

**ÖRGÜTLERDE NEPOTİZMİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI
İLE İLİŞKİSİNİN TESPİTİNE YÖNELİK
BİR ARAŞTIRMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Gülçin POLAT

Kütahya – 2012

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**ÖRGÜTLERDE NEPOTİZMİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI
İLE İLİŞKİSİNİN TESPİTİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Danışman:
Yrd. Doç. Dr. N. Derya ERGUN ÖZLER

Hazırlayan:
Gülçin POLAT

Kütahya- 2012

Kabul ve Onay

Gülçin POLAT'ın hazırladığı “Örgütlerde Nepotizmin Örgütsel Adalet Algısı ile İlişkisinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

...../...../2012

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
Yrd. Doç. Dr. N. Derya ERGUN ÖZLER (Danışman)		
Yrd. Doç. Dr. Hakan KİRACI		
Yrd. Doç. Dr. Ceren GİDERLER ATALAY		

Doç. Dr. Fatih ÇELEBİOĞLU
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Örgütlerde Nepotizmin Örgütsel Adalet Algısı ile İlişkisinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2012

Gülçin POLAT

Özgeçmiş

18.04.1979 tarihinde Denizli’de doğdu. İlköğrenimini Denizli’de 100. Yıl Mehmetçik İlkokulu’nda, ortaöğrenimini aynı ildeki Atatürk Ortaokulu’nda ve Lise eğitimini yine aynı ildeki Denizli Lisesi’nde tamamladı. 2001’de Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası İlişkiler Bölümü’nden mezun oldu. 2002-2003 yılları arasında İngiltere’de Richmond Adult Community College’da iş ingilizcesi ve temel muhasebe dersleri aldı. 2003-2006 yılları arasında Denizli’de Ozanteks Tekstil Sanayi A.Ş.’de İhracat Bölümü’nde müşteri temsilcisi olarak çalıştı. 2006-2010 yılları arasında Kütahya’da Kütahya Porselen Sanayi A.Ş.’de İhracat Pazarlama ve Satış Bölümü’nde müşteri temsilcisi olarak görev yaptı. Yüksek lisans öğrenimine 2010 yılında Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı’nda başladı. 2010 yılından bu yana Dumlupınar Üniversitesi Tavşanlı Meslek Yüksek Okulu’nda öğretim görevlisi olarak görev yapmaktadır. Evli ve bir çocuk annesidir.

ÖZET

ÖRGÜTLERDE NEPOTİZMİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE İLİŞKİSİNİN TESPİTİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

POLAT, Gülçin

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yard. Doç. Dr. N. Derya ERGUN ÖZLER

Haziran, 2012, 170 sayfa

Kayırmacılık türlerinden biri olan ve bireylerin akrabalık ilişkisi içinde oldukları diğer kişileri kayırmasını ifade eden nepotizme örgütlerde sıkça rastlanmaktadır. Nepotizmin örgüt ve nepotizmden faydalanan bireyler için bazı olumlu etkileri olsa da, yine örgüt üzerinde ve örgütün nepotizmden faydalanmayan diğer bireyleri üzerinde olumsuz etkileri de bulunmaktadır. Dolayısıyla oldukça yaygın olan nepotizmin örgüte olan faydalarını arttırıp, olası zararlarını kontrol edebilmek için nepotizmin yönetilmesine gereksinim duyulmaktadır. Nepotizmi yönetebilmek içinse, öncelikle bu olgunun iyi anlaşılması ve örgüt ve çalışanları üzerindeki etkilerinin tam olarak bilinmesi gerekmektedir. Bu bağlamda nepotizmin örgütte çalışanların örgütsel adalet algısı üzerinde önemli etkileri olduğu düşünülmektedir. Örgütsel adalet algısının ise çalışanların işle ilgili pek çok diğer tutum ve davranışını etkilediği bilinmektedir. Bu çalışmada örgütlerde nepotizm ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır.

Nepotizm kavramı ve örgüte olan etkileri üzerine yabancı literatürde çalışmalara rastlanmakla birlikte, yerli literatürde bu konudaki çalışmaların oldukça kısıtlı olduğu görülmektedir. Bununla birlikte örgüt üzerinde önemli etkileri olan bu kavram üzerine daha çok araştırma yapılmasına gereksinim duyulmaktadır. Bu çalışmada nepotizmin örgütsel adalet algısına olan etkileri, İSO'nun hazırladığı "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Araştırması"na göre listeye giren bir tekstil işletmesinde anket tekniği kullanılarak incelenmiştir. Araştırma sonuçlarının literatüre katkı sağlaması umut edilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Nepotizm, Örgütsel Adalet, Örgütsel Adalet Algısı.

ABSTRACT**A RESEARCH ON THE RELATIONSHIP BETWEEN NEPOTISM IN
ORGANIZATIONS AND EMPLOYEE'S ORGANIZATIONAL JUSTICE
PERCEPTION****POLAT, Gülçin****M.A. Thesis, Department of Business Administration****Supervisor: Asst. Prof. N. Derya ERGUN ÖZLER****June, 2012, 170 pages**

Nepotism which refers to the act of favoring one's relatives when one has power or a high office, is a very common behavior in organizations. Although there are several benefits of nepotism for organizations and the individuals benefiting from these practices, there are also disadvantages for the same organizations and the other members of these organizations, who doesn't benefit from nepotism but witness them. Therefore nepotism requires to be managed in order to maintain and increase its benefits and control the potential damage to the organizations. In order to manage nepotism, one needs to understand the concept and its effects on organizations and their members well. In this context, it is believed that nepotism has some significant effects on the perception of justice among organizational members. This study aims at identifying the relationship between nepotism and organizational justice perception in organizations.

Although there are some studies in foreign literature regarding nepotism and its effects on organizations, the studies in local literature is very limited. However, considering its significant effects on organizations, there is a necessity for more studies in this subject. In this study, the effects of nepotism on perceptions of organizational justice is examined. The research was conducted by using questionnaire technique on a textile company which is in the list of top 500 Industrial Enterprises of Turkey prepared by ICI. It is hoped that this study will contribute to the local literature on nepotism.

Keywords: Nepotism, Organizational Justice, Perception of Organizational Justice.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

NEPOTİZM

1.1. NEPOTİZMİN TANIMI	4
1.2. NEPOTİZM İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR.....	6
1.2.1. Favoritizm	6
1.2.2. Kronizm	8
1.2.3. Patronaj	9
1.3. ÖRGÜTLERDE NEPOTİZME KONU OLAN UYGULAMALAR	10
1.3.1. İşe Alma ve Yerleştirmede Kayırmacılık	10
1.3.2. Performans Değerlendirme ve Terfide Kayırmacılık	12
1.3.3. Ücret Kayırmacılığı	14
1.3.4. İşlem Kayırmacılığı	15
1.4. ÖRGÜTLERDE NEPOTİZMİ ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER.....	16
1.4.1. Çevre ile İlgili Temel Faktörler	19
1.4.1.1. Sosyo-kültürel Yapı	20
1.4.1.2. Ekonomik Yapı	21
1.4.1.3 Politik Yapı	22
1.4.2. Örgüt ile İlgili Temel Faktörler.....	23
1.4.2.1. Örgüt Büyüklüğü.....	23
1.4.2.2. Sahiplik Türü.....	24
1.4.3. Aile ile İlgili Faktörler	26
1.5. NEPOTİZMİN ÖRGÜT ÜZERİNDEKİ OLUMLU VE OLUMSUZ ETKİLERİ.....	27
1.5.1. Nepotizmin Örgüt Üzerindeki Olumlu Etkileri	28
1.5.1.1. İşletmenin Devamlılığı ve Üst Düzey Yöneticilerin Kalıcılığı.....	29
1.5.1.2. Daha Özverili ve Fazla Çalışma.....	30

1.5.1.3. Örgütsel Bağlılık	31
1.5.2. Nepotizmin Örgüt Üzerindeki Olumsuz Etkileri	32
1.5.2.1. İş ve Aile Meseleleri Arasına Sınır Koyamama.....	34
1.5.2.2. Kurumsallaşamama ve Yönetim Zafiyeti.....	35
1.5.2.3. Örgütsel Güvenin Azalması	37
1.5.2.4. İş Stresinin Artması.....	37
1.5.2.5. İş Tatminsizliği	38
1.5.2.6. Örgütsel Adalet Algısının Olumsuz Etkilenmesi.....	39
1.5.2.7. Performans ve Verimliliğin Azalması.....	40
1.5.2.8. Homojenlik ve Yaratıcılık Ortamının Azalması	41
1.6. NEPOTİZMİN OLUMSUZ ETKİLERİNE KARŞI KULLANILAN YÖNTEMLER	42
1.6.1. Kişisel Yöntemler	42
1.6.2. Kurumsal Yöntemler.....	43
1.6.2.1. Kurumsallaşma.....	43
1.6.2.2. Anti-nepotizm Politikası Edinmek.....	45
1.6.2.3. Etkili İnsan Kaynakları Politikasına Sahip Olmak.....	46
1.7. NEPOTİZME YÖNELİK LİTERATÜR TARAMASI	46
1.7.1. Yerli Literatür	47
1.7.2. Yabancı Literatür	48

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI

2.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMININ TANIMI VE GELİŞİMİ.....	53
2.2. ÖRGÜTSEL ADALET KURAMLARI.....	56
2.2.1. Reaktif İçerik Kuramlar	58
2.2.2. Proaktif-İçerik Kuramlar.....	59
2.2.3. Reaktif-Süreç Kuramlar	60
2.2.4. Proaktif-Süreç Kuramlar	61
2.3. ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI	61
2.3.1. Dağıtımsal Adalet	63
2.3.2. Prosedürel Adalet.....	65
2.3.3. Etkileşimsel Adalet	67

2.4. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖNCÜLLERİ VE ARDILLARI	68
2.4.1. Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamaları Belirleyen Faktörler (Öncüller).....	69
2.4.1.1. Örgüte ve Yöneticiye Duyulan Güven	70
2.4.1.2. Lider-Üye Etkileşimi.....	71
2.4.1.3. Adaletle Verilen Değer.....	73
2.4.1.4. Kültür	74
2.4.1.5. Bireysel Özellikler	75
2.4.1.6. Örgüt İçi İletişim	78
2.4.1.7. Algılanan Örgütsel Destek	80
2.4.1.8. Örgüt Yapısı	80
2.4.1.8.1. Merkezileşme Derecesinin Adalet Algısına Etkisi.....	81
2.4.1.8.2. Organik ve Mekanik Örgüt Yapısının Adalet Algısına Etkisi	82
2.4.1.8.3. Biçimselleşme Derecesinin Adalet Algısına Etkisi.....	82
2.4.1.8.4. Örgüt Büyüklüğünün Adalet Algısına Etkisi	83
2.4.2. Örgütsel Adalet Algısının Etkilediği Örgütsel Davranışlar	83
2.4.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	85
2.4.2.2. Örgüte ve Yöneticiye Duyulan Güven	87
2.4.2.3. Örgütsel Bağlılık	88
2.4.2.4. İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti	90
2.4.2.5. İş Performansı	91
2.4.2.6. Saldırgan Davranışlar	92
2.5. NEPOTİZM İLE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİ	93

