 74(6): 133–148.
- Goldman, B. M. (2001). Toward An Understanding Of Employment Discrimination Claiming, An Integration Of Organizational Justice And Social Information Processing Theories. *Personnel Psychology*. March-Summer: 1-44.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy Of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*. 12: 9–22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*. 16(2): 399-432.
- Gruenberg, B. (1980). The Happy Worker: An Analysis of Educational and Occupational Differences in Determinants of Job Satisfaction. *American Journal of Sociology*. vol 86: 247-271.
- Gustafsson, C. ve Norgren, H. (2014). *Nepotism Perceived By Managers In Northern Sweden*. Bachelor Thesis. Umeå: Umeå School of Business and Economics.
- Gül, H., Oktay, E., Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*. 20: 1-11.
- Gündüz, Ş. (2007). *Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürbüz, S. Yüksel, M. (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. cilt 9, sayı 2: 174-190.

- Hackman, R. J. Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*. vol 60, no 2: 159-170.
- Hartman, S. J. Yrle, A. C. ve Galle, W. P. (1999). Procedural and Distributive Justice: Examining Equity in a University Setting. *Journal of Business Ethics*. 20, 4: 337-351.
- Hurley, A. E. Fagenson-Eland, E. A. ve Sonnenfeld, J. A. (1997). Does Cream Always Rise to the Top?: An Investigation Of Career Attainment Determinants. *Organizational Dynamics*. 26(2): 65-71.
- Husted, B. W. (1999). Wealth, Culture, and Corruption. *Journal of International Business Studies*. 30: 339–360.
- Iaffaldano, M. T. Muchinsky, P. M. (1985). Job Satisfaction and Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*. 97: 251-273.
- Irak, D. U. (2004). Örgütsel adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*. 7, 13: 25-43.
- Iverson, R. D. Maguire, C. (2000). The Relationship Between Job and Life Satisfaction: Evidence from a Remote Mining Community. *Human Relations*. June. Vol. 53, no 6: 807-839.
- İçerli, L. (2009). *Örgüt Yapısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İlhan, S. Aytaç, Ö. (2010). *Türkiye’de Kayırmacı Eğilimlerin Oluşmasında Toplumsal Ve Kültürel Yapının Rolü. Yönetim Ve Örgüt Açısından Kayırmacılık*. (Ed. Ramazan Erdem). İstanbul: Beta Yayıncılık.

- İşçi E. Bal Taştan S. ve Kozal, M. A. (2013). Örgütlerde Kurumsallaşma Düzeyinin Nepotizm Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. Yıl:1, Cilt:1, Sayı:3: 61-83.
- İyiişleroğlu S. C. (2006). *Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Jones, R. G. Stout, T. Harder, B. Levine, E. Levin, J. ve Sanchez, J. I. (2008). Personnel Psychology And Nepotism: Should We Support Anti-Nepotism Policies? *The Industrial-Organizational Psychologist*. 45(3): 17-20.
- Judge, T. A ve Colquitt, J. A. (2004). Organizational Justice and Stres: The Mediating Role of Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*. 89(3): 395-404.
- Judge, T. A. Thoresen, C. J. Bono, J. E. Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*. vol 127: 376-407.
- Kalkavan, S. (2014). *Farklı Örgütsel Kültürlerde Yönetici Koçluk Davranışının Çalışanların İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Performans Algularına Etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kalleberg, A. L. (1977). Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction. *American Sociological Review*. vol 42: 124-143.
- Kaplan, İ. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi; Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Karacağoğlu, K. Yörük, D. (2012). Çalışanların Nepotizm Ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması. "*İş, Güç*" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 14(3): 43-64.
- Karakaş, M. Çak, M. (2007). Yolsuzlukla Mücadelede Uluslararası Kuruluşların Rolü. *Maliye Dergisi*. 153: 74-101.
- Karaköse, T. (2014). The Effects of Nepotism, Cronyism and Political Favoritism on the Doctors Working in Public Hospitals. *Ethno Med*. 8(3): 245-250.
- Karataş, A. (2013). *Otel İşletmelerinde Kronizmin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaşlı, M. (2007). İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 8 (2): 159-174.
- Kaya, O. (2009). *Aile Şirketlerindeki Liderlik Biçiminin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keklik, B., Coşkun Us, N. (2013). Örgütsel Adalet Algılamalarının İş Tatminine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. C.18. S.2. 143-161.
- Keleş, H. N. Özkan, T. K. Ve Bezirci, M. (2011). A Study On The Effects Of Nepotism, Favoritism, And Cronyism On Organizational Trust İn The Auditing Process İn Family Businesses İn Turkey. *International Business & Economics Research Journal*. September, 10(9): 9-16.
- Khatri, N. Tsang, E.W. K. ve Begley, T. (2006). Cronyism: A Cross-Cultural Analysis. *Journal of International Business Studies*. 37(1): 61-75.

- Khatri, N. ve Tsang, E. W. K. (2003). Antecedents and Consequences of Cronyism in Organizations. *Journal of Business Ethics*. (43): 289-303.
- Khatri, N., Wen, C. Y., Fuei, L. W. ve Geok, T. A. (2008). *Cronyism: Antecedents And Consequences*. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.133.6966&rep=rep1&type=pdf>, (03.03.2016).
- Kim, S. W. (2010). *Managerial Coaching Behavior and Employee Outcomes: A Structural Equation Modeling Analysis*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Texas: A&M University College Station.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. 16. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koh, H. C. Boo, E. H. Y. (2004). Organisational Ethics and Employee Satisfaction and Commitment. *Management Decision*. Vol. 42 No. 5: 677-693.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding Procedural Justice And Its Impact On Business Organizations. *Journal of Management*. 26 (3): 489-511.
- Korkmaz, E. Erkal M. E. Minibaş, T. Baloğlu, B. Yılmaz, B. E. ve Çak, M. (2001). *Türkiye'de Yolsuzluğun Sosyo-Ekonomik Nedenleri, Etkileri ve Çözüm Önerileri*. İstanbul Ticaret Odası. Yayın No:35.
- Kreitner R. (2009). *Management*. Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company, Boston, New York, USA, 11. Edt.
- Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*. vol 49: 1-49.
- Kurt E. Doğramacı, B. (2014). Terfi, İşlem Kayırmacılığı ve İşe Alma Boyutlarında Kayırmacılık Davranışı Algısının Ölçülmesi: İstanbul İlinde Faaliyet Gösteren

Bir Belediye İştirakinde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi (EJOIR)*. Cilt:2 Özel Sayı Ağustos: 82-96.

Kuşluyan, Z. ve Kuşluyan, S. (2005). Otel İşletmelerinde İş ve İşletme İle İlgili Faktörlerin İşgören Tatmini Üzerindeki Görece Etkisi: Nevşehir Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. Cilt 16, Sayı 2: 183-203.

Lagace, R. R. Castleberry, S. B. ve Ridnour, R. E. (1993). An Exploratory Salesforce Study of the Relationship between Leader-Member Exchange and Motivation, Role Stress, and Manager Evaluation. *Journal of Applied Business Research*. 9:4. 110-119.

Lambert, E. (2003). The Impact Of Organizational Justice On Correctional Staff. *Journal of Criminal Justice*. 31(2): 155- 168.

Laschinger, H. K. S. Shamian, J. Thomson, D. (2001). Impact of Magnet Hospital Characteristics on Nurses Perceptions of Trust Burnout Quality of Care, And Work Satisfaction. *Nursing Economics*. Vol 19, 5: 209-219.

Liden, R. C. Mitchell, T. R. (1988). Ingratiation Behaviors in Organizational Settings. *Academy of Management Review*. 13:4. 572-587.

Liu, B. Tang, N. Zhu, X. (2008). Public Service Motivation and Job Satisfaction in China. *International Journal of Manpower*. vol 29, no 8: 684-699.

Lopopolo, R. (2002). The Relationship of Role-Related Variables to Job Satisfaction and Commitment to the Organization in a Restructured Hospital Environment. *Physical Therapy*. V. 82, N. 10: 984-999.