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

NEPOTİZMİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE İLİŞKİSİNİN TESPİTİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN YAPISI	98
3.1.1. Araştırmanın Amacı.....	98
3.1.2. Araştırmanın Önemi	98
3.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	99
3.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	99
3.2.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	99
3.2.2. Araştırmanın Yöntemi	99

3.2.3. Araştırmanın Modeli.....	100
3.2.4. Veri Toplama Araçları.....	102
3.2.5. Araştırmanın Temel Problemi ve Hipotezleri.....	102
3.2.6. Araştırmanın Varsayımları	103
3.3. ARAŞTIRMA BULGULARI, ANALİZ VE YORUM	103
3.3.1. Katılımcılara İlişkin Temel Bulgular	104
3.3.2. Güvenilirlik ve Örneklem Yeterliliği.....	105
3.3.3. İşletmede Çalışan Beyaz Yakalı İşgörenlerin Örgütlerindeki Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algısı Değişkenlerine İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi	106
3.3.4. Ölçeklere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları	107
3.3.4.1. Nepotizmin Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları	107
3.3.4.2. Örgütsel Adalet Algısının Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları.....	108
3.3.5. Nepotizm Algısı ve Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki Genel İlişkinin Analizi	108
3.3.6. Hipotezlere İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	111
3.3.7. Nepotizmin Alt Boyutları ve Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Yorumları.....	124
3.3.8. Araştırma Bulgularına Yönelik Genel Değerlendirme	126
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	130
EKLER.....	134
KAYNAKÇA	139
DİZİN	154

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.1: Mulder'ın Nepotizm Modeli.....	17
Tablo 2.1: Kendilerine İlişkin Baskın Örnekleriyle Birlikte Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırması.....	57
Tablo 2.2: Örgütsel Adaletin Bileşenleri.....	63
Tablo 2.3: Örgütsel Adalet Algısının Öncülleri ve Ardılları	69
Tablo 3.1: Ankete Katılan Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları .	104
Tablo 3.2: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri	105
Tablo 3.3: Hedef Kitle Büyüklüklerine Karşılık Örneklem Büyüklükleri.....	105
Tablo 3.4: Nepotizmin Alt Boyutlarına Ait Aritmetik Ortalamalar.....	106
Tablo 3.5: Örgütsel Adalet Algısının Alt Boyutlarına Ait Aritmetik Ortalamalar	107
Tablo 3.6 : Pearson Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular	107
Tablo 3.7: Pearson Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular.....	108
Tablo 3.8: Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	109
Tablo 3.9: Nepotizmin Örgütsel Adalet Algısına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	110
Tablo 3.10: İşe Alma ve Yerleştirmede Kayırmacılığın Dağıtımsal Adalet Algısına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	111
Tablo 3.11: Performans Değerlendirme ve Terfide Kayırmacılığın Dağıtımsal Adalet Algısına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	112
Tablo 3.12: Ücret Kayırmacılığının Dağıtımsal Adalet Algısına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	113
Tablo 3.13: İşlem Kayırmacılığının Dağıtımsal Adalet Algısına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	114
Tablo 3.14: İşe Alma ve Yerleştirmede Kayırmacılığın Prosedürel Adalet Algısına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	115
Tablo 3.15: Performans Değerlendirme ve Terfide Kayırmacılığın Prosedürel Adalet Algısına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	116
Tablo 3.16: Ücret Kayırmacılığının Prosedürel Adalet Algısına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	117
Tablo 3.17: İşlem Kayırmacılığının Prosedürel Adalet Algısına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	118
Tablo 3.18: İşe Alma ve Yerleştirmede Kayırmacılığın Etkileşimsel Adalet Algısına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	119
Tablo 3.19: Performans Değerlendirme ve Terfide Kayırmacılığın Etkileşimsel Adalet Algısına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	120

Tablo 3.20: Ücret Kayırmacılığının Etkileşimsel Adalet Algısına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	121
Tablo 3.21: İşlem Kayırmacılığının Etkileşimsel Adalet Algısına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	122
Tablo 3.22: Boyutlar arası İlişkinin Birleşik Tablo Değerlendirmesi	123
Tablo 3.23: Çoklu Regresyon Analizi Sonucunda Dışarıda Bırakılan Bağımsız Değişkenler	124
Tablo 3.24: Nepotizmin Alt Boyutlarının Örgütsel Adalet Algısına Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	125

ŞEKİLLER LİSTESİ**Sayfa**

Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli	101
Şekil. 3.2. : Nepotizm Algısı ve Örgütsel Adalet Algısının Arasındaki İlişkinin Gücünü ve Yönünü Gösteren Araştırma Modeli	111
Şekil 3.3.: Araştırmanın Modeli	127

TEZ METNİ

GİRİŞ

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de yaygın olan nepotizm toplumdaki her birim gibi örgütlerde de kendine uygulama alanı bulmaktadır. Bireylerin güç, mevki veya nüfuz sahibi olduklarında liyakati göz önünde bulundurmaksızın akrabalarının lehine ayrımcı uygulamalar yapması anlamına gelen nepotizm kayırmacılığın bir türünü teşkil etmektedir. Bazı olumlu etkileri olmakla birlikte daha çok olumsuz etkileri ile gündeme gelen nepotizmin, örgüt çalışanlarının örgütle ilgili algılarını önemli ölçüde etkilediği bilinen bir gerçektir. Bu algılardan örgütsel adalet algısının çalışanların örgütle ilgili diğer tutum ve davranışları üzerinde kayda değer bir etkisi bulunmaktadır.

Örgütsel adalet algısı örgüt çalışanlarının örgütün adilliği ile ilgili olarak geliştirdikleri öznel bir yargıyı ifade etmektedir. Çalışanlar örgütleriyle aralarındaki sosyal mübadele ilişkisinde örgüte katkıları ile örgütten elde ettikleri kazanımlar arasında sürekli bir karşılaştırma yapmakta, algıladıkları sonuçları ise örgütteki diğer çalışanların sonuçları ile karşılaştırmaktadır. Bu karşılaştırmaların neticesinde örgütte kaynakların dağıtılması, örgütteki prosedürlerin adaleti ve üstleriyle aralarındaki etkileşimin kalitesi hakkında bir algıya ulaşmaktadırlar. Örgütsel adalet algısı olarak adlandırılan bu algı bireyin örgütle ilgili örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüte ve yöneticiye duyulan güven ve iş performansı gibi diğer iş tutum ve davranışlarını etkilemektedir.

Örgütlerde oldukça yaygın olan nepotizmin adaletsiz bir uygulama olması dolayısıyla çalışanların örgütsel adalet algılarını olumsuz yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Örgütsel adalet algısının düşük olması ise çalışanların işle ilgili diğer tutum ve davranışlarını olumsuz etkilemektedir. Çalışmamızda nepotizm ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiye açıklık getirilmeye çalışılmaktadır.

Bu kapsamda çalışmanın ilk bölümünde öncelikle nepotizm kavramı açıklığa kavuşturulmaya çalışılmış, nepotizmin farklı tanımlarına yer verilmiş ve nepotizmle ilişkili olup zaman zaman karıştırılan kavramlara değinilmiştir. Ardından örgütlerde nepotizme konu olan insan kaynakları uygulamalarından bahsedilmiş, bu uygulamaların varlığını ve derecesini etkileyen faktörler açıklanmaya çalışılmıştır. Daha sonra nepotizm uygulamalarının örgüt üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri irdelenmeye çalışılmış, nepotizmle mücadelede kullanılabilecek yöntemlere dair önerilerde bulunulmuştur. Bu bölümün son kısmında nepotizmle ilgili yerli ve yabancı literatür taramasına yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde öncelikle örgütsel adalet kavramı ve tarihsel gelişimi ele alınmış, örgütsel adalet kuramları ile birlikte örgütsel adalet kavramının dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet boyutları açıklanmaya çalışılmış, ardından örgütsel adaletle ilişkin algılamayı belirleyen faktörlerle, örgütsel adalet algısının etkilediği örgütsel davranışlar irdelenmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde ise örgütlerde nepotizm ve örgütsel adalet algılarına etkilerini belirlemek amacıyla İSO'nun hazırladığı "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Araştırması"na göre listeye giren bir tekstil işletmesi anket tekniği kullanılarak incelenmiştir.

Anketlerde 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Anket verilerinin analizinde SPSS For Windows 18.0 paket programından yararlanılmıştır. Anket sorularının analizinde frekans dağılımı, faktör, korelasyon ve regresyon analizi kullanılmıştır.

Ortaya çıkan sonuçlar literatür taraması yoluyla elde edilen bilgiler doğrultusunda yorumlanmış ve örgütlerdeki nepotizm uygulamalarının örgütsel adalet algısını olumsuz yönde etkilediği saptanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM
NEPOTİZM

1.1. NEPOTİZMİN TANIMI

Kayırmacılığın bir türü olarak kabul edilen, olumlu yönleri olabildiği gibi ağırlıklı olarak olumsuz sonuçları ile gündeme gelen nepotizm, açıkça hakkında konuşulmak istenmese de örgütlerde yaygın olan bir uygulamadır. Kişilerin akrabalık bağlarına dayalı olarak ayrıcalıklar elde etmesini ifade eden nepotizm, varlığı uzun yıllardır kabul edilen bir olgu olmakta birlikte son yıllarda araştırmacıların ilgisini daha çok çekmeye başlayan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Nepotizm sözlükler ve bu alanda çalışma yapan araştırmacılar tarafından pek çok defa tanımlanmıştır. Nepotizm konusunda önde gelen araştırmacılardan Adam Bellow'a göre nepotizm kavramı İtalyanca akraba kelimesinden kaynaklanıp, papaların gayrimeşru oğulları veya yeğenlerini klise örgütündeki işlere yerleştirdiği 15. ve 16. yüzyıllarda gelişmiştir. Dar anlamıyla nepotizm yetersiz akrabaların yüksek ücretli işlere yerleştirilmesi anlamına gelirken, modern dilde niteliksiz bir akrabanın açık bir şekilde kayırılmasından, tanıdık birisini istihdam etmeye kadar uzanan geniş bir yelpazede yer almaktadır (Sheridan, 2003: 22).