Lorcu, F. (2015). *Örneklerle Veri Analizi SPSS Uygulamalı*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Inc.

- McDowall A., C. Fletcher, Employee Development: An Organizational Justice Perspective. *Personnel Review*. Vol.33, No.1, (2004), ss. 8-29.
- Meydan, C. H. (2010). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Mohammed, F. ve Eleswed, M. (2013). Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Correlational Study In Bahrein. *International Journal of Business, Humanities and Technology*. May Vol.3 No.5, 43-53.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal of Applied Psychology*. 76(6): 845-855.
- Mullins, L. J. (2010). *Managament and Organisational Behaviour*. Ninth Edition. London: Prentice Hall.
- Nadeem, M., Ahmad, R., Ahmad N., Batool, S.R., Shafique, N. (2015). Favoritism, Nepotism and Cronyism As Predictors Of Job Satisfaction: Evidences From Pakistan. *Journal Of Business and Management Research*. 8. 224-228.
- Niehoff, B. P. Moorman, R.H. (1993). Justice As A Mediator Of The Relationship Between Methods Of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*. 36 (3): 527–556.
- Oxford Living Dictionaries. <https://en.oxforddictionaries.com/definition/cronyism> (20.04.2017).
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 18 (2), 113 – 130.

- Özen İşbaşı, J. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adalete İlişkin Algulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özen J. (2002). Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri. *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi* 5. İstanbul Barosu, İstanbul, Haziran, 107-117.
- Özer, N., Çağlayan, Z. A. (2016). Öğretmenlerin Müdürlerine Duydukları Güven ve Kronizm Algıları Arasındaki İlişki. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*. Cilt 3, Sayı 5. 16-27.
- Özkanan A. Erdem R. (2014). Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar: Kavramsal Bir Çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2. Sayı:20: 179-206.
- Özler, N. D. E. Büyükarşlan, B. A. (2011). The Overall Outlook Of Favoritism In Organizations: A Literature Review. *International Journal of Business and Management Studies*. 3 (1): 275-285.
- Özmen, Ö. N. T. Arbak, Y. ve Süral Özer, P. (2007). Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*. 7 (1): 17-33.
- Özsemerci, K. (2003). *Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları Ve Çözüm Önerileri*. Ankara: Sayıştay Yayınları.
- Paşamehmetoğlu, A. ve Yeloğlu, H. O. (2015). *Örgütsel Davranış. Motivasyon*. (Ed. Ünsal Sığırı, Sait Gürbüz). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Pearce, J. L. Branyiczki, I. ve Bigley, G. A. (2000). Insufficient Bureaucracy: Trust and Commitment in Particularistic Organizations. *Organization Science*. 11: 148-162.

- Pearce, Jone L. (2015). Cronyism and Nepotism Are Bad for Everyone: The Research Evidence. *Industrial and Organizational Psychology*. 8. 41-44.
- Petty, M. McGee, G. Cavender, J. (1984). A Meta-Analysis of the Relationships Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance. *Academy of Management Review*. vol 9, no 4: 712-721.
- Polat S. ve Kazak E. (2014). Okul Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum ve Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Cilt 20, Sayı 1: 71-92.
- Polat, R., (2013). *Ortaöğretim Kurumlarında Kronizm Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Elazığ: Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 54 (Bahar): 307-331.
- Poole, W. L. (2007). Organizational Justice As A Framework For Understanding Union Management Relations İn Education. *Canadian Journal of Education*. 30(3): 725-748.
- Prendergast, C. Topel R. H. (1996). Favoritism in Organizations. *Journal of Political Economy*. 104: 958–978.
- Rodrik, D. (2007). *One Economics Many Recipes, Globalization, Institutions, And Economic Growth*. Princeton University Press.

- Rowden, R.W. (2002). The Relationship Between Workplace Learning and Job Satisfaction in U.S. Small to Midsize Businesses. *Human Resource Development Quarterly*. Vol. 13, No. 4: 407-425.
- Saari, L. M. Judge, T. A. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Resource Management*. vol 43, no 3: 395-407.
- Sadozai A. M., Zaman H. M. F., Marri M. Y. K., Ramay M. I. (2012). Impact Of Favoritism, Nepotism And Cronyism On Job Satisfaction A Study From Public Sector Of Pakistan. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*. October, Volume 4, No 6. 760-771.
- Samadov, S. (2006). *İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Scandura, T. A. (1999). Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective. *Leadership Quarterly*. 10: 25-40.
- Schmiesing, R.J., Safrit, R.D. ve Gliem, J.A. (2003). Factors Affecting O.S.U. Extension Agents' Perceptions of Organizational Justice and Job Satisfaction: Critical Insights into Emerging Trends and Existing Policies in Extension Human Resources Management. *Journal of International Agricultural and Extension Education*. April 10 (2), ss. 25-33.
- Schoderbek, P. P. Deshpande, S. P. (1993). Performance and Nonperformance Factors in Pay Allocations Made by Managers. *Journal of Psychology*. 127: 391-398.
- Scott, D. K. Taylor, S.G. (1985). An Examination of Conflicting Findings on the Relationship Between Job Satisfaction and Absenteeism: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 28: 599-612.

- Seçgin, Y. ve Özyer, K. (2016). Kontrol Odağının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü: Ankara İl Merkezindeki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *International Journal Of Eurasia Social Sciences*. Vol: 7, Issue: 22, pp. 249-277.
- Selvitopu, A. Şahin, H. (2013). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*. Cilt 14, Sayı 2, Ağustos:171-189.
- Shore, L. M. Martin, H.J. (1989). Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions. *Human Relations*. Vol. 42, 7: 625-638.
- Skarlicki, D. P. Folger. R. (1997). Retaliation İn The Workplace: The Roles Of Distributive, Procedural And İnteractional Justice. *Journal of Applied Psychology*. 82(3): 434-443.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Stata, R. (1989). Organizational Learning – The Key to Management Innovation. *Sloan Management Review*. 30(3): 63-74.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*. 22: 46-56.
- Sulu, S. (2010). *Örgütsel Adaletsizlik-İş Davranışları İlişkisinde İş Tutumlarının Rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Sun, Ö.H. (2002). *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü*. Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi.
- Şengül, A. (2008). *İş Doyumu Ve Tüketici Tatmini İlişkisi Kamu Ve Özel Kesim Sağlık Hizmetlerinde Hekimlerin İş Doyumunun Hasta Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şişman, F. A. (2007). *İşletmelerde Yeniden Yapılanma Süreci Ve Bunun Çalışanların İş Tatmini Ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (Bir Kamu Kuruluşunda Uygulama)*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tan, Ç. (2006). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları (Elazığ İl Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tanner, B. M. (2007). *An Analysis of the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Trust, and Organizational Commitment in an Acute Care Hospital*. (Unpublished PHD Thesis). San Francisco: Saybrook Graduate School and Research Center.
- Tanrıverdi, L. (2008). *İlköğretim Müfettişlerinin İş Tatmini İle Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi (İstanbul İli Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tarhan, R. B. Gençkaya, Ö. F. Ergül, E. Özsemerci, K. ve Özbaran, H. (2006). *Yolsuzlukla Mücadele TBMM Raporu. "Bir Olgu Olarak Yolsuzluk: Nedenler, Etkiler Ve Çözüm Önerileri"*. Aralık (2. Basım). Ankara: Matsa Basımevi.
- Taş A. (2010). Öğretmenlerin İş Değerlerinin Örgütsel Adalet Algularına Etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 27: 211-222.

- Taşcıoğlu, H. (2010). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalete Etkisi: Bir Örnek Olay*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taşkıran E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi.
- Tekingündüz, S. (2012). *Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tekingündüz, S., Aydın, M., Polat, H. (2014). Kamu Sektöründe Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve İş Tatmini Arasındaki İlişilerin İncelenmesi: Bir Devlet Hastanesi Örneği. *Sayıştay Dergisi*. Sayı 94. 53-72.
- Tella, A., Ayeni, C. O. ve Popoola, S. O. (2007). Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*. 1-16.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. 1. Baskı. İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile iş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. 1(24): 23-45.
- Tetik, S. (2012). Kamu İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Bazı Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 4(1): 239-249.