Webster'in üçüncü yeni uluslararası sözlüğü nepotizmi, yeğen ve diğer akrabalara yeteneklerinden ziyade akrabalık ilişkilerinden dolayı gösterilen ayrımcılık olarak tanımlamaktadır. Nepotizm niteliksiz yahut yeterli niteliklere sahip olmayan tanıdıkların sadece işletmenin işveren, yönetici yahut ortağı ile olan akrabalık ilişkileri sayesinde işe alınması ve ilerletilmesini ifade etmektedir (Wong ve Kleiner, 1994: 10; Araslı ve Tümer, 2008: 1238).

Longman'ın güncel İngilizce sözlüğü nepotizmi, birinin sahip olduğu güç yahut mevkisi sayesinde akrabalarını özellikle iyi işlere alarak kayırması olarak tanımlamaktadır (Araslı vd., 2006: 296).

Ford ve McLaughlin (1986) ile Laker ve Williams (2003)'a göre nepotizm genellikle favoritizmin negatif kapsamı altında, eşler de dâhil olmak üzere akrabaların aynı örgüt içinde işe alınması olarak kavramsallaştırılmaktadır (Mulder 2008: 3). Günümüzde ise nepotizm kavramı daha çok insanların pozisyonlarını aileleri yararına kötüye kullanması şeklinde tanımlanmaktadır (Büte, 2011c: 188).

Nepotizm işe alma sürecinde örgütteki mevcut çalışanların akraba ve eşleri lehine gösterilen kayırmacılık davranışı olarak ifade edilmektedir (Padgett ve Morris, 2005: 34).

İş sahibinin bir akrabasını işe alması aile nepotizmi olarak tanımlanırken, mevcut bir çalışanın akrabasının işe alınması örgütsel nepotizm olarak tanımlanmaktadır. Bunun yanı sıra mevcut bir çalışanın eşinin istihdam edilmesi de nepotizm tanımı içine dâhil edilmektedir (Williams and Laker, 2010: 230).

Nepotizm kelimesi iş dünyasında başlangıçta iş sahibinin akrabalarının işe alınmasını ifade etmekten, günümüzde bu kelimenin kullanımı birbirleriyle kan bağı veya evlilik yoluyla ilintili olan kişilerin aynı örgütte yer almaları şeklinde genişletilmiştir (Prokosch, 2008:1).

Webster'in internet sözlüğü nepotizmi aile üyelerine gösterilen kayırmacılık olarak tanımlamaktadır (www.merriam-webster.com, 2011).

Bir başka tanımda nepotizmin Latince yeğen sözcüğünden türediği, günümüzde ise akrabaların aynı örgütte işe alınması olarak tanımlandığı ifade

edilmektedir (Araslı vd., 2006: 296). Diğer bir deyişle nepotizm akrabaların aynı örgütte işe alınması veya aile etkisinin bu kişilerin diğer örgütlerde işe alınmasında kullanılması şeklinde ifade edilmektedir (Abdalla vd., 1998: 554).

Diğer bir tanımla, nepotizm birinin beceri, kabiliyet, başarı, eğitim düzeyi gibi nitelikleri dikkate alınmaksızın, sadece akrabalık ilişkileri esas alınarak istihdam edilmesi buna dayanılarak işe alınması ve yükseltilmesi anlamına gelmektedir (Özler vd., 2007: 438).

Bir diğer kaynakta, nepotizm birinin akraba olduğu için işe alınması yahut yükseltilmesi, daha iyi, tercih edilen görevlerin bir akrabaya verilmesi, performans değerlendirmelerinde müsamaha gösterilmesi ve alınan kararların sadece akrabalık bağı olan tanıdıkları olumlu yönde etkileyecek şekilde verilmesini içermekle birlikte, bu uygulamalarla sınırlı olmadığını belirtmektedir (www.blog.payrollexpress.com, 2011).

Bir kişinin beceri, yetenek, deneyim ve eğitim düzeyine bakılmaksızın işe alınması, terfi ettirilmesi ve diğer çalışanlardan daha iyi çalışma koşulları gibi etkenleri akrabalık ilişkilerinden dolayı elde etmesi nepotizm olarak ifade edilmektedir (İyişleroglu, 2006: 43).

Nepotizm kavramı, kişinin kendi güç ve otoritesini kullanmak suretiyle, kendi akraba ve aile fertleri için yeteneklerine bakılmaksızın istihdam olanağı sağlanması durumunu ifade etmektedir (Karakas ve Çak, 2007: 78).

Gerekli niteliklere sahip olmayan kişilerin sadece akrabalık bağlarına veya benzer ilişkilere dayanılarak işe alınması, terfi ettirilmesi yahut bu kişilere örgüt kaynaklarına erişimde ayrıcalık tanınmasının özellikle aileden olmayan çalışanlar arasında memnuniyetsizliğe yol açacağı düşünülmektedir (Bezirci vd., 2011: 9).

Nepotizm konusunda önde gelen araştırmacılarından olan Below (2003), eski nepotizm ile modern nepotizm olarak adlandırdığı yeni nepotizmi birbirinden ayırmıştır. İki arasındaki temel farklılık, nepotizmden faydalanan kişinin seçimiyle ilgilidir. Kayırılan bireyin iş deneyimi ve eğitimi nepotizmin olup olmadığını belirleyen bir faktör olarak düşünülmektedir. Eski nepotizm kavramına göre aileler çocukları için iş bulur yahut onları niteliklerini gözönünde bulundurmaksızın aile işinde istihdam ederler. Bunun tersine, modern nepotizm çocuklar anne babalarının izlerinden yürümeyi kendileri seçtikleri zaman ortaya çıkar. Modern nepotizm nitelikli oğullar ve kızlar için bir fırsat olarak değerlendirilmektedir. Eski nepotizm liyakatten ziyade aile ideallerini desteklemektedir. Bu da eski nepotizmin tercih edilme nedenlerinin kişinin kazanımları ve geçmiş deneyimleri değil, yetiştirilme tarzı ve aile bağları olduğu anlamına gelmektedir. Bellow'un yeni nepotizm kavramı, nepotizmden faydalanan bireylerin yüksek standartlara sahip olmalarından dolayı liyakate dayalıdır (Mulder 2008: 27).

Stout, (2006) nepotizm uygulamalarını kişisel inisiyatif ve özgür iradeye dayalı nepotizm ve zorlayıcı nepotizm olarak ikiye ayırmaktadır. Özgür iradeye dayalı nepotizm, birey teklif edilen işi kişisel tercihleri ve kariyer ideallerine uygunluğu açısından kabul ettiğinde ortaya çıkmaktadır. Öte yandan zorlayıcı nepotizm, nepotizmden faydalanan kişinin işi, bir aile üyesi tarafından zorlandığı için kabul etmesiyle meydana gelir. Zorlayıcı nepotizm Bellow (2003)'ün eski nepotizm kavramına karşılık gelmektedir. Üçüncü nepotizm çeşidi Stout tarafından fırsatçı nepotizm olarak tanımlanmıştır. Fırsatçı nepotizm, bireyin aile üyesinden gelen iş teklifini sadece işi kolay elde etme algısı ve fırsatı değerlendirme isteği ile kabul

etmesidir. Fırsatçı nepotizm zorlayıcı ve özgür iradeye dayanan nepotizm arasında bir orta nokta olarak düşünülmelidir (Mulder, 2008: 30).

Özetle, farklı şekillerde ortaya çıksa da, kişilerin sahip oldukları akrabalık bağlarından dolayı örgütlere alınması ve ayrıcalıklı muamele elde etmesi anlamına gelen nepotizm, çoğu zaman niteliksiz kişilerin faydalandığı yaygın bir uygulama olmakta ve örgütün diğer üyeleri tarafından olumsuz algılanmakta, memnuniyetsizlikle karşılanmaktadır.

1.2. NEPOTİZM İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Favoritizm, kronizm ve patronaj nepotizm ile ilişkili kavramlardır. Literatürde genellikle favoritizm en geniş anlamıyla kayırmacılık olarak kabul edilirken, eş dost ahabap kayırmacılığına kronizm, bir kişiye bir örgütte politik görüşlerinden dolayı gösterilen kayırmacılığa patronaj/partizanlık, akrabalara karşı uygulanan kayırmacılığa ise nepotizm adı verilmektedir (Abdalla vd., 1998; Araslı and Tümer, 2008; Büte, 2010; Tarhan vd., 1987; Özler vd., 2011; Aközer, 2003; Asunakutlu ve Avcı, 2009).

Aşağıda zaman zaman birbiriyle karıştırılan bu kavramlar kısaca açıklanmaya çalışılmıştır.

1.2.1. Favoritizm

Favoritizm sözlüklerde bir kişiyi veya grubu kayırma eğilimi, taraflılık olarak tanımlanmaktadır (Merriam-webster, 2008 Oxford English Dictionary). Kayırmacılık, bir kişi veya grubun lehine olarak, hak ve adaletten sapma eğilimi olarak ifade edilebilmektedir (Erdem, 2010: 1). Türkçede favoritizm ve nepotizm çoğu zaman eş anlamlı kullanılsa da, favoritizm nepotizmden daha geniş kapsamlıdır ve farklı kayırmacılık şekillerinden oluşmaktadır (Asukanutlu ve Avcı, 2010: 96). Nepotizm bir anlamda favoritizmin daha daraltılmış halidir.

Favoritizm bir arkadaş, meslektaş veya tanıdığa; istihdam, kariyer ve personel kararlarında özel ayrıcalıklar sağlamak olarak tanımlanmaktadır (Merriam-Webster, 2000). Favoritizm kişisel tercihlere dayalı öznellik ve taraflılık içermektedir (Prendergast & Topel, 1993).

İşyerinde favoritizm, birinin yahut bir grup insanın üstün iş performansı ile ilgili olmayan nedenlerden dolayı diğerlerinden daha iyi münafale görmesi ile ortaya çıkmaktadır. Favoritizm işyerinde bu kişinin adaletsizce diğerlerinden daha hızlı terfi etmesi, aynı işi yapan diğer kimselerden daha fazla ücret alması, işe geliş gidişlerde daha rahat koşullara sahip olması vb. şekilde ortaya çıkabilmektedir. Bu kişiler yalnızca doğru kişileri tanıdığı için, geçerli bir sebep olmaksızın ve haksız yere diğerlerinden daha iyi muamele görmektedir (Basu, 2009).

Favoritizm kişisel bağlantıların; akrabalar, arkadaşlar, komşular ve diğer yakınlar için ayrıcalıklı muamele görme amacıyla kullanılmasıdır. Favoritizm kelimesi, favoritizme dayalı sosyal mübadelenin tarafları bu mübadeleden kazanç sağlasa da diğer herkesin kaybedebileceğine dair yaygın inanıştan dolayı, genellikle yolsuzlukla ilgili olumsuz çağrışım yapmaktadır (Özler ve Büyükaslan, 2011:276). Favoritizm farklı

şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Araslı ve Tümer (2008) bir çalışmasında favoritizmi temelde grup içi ve grup dışı favoritizm olarak alt gruplara ayırmış, nepotizm ve kronizmi ise diğer bir alt gruptandırma olarak ifade etmiştir. Grup içi favoritizm bir grubun üyeleri ayrıcalıklı mumaeleye tabi olduğunda ortaya çıkmaktadır. Grup dışı favoritizm, eşitsizlik sistemini içselleştirme ve koruma eğiliminin bir ifadesi olarak görülmektedir. Nepotizm favoritizmin daha dar kapsamlı şeklidir. Italianca yeğen sözcüğünden gelen nepotizm, aile üyelerine gösterilen favoritizmi de kapsamaktadır (Araslı ve Tumer, 2008; Vateva, 2009: 13).

Loewe (2008)'e göre favoritizm akraba, arkadaş, komşu veya diğer yakınlarla ayrıcalıklı muamele yapılmasıdır. Bu ilişkiler akrabalar, aynı yerde doğanlar, aynı okuldan mezun olanlar, aynı yerde yaşayanlar arasında olduğu gibi paylaşılmış deneyimler yahut gelecekte faydası dokunabilecek etkili kişilerle ortak sosyal ağlarda yer almak suretiyle de kurulabilir (Loewe vd. ,2008: 260-261).

Bazı araştırmacılar grup içi ve grup dışı favoritizmi birbirinden ayırmıştır. Grup içi favoritizm bireyin kendi grubunun üyelerine ayrıcalık tanınması ile ortaya çıkmaktadır. Bireyler sahip oldukları özsaygının bir kısmını ait oldukları gruptan almaktadırlar. Aynı gruptan olan bireyler birbirlerinin grup dışındaki bireylere göre daha sadık, daha dürüst ve daha güvenilir olduğunu düşünmekte, birbirlerinin davranışlarını daha olumlu bir bakış açısı ile değerlendirmektedirler. Grup üyeleri ödüllerin dağıtılması, yeni yöneticilerin atanması yahut cezalandırmayı gerektirecek durumlarda kendi grup üyelerine iltimas geçmektedirler. Araştırmacılar bu durumun göreceli olarak daha kolay elde edilen bir etki olmasının yanı sıra aynı zamanda kaçınılması zor bir durum olduğunu da saptamışlardır. Grup içi favoritizm cinsiyet yahut etnik temelli mevcut grupların yer aldığı gerçek ortamlardan Taifel (1971)'in minimal grup paradigmasında kullanılan uç derecede yapay ortamlara kadar farklı durumlarda gözlemlenebilmektedir (Vateva, 2008: 15-16).

Bireyler kendi gruplarına favoritizm gösterme eğiliminde olsa da, araştırmalar bu eğilimin grubun statüsüne bağlı olduğunu göstermektedir. Dezavantajlı, düşük statülü grupların üyeleri sıklıkla yüksek statülü dış gruplara ayrıcalık tanımaktadır ve bu durum grup dışı favoritizm olarak adlandırılmaktadır. Düşük statülü grupların üyeleri olumsuz grup içi klişeleri mevcut sosyal düzeni meşrulaştırma amacıyla kullanılmaktadırlar. Dış grubun avantajına mantıklı açıklama getirebilmek için kendi gruplarını daha az yeterli ve daha az motive olmuş görebilmektedirler. Düşük statülü gruplarda grup içi statü farklılıklarının büyük olması, üyelerin daha muhafazakâr siyasi görüşe sahip olması ve kendi grubu ile ilgili olumsuz algısının yüksek olması, dış grupların lehine bilinç dışı bir tercihe yol açabilmektedir. Grup dışı favoritizm eşitsizlik sistemini içselleştirme ve koruma eğiliminin bir ifadesi olarak görülmektedir. Dış grup favoritizmine yönelik bir başka açıklama, düşük statülü grupların üyelerinin kendilerini ait oldukları düşük değerli gruptan ziyade daha değerli dış grupların üyeleri ile özdeşleştirme isteğidir (Vateva, 2009: 22).

Favoritizmin bir türü olan nepotizmi açıklamada güçlü grup kimliği duygusuna sahip bireylerin grup içi favoritizm eğilimi dolayısıyla kendi grubunun üyeleri ile işbirliği yapmaya daha yatkın oldukları görüşüne başvurulmaktadır. Araştırmacılara göre bu bireyler kendi grup üyelerinin çıkarı için yahut grup içi etkileşime değer verdikleri için nepotizm uygulamalarını gerçekleştirirler (Banuri vd. 2010:7).

Nepotizm yaygın bir şekilde eşler de dâhil olmak üzere akrabaların aynı örgütte istihdam edilmesiyle ortaya çıkan favoritizmin negatif anlamı ile kavramsallaştırılmaktadır (Mulder, 2008: 3). Zaman zaman yakın arkadaşların istihdam edilmesi de bu tanıma dâhil edilmektedir. Zira favoritizm sıklıkla yakın arkadaşlar ve tanıdıklar arasında nepotizme benzer şekilde gerçekleşmektedir (Mulder, 2008: 3).

Nepotizm kavramı, kişinin kendi güç ve otoritesini kullanmak suretiyle, kendi akraba ve aile fertleri için yeteneklerine bakmaksızın istihdam olanağı sağlaması durumu olarak ifade edilmektedir (Karakaş ve Çak, 2007: 78). Favoritizmde ise, kişinin kendi akraba ve aile fertleri dışında bağlantılı olduğu kişilere de fayda yaratması söz konusudur (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 96-97).

Favoritizm geniş anlamda kayırmacılığın her türünü kapsamakta, nepotizm, kronizm, patronaj gibi farklı biçimlerde karşımıza çıkabilmektedir. Kayırmacılık zaman zaman kınansa da, gün geçtikçe kalabalıklaşan dünyamızda sınırlı ekonomik kaynakların, özellikle de iş imkânlarının elde edilmesinde her türlü sosyal bağlantıdan yoğun bir şekilde yararlanılmaktadır.

1.2.2. Kronizm

Kronizm de nepotizm gibi favoritizmin bir türüdür. Kronizm sıklıkla eski arkadaşların niteliklerine bakılmaksızın yetkili mevkilere atanması olarak tanımlanmaktadır (Nadler ve Schuman, 2006). Favoritizm arkadaş, meslektaş ve tanıdıklara istihdam, kariyer ve pesonel kararları alanında ayrıcalık sağlanması anlamına gelirken, kronizm politikacıların özellikle kadrolaşmada eski yakın arkadaşlarına niteliklerini gözönünde bulundurmaksızın öncelik verilmesi olarak tanımlanmaktadır. (Araslı ve Tümer, 2008: 1239).

Kronizm sözcüğü eski ve samimi dost anlamına gelen ve 17. Yüzyılda Cambridge üniversitesi öğrencileri arasında argo olarak ortaya çıkan “crony” sözcüğünden türemiştir. 1995 Oxford İngilizce Referans Sözlüğü “crony” sözcüğünün köklü, eski anlamına gelen “khronios” sözcüğüne dayandığını iddia etmektedir. Uzun süredir arkadaş olanlar birbiriyle kafadar (crony) olarak tanımlanmaktadır. Kronizm 1840’lı yıllarda arkadaş edinme isteği yahut yeteneği anlamında kullanılmış, 1946 yılında Washington’lu bir köşe yazarının Amerikan Başkanı Roosevelt’in yeteneğinden şüphe duyulan kişileri kişisel ilişkilere dayanarak devlet dairelerine atamasını da kronizm olarak tanımlamasıyla politik alanda kullanılmaya başlanmıştır (World Wide Words, 1998, Oxford İngilizce Sözlük, 1989). 1952’de Truman yönetimi benzer şekilde arkadaşları yeteneklerinden bağımsız olarak devlet görevlerine atamakla suçlanmış ve böylece sözcüğün tarafsızlığı ve masumiyeti bozulmuştur. Ardından, kroni aşağılayıcı bir terim haline gelmiştir ve günümüzde sıklıkla arkadaşlığın politik yozlaşma veya imtiyazlı terfi kokusu taşıyan küçültücü anlamını ihtiva etmektedir (Khatri vd., 2003: 290).

Siyaset alanında varlığı uzun yıllardır bilinen kronizmin örgütlerdeki yansımaları ve kronizm uygulamalarının örgütlere etkisi son yıllarda araştırmacıların ilgisini çeken konular arasında yer almaktadır. Kronizm örgütlerde farklı nedenlere dayalı farklı formlarda ortaya çıkabilmekte, çalışanlar arasında haksız rekabete yol açmakta, çalışma ortamında güveni azaltırken bencilliği ve çıkarıcılığı

cesaretlendirmekte; kişilerin adil, tarafsız ve hakkaniyete dayalı muamele görme hakkına zarar vermektedir (Vateva, 2008: 24).

Khatri vd. (2006) kronizmi sosyal mübadele kavramına dayandırmış, kronizmin taraflarının karşılıklı fayda beklentisi içerisinde olduklarını ileri sürmüştür. Ardından kronizme yol açan sebepleri faydacılık ve ilişkisellik olmak üzere ikiye ayırarak faydacı ve ilişkiyel kronizm olmak üzere iki farklı türe ulaşmıştır. Bu ayrıma göre faydacı kronizm kişisel çıkar ve faydaya dayalı faktörlerce motive edilir ve geçilen iltimasın karşılığı kısa sürede beklenirken, ilişkiyel kronizm sadakat, muhabbet ve ilişkiler tarafından motive edilmekte ve sağlanan iltimasın karşılığı uzun sürede alınmaktadır (Khatri vd., 2005: 70).

Öte yandan güç bağımlılığının ifadesi olarak kronizm ikiye ayrılmaktadır. Denk kronizm güçlerin göreceli olarak eşit olduğu arkadaşlar ve çalışma arkadaşları arasında meydana gelirken, hiyerarşik kronizm, kronizmin tarafları arasında güç dengesizliği olduğunda ve taraflardan birinin mübadeleye daha büyük katkı sağladığı durumlarda ortaya çıkmaktadır (Vateva, 2008: 24).