- Topal, M., Eyduran, E., Yağanoğlu, M. A., Sönmez, A. Y. ve Keskin, S. (2010). Çoklu Doğrusal Bağlantı Durumunda Ridge ve Temel Bileşenler Regresyon Analiz Yöntemlerinin Kullanımı. *Atatürk Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi*. 41 (1): 53-57.
- Tor, S. S. (2011). *Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karaman: Karamanoğlu MehmetBey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Trevino, L. K. (1992). The social effects of punishment in organizations: A justice perspective. *Academy of Management Journal*. 17 (4): 647-676.
- Tripathi, R. C. (1990). Interplay of Values in the Functioning of Indian Organizations. *International Journal of Psychology*. Volume 25. Issue 3-6: 715-734.
- Tsai, Ming-Chun, Cheng, Ching-Chan, Chang, Ya-Yuan. (2010). Drivers of Hospitality Industry Employees' Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance. *African Journal of Business Management*. 4(18): 4118-4134.
- Tsang, E.W.K. (1998). Can Guanxi Be a Source of Sustained Competitive Advantage for Doing Business in China?. *Academy of Management Executive*. 12(2): 64-73.
- Tsang, M.C. Rumberger, R.W. Levin, H.M. (1991). The Impact of Surplus Schooling on Work Productivity. *Industrial Relations*. vol 30: 209-228.
- Tsui, A.S. Egan, T. D. O'reilly, C.A. (1992). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 37, No. 4: 549-579.

- Turan, A. (2015). Does the Perception of Organizational Cronyism Leads to Career Satisfaction or Frustration with Work? The Mitigating Role of Organizational Commitment. *Research in Applied Economics*. Vol. 7, No. 3: 14-30.
- Turhan, M. (2014). Organizational cronyism: A scale development and validation from the perspective of teachers. *Journal of Business Ethics*. (123), pp. 295-308.
- Turhan, R. (2016). *Nepotizm, Kronizm ve Patronaj Eğilimlerinin Kurumsallaşma Algısı Bağlamında Analizi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turuñ, Ömer ve Çelik, Mazlum (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*. 17(2), ss. 183-206.
- Ulrich, C. O'donnell, P. Taylor, C. Farrar, A. Danis, M. Grady, C. (2007). Ethical Climate, Ethics Stress, and the Job Satisfaction of Nurses and Social Workers in the United States. *Social Science & Medicine*. 65: 1708-1719.
- Utaş, T., Çinko, L. ve Işıl, G. (2017). Hibrit İş Özellikleri Kuramı Çerçevesinde İş Motivasyonu ve Üretim. *Social Sciences Research Journal*. Volume 6, Issue 1, 1-21.
- Walster, E., Berscheid, E., Walster, G. W. (1973). New Directions In Equity Research. *Journal of Personality and Social Psychology*. 25. 151-176.
- Warshaw, M. (1998). The Good Guy's (and Gal's) Guide to Office Politics", Issue 14, (April), <http://www.fastcompany.com/33798/good-guys-and-gals-guide-office-politics>, (03.03.2016).
- Williams, L.L. (2005). Impact of Nurses' Job Satisfaction on Organizational Trust. *Health Care Management Review*. 30 (3): 203-211.

www.dpb.gov.tr/F/Root/dosyalar/istatistikler/kamu_per_istatistikleri/.../7.pdf “İller İtibariyle Yıllar Bazında İstihdam Rakamları”.

Xin-Zhi, Z. Hua, X. ve Fei, C. (2010). The normative study of cronyism on Chinese family business. *International Conference on E-Business and E-Government*, 1049-1052. <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=5590980>, (09.03.2016).

Yan, Y. Bei, H. (2009). The Antecedents of Organizational Cronyism. *Management and Service Science. MASS'09 International Conference*. 20 – 22 September, 1-4, <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=5304810> (21.06.2016).