1.2.3. Patronaj

Patronaj siyasi temsilde etnik, coğrafi ve dini partizanlığa öncelik vermek olarak tanımlanmaktadır (Özler ve Büyükaslan, 2011: 276). Favoritizmin bir türü olarak kabul edilen patronaj kamu hizmetine ilişkin işlerde atama gücüne sahip olan kişinin seçilmesine yardım eden kişilere öncelik vermesi olarak da tanımlanabilmektedir (Nadler ve Schuman, 2006). Patronaj, mevki ve makam sahibi kişilerin, iktidar sahiplerinin, bu mevki ve makamdaki kaynaklanan olanaklarla siyasal görüşleri nedeniyle kendilerine yakın kişilere mesleki anlamda çıkar sağlayacak yönde davrandıklarında ortaya çıkmaktadır (Bayır, 2007: 89).

Daha çok politik yolsuzluk türü olarak incelenen patronaj, işletmelerde bir yöneticinin nepotizm yahut kronizm uygulamalarını gerçekleştirmesinin karmaşık bir yolu olabilmektedir. Bir yönetici güvendiği çalışanlarını yönetsel pozisyonlara getirmekte ve ardından bu yöneticilerden arkadaşlarını yahut ailesinden kişileri işe almasını istemektedir. Favoritizmin bu türünde yönetici, gözde çalışanlarını yetki sahibi olacakları pozisyona getirdikçe tüm işletmeye yayılma potansiyeline sahip olmaktadır (Anderson, 2011).

Hükümeti kuran siyasi partinin kamu kurumlarındaki üst düzey yöneticileri görevden alıp siyasi yandaşlık, ideolojik sebepler, nepotizm yahut kronizme dayalı olarak yenilerini ataması patronaj olarak ifade edilmektedir (Aydoğan, 2009: 4).

Diğer bir deyişle patronaj siyasal partilerin, iktidara geldikten sonra kendilerini destekleyen seçmen gruplarına çeşitli şekillerde ayrıcalıklı işlem yaparak, bu kimselere haksız menfaat sağlamaları şeklinde tanımlanmaktadır. Patronajın bir başka biçimi de, üst düzey bürokratların siyasi iktidarların değişmesiyle birlikte, ideoloji, nepotizm-kronizm gibi faktörler esas alınarak, görevden alınmalarıdır (Tarhan vd., 2005: 13). Yönetsel anlamda yapılan atamalarda ehliyet ve liyakat yerine siyasi partilere yakınlığı ölçü almak ve buna göre atamalarda bulunmak yönetimi partizanlığa götürmektedir (Bayır, 2010: 90).

Politikada yahut iş dünyasında hamiler/patronlar ödüllendirdikleri kişilerin sadakatine büyük önem vermektedir. Güçlerini genişletmek için ve politik gündemlerini ön plana çıkarmak için, amirler sadık astlara gereksinim duymaktadırlar. Çalışanlardan beklenen kayıtsız şartsız/sınırsız adanmışlık ve şaşmaz sadakat patronajla minnettarlık arasındaki bağlantıya dayanmaktadır (Khatri ve Tsang, 2003: 294).

Daha çok politik bir yolsuzluk olarak kabul edilen patronaj, demokrasi kültürünün ve insan haklarının gelişmediği ülkelerde oldukça yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Patronaj uygulamaların sonucunda pek çok kişi hak etmediği yerlere gelirken, bir o kadar kişi de işini yahut sahip olduğu diğer imkânları kaybetmektedir. Politik açıdan güçlü gruplarla bağlantılı olmadığı sürece bireyler nitelikli olsalar da hak ettikleri mevkilere gelememektedir.

1.3. ÖRGÜTLERDE NEPOTİZME KONU OLAN UYGULAMALAR

Nepotizm örgütlerde işe alma, terfi ettirme, ücretlendirme, performans değerlendirme, disiplin kurallarının uygulanması, örgütsel kaynakların kullanılması gibi farklı alanlarda ortaya çıkabilmektedir.

İşletmelerde nepotizmin en sık görüldüğü bölüm insan kaynakları bölümüdür. Personelin işe alınması ve yerleştirilmesi, performans değerlendirme, ücret düzeylerinin belirlenmesi gibi konularda insan kaynakları bölümü nepotizm uygulamasını sık sık gerçekleştirmektedir. Üst düzey yönetim de terfi ve atamalarda, yönetim kurulunun oluşturulması ve üst düzey yönetici seçimlerinde nepotizm uygulamaktadır (İyişleroğlu, 2006: 45-46).

1.3.1. İşe Alma ve Yerleştirmede Kayırmacılık

İşe uygun çalışanların alınması ve işe yerleştirilmesi insan kaynakları yönetiminin en önemli görevlerinden birisidir. Zira bir örgütü başarıya götüren en önemli kaynak insan kaynağıdır ve işe uygun olmayan insan kaynaklarının istihdam edilmesi bazı olumsuzluklara yol açmaktadır.

Personel seçme sürecinde genellikle eğitim, iş deneyimi ve işle ilgili kişisel özellikler gibi ölçütler kullanılmaktadır (Barutçugil, 2004: 261). Bununla birlikte bu ölçütlerin yanı sıra ya da bu ölçütlerden bağımsız olarak sosyal bağlantıların da istihdam sürecinde etkili olduğu görülmektedir.

Bireyleri işe yerleştirmede ailenin ve sosyal bağlantıların rolü bazı teorik ve ampirik çalışmalarda ele alınmıştır (Montgomery, 1991; Ioannides ve Loury, 2004). Araştırmacılar sosyal ağlarla ilgili potansiyel çekinceleri ve olumsuzlukları araştırmışlardır. Sosyal ağların yöneticilerin kendi aile üyelerini, arkadaşlarını ve sosyal olarak ilintili oldukları diğer kişileri değerli işlere atamalarındaki etkisi favoritizm ile özdeşleştirilmiştir. Bu davranış aile üyelerini kapsadığında nepotizm, arkadaşları kapsadığında ise kronizm olarak adlandırılmıştır. Araştırmacılara göre çok yaygın olan bu olguları belgelemek zor olsa da, oldukça önemli sayıdaki çalışma, ebeveynlerin, çocuklarının kendi çalıştıkları işletmelerde işe alınmasını kolaylaştırma eğiliminde olduklarını ortaya koymuştur. Diğer kanıtlar yöneticiler ve işe alma kararlarından sorumlu olan kişilerin, çoğu kez yeteneklerine bakmaksızın sosyal olarak bağlantılı oldukları kişileri istihdam ettiğini göstermektedir (Ponzoa ve Scoppa, 2011: 78)

Günümüzde çoğu kişi bildiklerinin yanı sıra kimi tanıdığına bağlı olarak işe alınmaktadır. Hemen herkes kişisel bağlantıların işe girme ya da diğer süreçlerde meşru bir yol olduğunu kabul etmektedir. Çoğu kişi diğerleriyle ilişkilerini, ortaya çıkabilecek fırsatları değerlendirmek için kullanmak istemekte, bu nedenle sosyal ağlara dâhil olmaktadır (Jeff Durham, 2010). İşe girme sürecinde akrabalık bağlarının kullanılması oldukça yaygın bir uygulamadır.

Bazıları işe alma sürecinde aile üyesinin desteği ve referansını istihdam nepotizmi olarak adlandırmaktadır. Nepotizmin işletme sahiplerinin birlikte çalışmak istemedikleri ve işletmeye yabancı olan çalışanlardan kaçınmayı kolaylaştırdığı, kurum kültürüne uygun çalışanları istihdam etmeyi sağladığı ve dolayısıyla faydayı maksimize ettiği savunulmaktadır. Ortak kültür, değer ve düşünceleri paylaşan insanların birlikte çalışmalarının örgüt için bazı avantajlarının olduğu düşünülmektedir. Literatürde örgütsel kararlarda nepotizmin ve diğer ayrımcılık türlerinin muhtemel faydalarını tartışan küçük ancak gittikçe büyüyen bir grup bulunmaktadır (Vinton, 1998: 301; Hernandez and Page, 2006: 4).

Bazı işletmeler açık pozisyonlar için istihdam edilebilecek aday havuzunun daha az maliyetle oluşturulmasını sağladığı için istihdam nepotizmine yönelmektedir. Mevcut çalışanların akrabalarının istihdam edilmesini destekleyen bu işletmeler istihdam işini mevcut çalışanlarının yardımıyla gerçekleştirerek personel seçme ve yerleştirme maliyetlerini düşürmektedirler. Bununla birlikte hedef en nitelikli kişinin istihdam edilmesi ise pazarı sınırlamak bu amacın gerçekleşmesini engelleyebilmektedir (Prokosch, 2001: 22).

Hernandez ve Page (2006) çalışmalarında önemli sayıdaki istihdam kararının sadece niteliklere değil bağlantılara dayalı olduğunu, en azından bu bağlantılar tarafından desteklendiğini belirtmişlerdir. Gayriresmi çalışma arkadaşlıklarını, mezun topluluklarını, öğrenci dernek ve birlikleri gibi eğitim bağlantılarını, sosyal klüpler ve hobi klüpleri gibi özel ilgi gruplarını kullanmak suretiyle oluşturulan ağlara dâhil olmak (networking), iş dünyasında evrensel bir seçim kriteri olarak kabul edilmektedir (Hernandez and Page, 2006: 6).

İstihdam nepotizmine özellikle aile işletmelerinde daha sık rastlanmaktadır. Aile işletmelerinde, çalışma hayatına çeşitli nedenlerle atılamayan aile bireyi için ailenin diğer fertleri veya sözü geçen aile büyüklerinden gelen baskılar dolayısıyla aile üyesine aile işletmesinde çalışma olanağı verilmektedir (İyişleroğlu, 2006: 49).

Bellow (2003,2004) kayırmacılığın yaygın bir eğilim olduğunu belirterek, nepotizme kayırmacılığın bir çeşidi olarak bakmakta ve bu nedenle nepotizmin suçlanmasına karşı çıkmaktadır. Nepotizm bazı suistimallerle sonuçlanabilirken, yetkinliğin, bilginin ve otoritenin bir kuşaktan diğerine aktarılmasını da sağlayabilmektedir. Nepotizm uygulamalarının sonucunda nitelikli personel seçildiğinde aşağıdaki avantajlar elde edilebilmektedir (Hernandez and Page, 2006: 7-8):

- Söz konusu olan bir aile işi ise, istihdam edilen aile üyesinin eğitimi okulda değil ailede başlamıştır ve ömür boyu sürmektedir. Çalışma ortamında, mesleğin inceliklerini öğrenerek yetişmişler, anne babalarını memnun etme yahut onları taklit etme isteği ile çalışma motivasyonuna erken yaşlarda sahip olmuşlardır.

- Aile üyesi olan personelle ilgili araştırma süreci çok kapsamlı olmadığı için daha az masraflıdır.
- Aile bağları sadakat, güven ve bağlılık gibi uzun vadeli değerleri güçlendirecek şekilde sağlam ve süreklidir.
- Aile işletmesi olmayan işletmelerde personel adayının işletmedeki akrabasının çalışma ortamındaki davranışları adayın davranışları için bir referans olmaktadır.

Çoğu kişinin nepotizmi ailenin bir veya birkaç kuşağından olan üyelerini işe alması olarak düşünmesine rağmen ki buna kuşaklararası nepotizm denmektedir, bazıları eşlerin aynı örgütte işe alınmasının da nepotizmin bir türü olduğunu iddia etmektedirler (Padgett ve Morris, 2005: 35).

İstihdam nepotizmi en sık karşılaşılan nepotizm türüdür. Hemen her büyüklükteki işletmede ancak sıklıkla aile işletmelerinde nepotizme dayalı işe almalara sıkça rastlanmaktadır.

1.3.2. Performans Değerlendirme ve Terfide Kayırmacılık

Aynı örgütte çalışan ve birbirlerini denetleme durumunda olan akrabalar arasında objektif performans değerlendirmesi yapılması sıklıkla mümkün olmamaktadır. Özellikle kurumsal olmayan işletmelerde tarafsız adil performans değerlendirme sistemleri bulunmamakta, performans değerlendirme ve terfi tamamen öznel değerlendirmelerle yapılmaktadır. Bununla birlikte kurumsal olduğu iddia edilen pek çok işletmede de kişisel ilişkiler, akrabalık bağları vb. faktörler performans değerlendirme ve terfide etkili olabilmektedir. Öte yandan aynı örgütte çalışan akrabalarından en az biri örgüt için çok değerli bir çalışan olduğunda, diğer akrabaların başarısızlıkları gözardı edilebilmektedir.

Çalışanların performanslarına uygun şekilde işte yükselmelerini sağlamak insan kaynakları yönetiminin görevlerinden biridir. Performans değerlendirme; etkin ve verimli olan çalışanları ödüllendirmek, aksi durumda olan çalışanların performanslarını arttırmak ve yetersiz performans ortaya koyan çalışanların neden cezalandırılmaları gerektiğine yönelik bir gerekçe sağlamak amacıyla her bir çalışanın işini ne kadar iyi yaptığı hakkında bilgi elde etmeyle ilgilidir (Şimşek ve Öge, 2007: 94). Genel anlamda performans değerlendirme; personelin yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleri ile karşılaştırılarak yapılan sistematik bir ölçümdür. Değerlendirme sonucu elde edilen bilgiler, insan kaynakları yöneticilerinin personele yönelik kararlarında önemli bir dayanak oluşturmaktadır. Performans değerlendirmesi; bir kişinin ya da grubun iş ile ilgili kuvvetli ve zayıf taraflarını sistematik olarak tanımlarken, işletmedeki iş veriminin artırılması, ücret artışları, terfi, kariyer planlama, uyarılma ve işten çıkarma gibi birçok konunun belirlenmesinde oldukça etkilidir (Korukoğlu, 2009: 838).

Çalışanların performanslarını değerlendirmede işletmeler genellikle amirlerin öznel değerlendirmelerine dayanmaktadırlar. Öznellik de değerlendiricilerin astlarına karşı kişisel tercihini gösterdiği favoritizm uygulamalarına yol açmaktadır (Prendergast ve Topel, 1996: 958).

Georgetown üniversitesi McDonough İşletme Okulu'nun ülke çapında 303 kıdemli yönetici üzerinde yaptıkları bir çalışmada terfi kararlarında kayırmacılığın

sıklıkla görüldüğü saptanmıştır. Bu çalışma, pek çok işletmede nesnel değerlendirmeyi destekleyen politika ve prosedürlere ve kayırmacılığın kötü kararlara yol açtığına dair genel kabule rağmen çalışanların terfi ettirilmesinde bağlantı ve ilişkilerin önemli bir rol oynadığını göstermiştir. Araştırmada gözlemlenen kıdemli yöneticilerin büyük bir çoğunluğu (%92) kendi işletmeleri de dâhil olmak üzere (%84) çalışanların terfi ettirilmesinde kayırmacılığın (nepotizm) rol oynadığı kararlarla karşılaştıklarını kabul etmişlerdir. Çoğunluğu kayırmacılığın yaygın olduğunu belirtirken bir kısmı (%23) kendilerinin de kayırmacılık uyguladıklarını kabul etmişler ve sadece %9'u en son terfi kararlarında kayırmacılık yaptıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanlar kayırmacılığı, (nepotizm) çalışanlara nitelik ve performansları yerine arkadaşlık ilişkileri ve bağlantılarına dayalı olarak ayrıcalıklı muamele yapılması olarak tanımlamışlardır (Gardner, 2011).

Kurucular sıklıkla işletmede çalışan yakın akrabalarının performansını değerlendirmeye çalışırken, özellikle kendi çocuklarının tarafsız olarak değerlendirilmesinde pek çok zorlukla karşılaşmaktadırlar. Öncelikle bir kişinin katkı ve değerinin objektif bir biçimde değerlendirilmesi aile sistemi içerisinde mantıksız bir düşünce gibi görünmektedir. Aile sistemi içinde bireylerin kıymeti ailenin bir ferdi olmalarından kaynaklanmaktadır. Kişinin aile içindeki yeri, ne yaptığından ziyade kim olduğuna göre belirlenmektedir. Bir aile üyesinin performansını belirlemek için tarafsız bir şekilde oluşturulan ölçütleri kullanmak, aile içindeki sosyal davranışı düzenleyen ve tanımlayan prensiplere aykırı düşmektedir. Öte yandan amacı ekonomik verimlilik olan işletmede değerlendirme süreci işletmenin gereksinimleriyle uyumlu olmak durumundadır. Bu süreçte bireylere amaçtan ziyade araç gözüyle bakılmakta ve örgüt amaçlarına ulaşmada en çok katkıyı sağlayan bireylerin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu nedenle bir kurucunun kendi akrabalarının yönetsel yeteneğini değerlendirmek zorunda olduğunda yaşadığı büyük stres şaşırtıcı değildir, zira aile ve işletme sistemlerinde geçerli olan kural ve fomüllere göre adaleti eş zamanlı olarak sağlamak mümkün değildir. Ayrıca kurucunun bu tarz değerlendirmede karşılaştığı zorluklara genellikle akraba çalışanların performansı ile ilgili tarafsız ve doğru bilgilerin elde edilememesi gibi sorunlar da eşlik etmektedir. Bu problemler, aile dışı bir yöneticinin kurucunun gözüne girmek veya karşı karşıya gelmemek amacıyla astı olan akrabasının yetersizliğini gizlemesi ile ortaya çıkar (Lansberg, 1983: 43).

Terfi, bir çalışanın pozisyon, ücret, yetki ve sorumluluk bakımından daha üst düzeydeki bir göreve yükseltilmesi demektir. Terfi kararlarında resmi olarak çalışanın kıdemi, başarısı ve potansiyeli gibi faktörler, gayri resmi olarak ise, çalışanın kişiliği ve kişilerarası etkileşimi belirleyici olmaktadır (Şimşek ve Öge, 2007: 121).

Gerçekleştirilen bir çalışmada yöneticilerin çoğu kurumların resmi performans değerlendirme süreci sona ermeden önce kimin terfi edeceğini bildiklerini ifade etmişlerdir. Yöneticilerin resmi değerlendirme sürecinden bağımsız olarak favorilerini terfi ettirdikleri gözlemlenmiştir. Yöneticiler ayrıca kayırmacılığın isabetsiz terfi kararlarına yol açtığını belirtmişlerdir (Gardner, 2011).

Pek çok aile işletmesi ise önemli pozisyonlara bireyin yetkinliği, eğitim seviyesi ya da becerilerine bakılmaksızın, aile üyelerinden birini atamaktadır. (Ateş, 2005: 12). Özellikle aile işletmelerinde güven faktörünün uzmanlığın önüne geçmiş olmasından dolayı yönetim pozisyonuna, profesyonel kişiler yerine aile bireyleri getirilmektedir (Büte, 2011b: 389). Nepotizm yetersiz aile üyelerinin yönetici olmasına

ve bu konumlarını korumasına izin verirken, adaletsiz ödül sistemlerini cesaretlendirmekte ve profesyonel yöneticilerin işletmeye çekilmesini engellemektedir (Vinton, 1998).

Aileler ilerlemenin ve refahı arttırmanın bir göstergesi olduğuna inandıkları için üyelerinin örgüt içinde önemli pozisyonlara gelmelerini istemektedirler. Bu durumda aile üyesi olmayan çalışanların üstün performans göstererek üst pozisyonlara terfi etme şansları olmamaktadır.

1.3.3. Ücret Kayırmacılığı

Ücret düzeylerinin belirlenmesi hem örgütler hem de çalışanlar için en önemli konulardan biridir. Ücret örgüt için önemli bir gider kaynağı iken, çalışanları örgüte bağlayan en önemli faktörlerden birisidir. Bu nedenle gerek ücret düzeyi, gerekse ücretlerin belirlenme şekli çalışanların örgütle ilgili pek çok algısını etkilemektedir.

İnsan kaynakları yönetimindeki konuların en hassası olan ücreti araştırmacılar, işgörenin bedensel veya zihinsel emeği karşılığında aldığı ekonomik değer olarak tanımlamışlardır (Şimşek ve Öge, 2007: 192). İşletmelerde ücret ve diğer ödemelerin yönetimi önemli bir insan kaynakları fonksiyonudur; çünkü bireyi işletmeye çekme, işletmede tutma ve daha verimli çalışmaya güdüleyebilme açısından izlenen ücret politikaları önemli olmaktadır (Yüksel, 2004: 212). İşletmelerde personel ücretlerini belirleyen ve etkileyen çok çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bunların bir kısmı işletme içinde izlenen politikalara bağlı iken, diğer kısmı işletmenin dış çevresinden kaynaklanan ve işletmenin doğrudan kontrol edemediği faktörlerdir. Örneğin, iş değerlemesi ve performans değerlemesinin uygulanması ya da motivasyonu sağlamak amacıyla yüksek ücret politikasının izlenmesi, işletmenin ödeme gücü ve toplu sözleşmeler işletme içi faktörleri; yasaların getirdiği yükümlülükler, piyasa ücret düzeyi ve rekabet koşulları ise işletme dışı faktörleri oluşturur (Coşkun, 2009; Barutçugil 2004).