Yanık, M. ve Çamlıyer, H. (2015). Ortaöğretim 9. Sınıf Öğrencilerinin Beden Eğitimi ve Spora İlişkin Tutumları İle Okula Yabancılaşma Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi. *Uluslar arası Spor, Egzersiz ve Antrenman Bilimi Dergisi*. Cilt 1, Sayı 1: 9-19.

Yavuz, S. (2010). *Örgütsel Adalet Algısının İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yıldırım, M. C. (2008). İlköğretim Okulu Öğretmen Ve Yöneticilerinin Öğretmenlerin Ödüllendirilmesine İlişkin Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi (Educational Administration: Theory and Practice)*. 56: 663-690.

Yıldız, S. (2014). Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü. *Ege Akademik Bakış*. Cilt 14. Sayı 2. 199-210.

- Yılmaz, Ali S. (2007). *İnformel İlişki Şekillerinin Kurumsal Yapılara Yansımaları*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yiğın, S. (2009). *Çin Ekonomisi ve Dış Ticaret İlişkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yousef, D. A. (2000). Organizational Commitment: a Mediator of the Relationships of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in a Non-Western Country. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 15, No. 1: 6-28.
- Yousef, D. A. (2002). Job Satisfaction as a Mediator of the Relationship Between Role Stressors and Organizational Commitment: A Study From an Arabic Cultural Perspective. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 17 Iss: 4: 250- 266.
- Yüksel, İ. (2003). İş Stresi, İşe Bağlılık Ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Analizi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Cilt: 17, Sayı: 1-2.
- Yürür, S. (2005). *Ödüllendirme Sistemleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yürür, S. (2008). Örgütsel Adalet İle İş Tatmini Ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. C.13. S. 2. 295-312.

EKLER

Ek-1. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma; kamu ve özel kurum çalışanlarının **KRONİZM (eş-dost-arkadaş kayırmacılığı)** algısının, iş tatminine etkisi ve bu ilişki içerisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolünü tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bu araştırmadan elde dılecek bulgular, yalnızca bilimsel amaçlı bir çalışmada kullanılacak olup; kesinlikle kurum ve çalışan ismi **belirtilmeyecektir**. Anket sorularına vereceğiniz gerçekteki yanıtlar, çalışmanın amacına ulaşabilmesi için önemlidir. Anketimize katıldığınız için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda kolaylıklar dileriz.

1.Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

2.Yaşınız:

20 ve Altı 21-30 31-40 41-50 51 ve üstü

3.Eğitim Durumunuz:

İlköğretim Lise Ön Lisans Lisans Lisans Üstü

4.Çalıştığınız Sektör:

Kamu Özel

5.Şu An Çalışmakta Olduğunuz Kurumdaki deneyiminiz:

1-4 yıl 5-7 yıl 8-10 yıl 11 yıl ve üstü

6.Bu Kurumda Çalışan İşgörenler Arasında, Kendilerine Sağlanan Çalışma Koşulları Açısından Kronizm (Eş-Dost Kayırmacılığı) Var mıdır?

Evet Hayır

7.Eğer Cevabınız “Evet” ise, Kronizm aşağıdaki konulardan hangisinde yapılmaktadır? (Birden Fazla Seçeneği İşaretleyebilirsiniz)

- Bazı Çalışanların Mekan/Oda/Yer Avantajları Vardır.
 Bazı İşgörenler Daha Esnek Çalışma Saatlerine Sahiptir.
 Bazı Personel Daha Fazla İzin Alabilmektedir.
 Bazı İşgörenlerin Kullandıkları Araç ve Gereçler (örn. Bilgisayar) Daha İyi/ Yenidir.
 Diğer (Lütfen Belirtiniz)

8.Lütfen Aşağıdaki İfadelere Katılım Düzeyinizi, İlgili Kısma “X” Koyarak Belirtiniz.