Sosyologlar ailedeki karşılıklı fedakârlık sürecini düzenleyen kural ve prensiplerin işletmelerde aynı süreci düzenleyenlerden niteliksel olarak farklı olduğunu belirtmektedirler. Ailedeki kaynak alışverişi, aile üyelerinin gereksinimleri ve uzun vadeli refahına uygun olarak gerçekleşmektedir. Bu bağlamda işletme açısından ücret ve diğer faydaların belirlenmesi çalışanın pazar değeri ve performansına bağlı iken, aile açısından düşünüldüğünde işverenler kaynakları aile üyesinin gereksinimlerine göre dağıtma eğiliminde olmaktadır (Lansberg, 1983: 42).

Aile işletmelerinde ücretlendirme bireyin örgüte katkılarından ziyade aile içindeki konumuna dayalı olmaktadır. Aile içinde tepki görmeme ya da aile üyelerini mutlu etme isteği gibi duygusal nedenler ve işletme içinde çatışma yaratmama isteği ücretlerin belirlenmesinde ve diğer maddi ödüllerin tahsisinde etkili olabilmektedir. Ücret ve ödül dağıtımının liyakate (hak edişe) dayanmaksızın yapılması işletme de çalışan diğer kişilerde memnuniyetsizlik yaratabilmektedir.

Aile işletmelerinin genelinde aile üyesi olmayan çalışanlar için bir ücretleme politikası olduğu halde aile üyesi çalışan için bir ücretleme politikası yoktur. Aile üyesi çalışanlar yaptığı işin ve bulunduğu mevkiinin çok üstünde maaş almakta veya kendi eş değeri mevkiinde bulunan diğer çalışanlara göre daha fazla ücret almaktadırlar. Bu adil olmayan ücret politikası diğer çalışanlar için motivasyon bozukluğuna neden olmakla

birlikte, aile işletmesinde çok sayıda aile üyesi çalışanı olan işletmelere de maddi külfet getirmektedir (İyişleroğlu, 2006: 46).

Aile işletmelerinde bireysel performans beklentilerinin ve sonuçlarının her bir aile üyesiyle düzenli olarak ve resmi bir şekilde tartışılmaması, aile üyelerinin ücret artışları ve ikramiye dağıtımları sırasında adil bir şekilde değerlendirilip değerlendirilmediklerini bilememelerine yol açabilmektedir. Benzer şekilde aile işletmesi olmayan işletmelerde de üst düzey yöneticinin akrabası olan çalışanların performans değerlendirmelerinin adil bir şekilde yapılmadığı görülmektedir. Aile işletmesi olmayan diğer işletmelerde, birbirlerinin performanslarını değerlendirme durumunda olan çalışanlar akraba iseler performans değerlendirmede başarıları abartıp, haksız ücret artışı veya ödüllendirmeleri sağlayabilmektedirler.

Örgütlerde benzer işleri yapan benzer nitelikteki çalışanlar arasında akrabalık ilişkilerinden kaynaklanan ücret farklılıklarına rastlanabilmekte bu da örgütlerde huzursuzluk kaynağı olabilmektedir. Daha olumsuz etkileri olan ücret kayırmacılığı ise nitelsiz akrabalar örgütte çalışan akraba olmayan nitelikli personelden daha yüksek ücret aldığına ortaya çıkmaktadır.

1.3.4. İşlem Kayırmacılığı

Nepotistik uygulamalarla işe alınan kişiler sıklıkla yanlış bir şekilde ödüllendirilmek; hak etmedikleri, liyakat ve yeterlilik temelli olmayan ayrıcalıklara sahip olmaktadır. Bu kişilere işe geç gelme, erken ayrılma, devamsızlık, örgütteki çalışma araç gerecinin tahsisatı vb. konularda ayrıcalıklı davranılabilmektedir.

Aile ve işletme farklı adalet normları tarafından düzenlenmektedir. Aile çerçevesinde iki baskın adalet kuralı işlemektedir. Ebeveyn ve çocuklar arasındaki dikey aile ilişkilerinde baskın olan dağıtım adaleti normu gereksinimdir. Ebeveynler çocuklarının gereksinimlerinin karşılanması için kaynaklarını tahsis etme gibi manevi bir yükümlülük taşımaktadır. Kardeşler arasında olduğu gibi yatay aile ilişkilerinde eşitlik, baskın olan adalet normudur. Bu şekilde kaynakların kardeşlerarası tahsisinde her birey kaynak ve fırsatlardan eşit pay alma hakkına sahiptir. Bununla birlikte işletmelerde geçerli adalet normu liyakat kavramına dayanmaktadır. İdeal olarak çalışanın aldığı ödülün düzeyi, örgüt amaçlarını gerçekleştirmedeki yeterliliği tarafından belirlenir. İşletmenin varoluş amacı gözönünde bulundurulduğunda, en üretken olanların oransal olarak sistemde mevcut olan kaynaklardan daha fazla pay aldığı kaynak dağılımı daha fonksiyonel olmaktadır. Aile işletmelerinin karışık doğası kurucuların örgüt kaynaklarının tahsisi problemini, hem aile hem de işletmenin adalet normlarına uygun olarak çözmesini zorlaştırmaktadır (Lansberg, 1993: 42).

Bu durumda aileden olan bireylere örgütteki en iyi oda, bilgisayar ve diğer araç gerecin sağlanması, kişisel gereksinimlerini karşılaması ve kişisel amaçlarını gerçekleştirmesini sağlamak amacıyla çalışma saatlerinde daha esnek davranılması, diğer personelin faydalanmadığı pek çok ayrıcalıktan faydalanması, sık karşılaşılan durumlar olmaktadır. Bu durum akrabalara uygulanan farklı işlemlerin örgütteki diğer çalışanları olumsuz yönde etkilemekte, moral ve motivasyonlarını bozmaktadır.

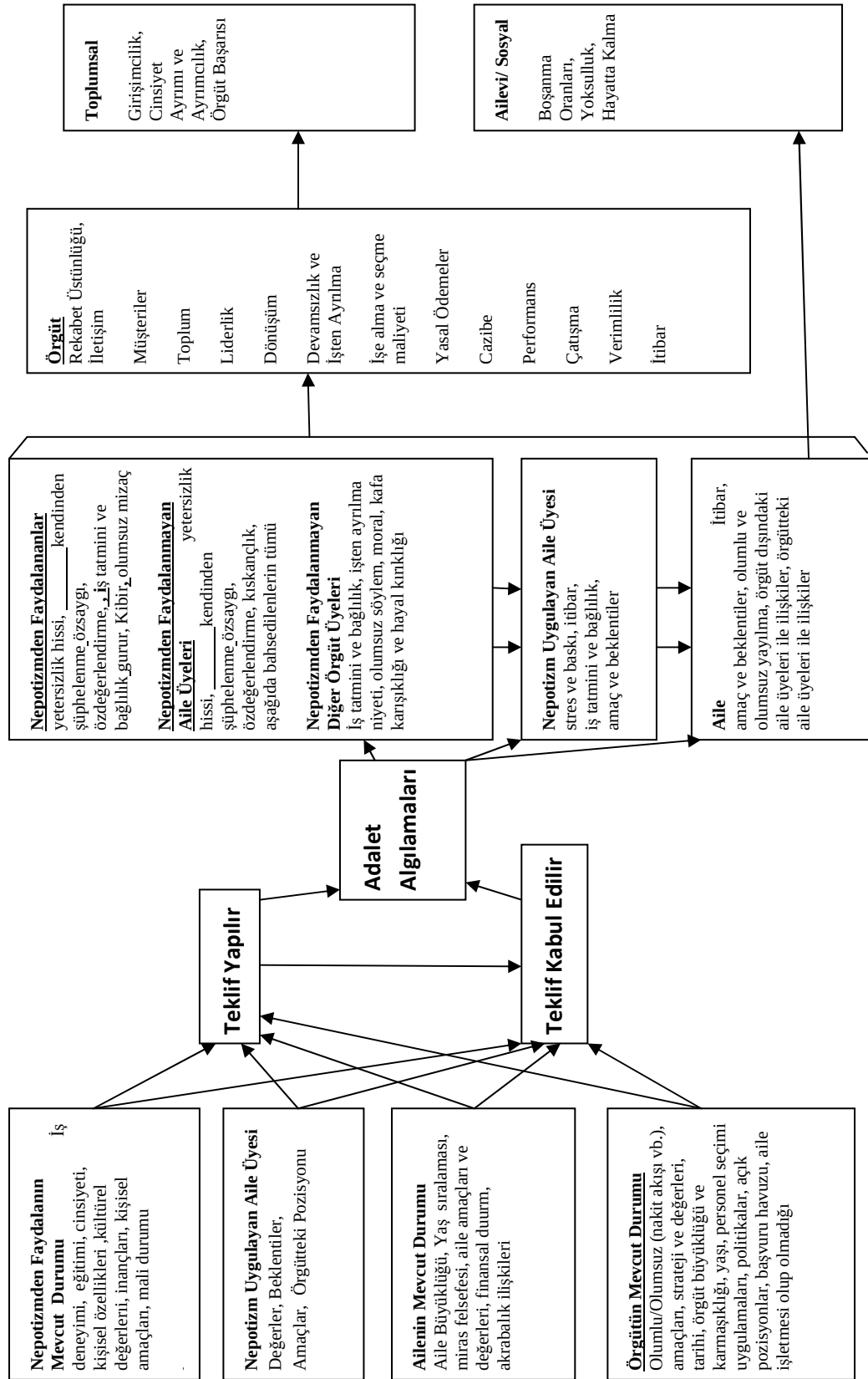
Aile işletmesi olmayan işletmelerde ise yönetici pozisyonunda akrabası olan çalışanlar, kendilerinin diğer personele göre ayrıcalıklı olduklarını düşünebilmekte ve çoğu kez bu kişilere eş düzeydeki çalışanlara göre daha ayrıcalıklı davranılabilmektedir.

Bu kişiler de aile işletmelerindeki aile üyelerine benzer şekilde ayrıcalıklardan yararlanabilmektedir. Yönetici akrabalar ise daha alt pozisyonlardaki akraba çalışanlarının daha iyi ücret alması, terfi etmesi, mesleki açıdan gelişmesi, işletmenin sunduğu eğitim fırsatlarından yararlanabilmesi yahut daha rahat koşullarda çalışması için sahip oldukları nüfuzu kullanabilmektedir.