KRONİZM ANKETİ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Eş-dost-arkadaş kayırmacılığı (kronizm) çalıştığım kurumda sıkça tartışılan bir konudur.					
2	Eş-dost-arkadaş kayırmacılığı ya da eş-dost-arkadaş kayırmacılığı algısı çalıştığım kurumda çalışanların moralini etkiler ya da çatışmalara sebep olur.					
3	Yönetimde tanıdığı olan çalışanların yanında söylediklerime dikkat ederim.					
4	Çalıştığım kurumda, daha deneyimli olmasına rağmen bazı çalışanlar eş-dost-arkadaş kayırmacılığı nedeniyle terfi olanaklarından yararlanamaz.					
5	Bazı kişiler, kurumda çalışan arkadaşları olduğu için ya da kurumda çalışan birilerine iyilik yapmak için işe alınır.					
6	Çalıştığım kurumda, çalışan ilişkileri ile ilgili değerler, karşılıklı güven, sıkı çalışma, yetenek ve eğitimden ziyade eş-dost-arkadaş kayırmacılığına dayalıdır.					
7	Çalıştığım kurumda, eş-dost-arkadaş kayırmacılığının sonucu olarak bazı çalışanları işten çıkarmak ya da görevlerini değiştirmek oldukça zordur.					
8	Çalıştığım kurumdaki geleceğim eş-dost-arkadaş kayırmacılığına dayalı ilişkiler nedeni ile oldukça sınırlıdır.					
9	İşverenlerimin işe alma ve çalışanların terfi ettirilmesinde eş-dost-arkadaş kayırmacılığı uyguladığına dair bir algı vardır.					
10	Çalıştığım kurumda eş-dost-arkadaş kayırmacılığı sonucu işe alınan çalışanlar, yönetimle yakın ilişkileri olmayan çalışanlar kadar kalifiye (vasıflı) değildir.					

9. Lütfen Aşağıdaki İfadelere Katılım Düzeyinizi, İlgili Kısma “X” Koyarak Belirtiniz.

İŞ TATMİNİ ANKETİ		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
	Şimdiki işimden;					
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
3	Arasına değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
4	Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından					
5	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından					
6	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
8	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından					
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından.					
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından					
13	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
14	İş içinde terfi olanağımın olması bakımından					
15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17	Çalışma şartları bakımından					
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından					
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından					
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

10. Lütfen Aşağıdaki İfadelere Katılım Düzeyinizi, İlgili Kısma “X” Koyarak Belirtiniz.

ÖRGÜTSEL ADALET ANKETİ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalışma programım adildir.					
2	Ücretimin adil olduğuna inanıyorum.					
3	İş yükümün adil olduğuna inanıyorum.					
4	İşyerimden aldığım ödüllerin oldukça adil olduğunu düşünüyorum.					
5	İş ile ilgili sorumluluklarımın adil olduğuna inanıyorum.					
6	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.					
7	Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alır.					
8	Yöneticiler, işle ilgili alınan kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar.					
9	Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.					
10	İşle ilgili alınan bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.					
11	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.					
12	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.					
13	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır önem verirler.					
14	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					
15	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidir.					
16	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.					
17	Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.					
18	Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.					
19	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.					
20	Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.					

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı :Emine Başak SAVAŞ

Doğum Yılı ve Yeri :1979, Merzifon/AMASYA

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi :Uludağ Üniversitesi, İİBF, Maliye Bölümü

Yüksek Lisans Öğrenimi :Dumlupınar Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı,
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Yabancı Dili :İngilizce

İş Deneyimi :Amasya Üniversitesi, Merzifon Meslek Yüksekokulu, Öğretim Görevlisi

İletişim

E-Posta Adresi :basak.savas@amasya.edu.tr

Emine Başak SAVAŞ, 1979 yılında Merzifon'da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Merzifon'da tamamladı. 2001 yılında Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Maliye Bölümünü bitirdi. Aynı yıl Merzifon Meslek Yüksekokulunda çalışmaya başladı. 2008 yılında Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında Yüksek Lisansını bitirdi. 2018 yılında Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme / Yönetim ve Organizasyon bölümünden doktora derecesini almıştır. Halen Merzifon Meslek Yüksekokulunda öğretim görevlisi olarak çalışmaya devam etmektedir. Evli ve bir çocuk annesidir.