1.4. ÖRGÜTLERDE NEPOTİZMİ ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER

Mulder (2006) güncel nepotizm çalışmaları ve araştırma sonuçları, pozitif ayrımcılık araştırmaları, örgütsel adalet araştırmaları ve diğer işletme alanları, iktisat ve evrimsel psikoloji alanlarındaki araştırmalara dayalı bir nepotizm modeli geliştirmiştir. Nepotizm uygulamalarını etkileyen faktörlerle, uygulamanın sonuçlarına işaret eden bu modelin geliştirilmesinde Parker (2004)'ün 'Parker's (2004) Multi-Level Family Business Choice Model'inden faydalanmıştır. Bu model aşağıda tablo 1.1. de görülmektedir.

Tablo 1.1: Mulder'ın Nepotizm Modeli



Kaynak: Mulder, B. Kaye, 2008: 17.

Önerilen modelde nepotizm istihdamdan terfi ettirmeye, abartılmış performans değerlendirmeden disiplin uygulamalarından kaçınmaya kadar her türlü farklı çabayı kapsamaktadır. Modele göre nepotizm uygulamaları nepotist teklife olumlu yanıt verilmesi ile gerçekleşmektedir. Nepotist teklifin yapılmasını ve kabul edilmesini etkileyen bazı öncüller bulunmaktadır. Bu öncüller nepotizmden faydalanan birey, bir örgütte yer alıp akrabasının nepotizmden faydalanmasını sağlayan birey, aile ve örgüt ile ilgili faktörlerdir. Nepotizmin gerçekleşmesinin ise örgüt, aile, toplum, nepotizmden faydalanan kişi, nepotist uygulamayı gerçekleştiren kişi ve örgütteki diğer bireyler üzerinde bazı sonuçları bulunmaktadır. Bu sonuçları etkileyen adalet algılamaları ile nepotist teklif arasındaki ilişkide teklifin kabulü aracı rol oynamaktadır.

Nepotizmden faydalananın iş deneyimi, eğitimi, kişilik özellikleri vb. özellikleri nepotist teklifin yapılmasında ve kabul edilmesinde önemli faktörler olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bireyin sahip olduğu kültür ve inançlar nepotizmin olumlu veya olumsuz algılanmasını etkileyerek nepotizm uygulamasının gerçekleşmesine etki etmektedir. Kişisel amaç ve kariyer planları, sosyo ekonomik statüsü ve aile bağlarını kullanarak nepotizm fırsatlarını değerlendirme niyeti nepotizmden faydalanan bireyle ilgili belirleyici faktörler olmaktadır.

Bir örgütün personeli olup akrabalarının örgütte işe alınmasını sağlayan birey örgütünün ve kendisinin değer ve amaçları ile nepotizmden faydalanan bireyinkiler uyuyorsa nepotist teklifte bulunmaktadır. Teklifte bulunan kişi, değer ve amaçlar örtüşüyorsa teklifi kabul etmektedir. Örgütteki akraba yüksek mevkide ise nepotist uygulamaları gerçekleştirme ihtimali daha yüksek olmaktadır.

Nepotist uygulamalara etki eden ailevi faktörler ailenin büyüklüğü, sosyo ekonomik statüsü, amaçları, değerleri ve felsefesi, mali durumu, nepotist teklifi yapacak kişi ile bundan faydalanan kişi arasındaki akrabalık derecesi gibi faktörler olmaktadır. Nepotist uygulamaların gerçekleşmesine etki eden örgütsel faktörler ise örgütün büyüklüğü, yaşı, amaçları, değerleri ve politikaları, mali durumu, istihdam uygulamaları, örgütteki açık pozisyonlar ve bu pozisyonlar için mevcut başvuru havuzu ve örgütün aile işletmesi olup olmaması gibi faktörlerdir.

Bütün bu faktörlerin etkisi altında bir kişiye nepotist bir teklifin yapılıp yapılmayacağı, kişinin bu teklifi kabul edip etmeyeceği, dolayısıyla nepotist uygulamanın gerçekleşip gerçekleşmeyeceği belirlenmektedir. Nepotist uygulamanın gerçekleşmesi durumunda nepotizmden faydalanan birey, örgütteki akrabası, örgütteki nepotizmden faydalanmayan diğer bireyler ve aile için bazı sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Literatürde nepotist uygulamaların hem olumlu hem de olumsuz sonuçlarından bahsedilmektedir.

Nepotizmin olumsuz olarak algılanması nepotizmden faydalanan kişide düşük özsaygı, kensisi ile ilgili şüphelerinin artması, yetersizlik duygusu ve daha düşük özdeğerlendirme gibi sonuçlara yol açarken; nepotizmden faydalanmayan örgüt üyeleri için adalet algılarının, iş tatminlerinin örgütsel bağlılıklarının azalması, işten ayrılma niyetinin artması ve nepotizmden faydalanan kişiye karşı olumsuz bir algı geliştirme gibi bazı sonuçlar doğurmaktadır. Nepotizmden faydalanmayan örgüt üyelerinin ailden yahut aile dışından olması bu sonuçlara etki etmemektedir.

Örgütte yer alan ve nepotizm uygulamalarına imkân tanıyan aile üyesi hem aileden hem de örgütten kaynaklanan baskı ve stres altında kalmaktadır. Birey nepotist teklifi yapmadığı takdirde ailenin ve nepotizmden faydalanan aile üyesinin, teklifi

yaptığı takdirde ise örgütteki diğer kişilerin tepkisine maruz kalmaktadır. Nepotizmden fayda sağlayan aile üyesi başarısız olduğu takdirde örgütteki kişisel itibarı zedelenabilmektedir. Öte yandan örgüt, bir akrabasını işe almasına imkân sağladığı için bu bireyin iş tatmini ve örgüte olan bağlılığı artabilmektedir. Nepotist teklifin kabul edilip edilmemesine göre bu bireyin amaçlarında değişiklikler olabilmektedir.

Aile açısından nepotizmin sonuçları nepotizm uygulamalarından sonra aile sorunları iş sorunları halini almakta ve kurumsal karar alma süreçlerine etki edebilmektedir. Benzer şekilde örgütte ilgili sorunlar da aileye taşınabilmekte, bireylerin örgütteki ve evdeki rolleri karışabilmektedir. Buna karşılık olumlu tarafta aile üyeleri birlik ve beraberlik içinde işle ilgili sorunlara göğüs gerebilmekte, örgütsel başarıyı aile mutluluğuna dönüştürebilmektedir. Nepotizmin aile üzerindeki olumlu yahut olumsuz sonuçları içinde bulunulan topluma da etki etmektedir.

Nepotist uygulamaların örgüt, aile ve toplum için hem olumlu ve hem olumsuz sonuçları olabilmektedir. Bunlardan örgütte ilgili olanlar önümüzdeki bölümlerde detaylı olarak açıklanacaktır. Nepotizm ailede kardeş rekabetine ve kavgalara yol açabilmekte, bu da toplumun çekirdeği olan aileye zarar verebilmektedir. Ailedeki huzursuzluklar boşanma, intihar artan yoksullukla sonuçlanabilmekte ve bütün bunlar topluma olumsuz yansımaktadır. Öte yandan nepotizm örgütsel başarıyı, verimliliği ve özellikle aile işletmelerinin devamlılığını sağlayabilmektedir. Bu modele göre adalet algıları nepotizmin gerçekleşmediği veya sadece bir ihtimal olduğu aşamaya kıyasla gerçekleştiğinde en düşük olmaktadır. Bu sebeple nepotist teklifin kabulü, teklifle adalet algılamaları arasındaki ilişkide aracı rol oynamaktadır.

Biyolojide akraba seçimi olarak kavramsallaştırılan ‘kin selection’ insanlarda mevcut olan ve bazı biyologlara göre hayvanlarda da bulunan doğal bir içgüdüdür. Sosyal bilimlerdeki biyolojik/ekolojik yaklaşımlar nepotizmin rasyonel bir davranış olarak sınıflandırılması gerektiğini ileri sürmektedirler. Diğer bir deyişle nepotizm bir duygusal yahut içgüdüsel davranış olarak değil, rasyonel ve seçilmiş bir davranış olarak kabul edilmektedir (Özler vd., 2007: 437-438).

Kurumun vizyonunu ileriye taşıyacak kuşakların yetişmesi için ve kurumu herhangi başka birinden daha iyi tanımanın avantajlarından dolayı aile işletmelerinde nepotist eğilimlerin olduğu söylenebilir (Özler vd., 2007: 438-439). Aile üyelerinin yönetsel pozisyonlara atanmasının işletmeye istikrar kazandıracağına ve sahipler ve yönetim arasındaki çıkar çatışmalarını engelleyeceğine inanılmaktadır. Nepotizm, gelecek kuşakların firmayı devralmalarını sağlayarak bireylerin aile sisteminde ayrılmasını engeleyebilmektedir (Özler ve Büyükarıslan, 2011: 279).

Bu çalışmada örgütlerde nepotizmi etkileyen faktörler çevre, örgüt ve aile ile ilgili faktörler olmak üzere üç kısımda incelenmiştir.

1.4.1. Çevre ile İlgili Temel Faktörler

Sosyo-kültürel yapı, ekonomik yapı, politik yapı gibi nepotizm uygulamalarını etkileyen bazı çevresel faktörler bulunmaktadır.

1.4.1.1. Sosyo-kültürel Yapı

Nepotizme dünyanın her yerinde rastlanmakla birlikte, nepotizmin uygulanma derecesi, uygulanma şekli ve örgüte etkileri sosyo-kültürel yapılara göre farklılaşmaktadır.

Her kültürde nepotist eğilimler olmasına rağmen, bu davranış alanını belirleyen kurallar, gelenekler, semboller ve doğal olarak uygulamalar farklılıklar gösterebilmektedir (Özler vd., 2008: 438). Nepotist eğilimler sosyo-kültürel yapıyla ilgili olarak toplumdaki güç mesafesi, toplulukçuluk düzeyi, aile bağları, akrabalık ilişkileri vb. pek çok faktörle ilişkilidir. Bu faktörler nepotist eğilimlere meşruiyet kazandırabilirken, engelleyici de olabilmektedir.

Bazı araştırmacılara göre akraba kayırmacılığı, geleneksel bağların ve ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı az gelişmiş ülkelerde daha yaygın olarak görülmektedir. Bununla birlikte gelişmiş ülkelerde de nepotizm örneklerine rastlanmaktadır (İyişleroğlu, 2006: 43; Büte, 2011a: 176).

Bir örgütün bu ilişkileri nasıl kontrol altına alabileceğine dair tek bir çözüm bulunmamaktadır. Akrabalık ilişkileri, duygusal ilişkiler ve arkadaşlıklar dünyanın her yerindeki örgütler için uzun süredir sorun teşkil etmektedir ve farklı kültürler bu konulara farklı şekillerde bakmaktadırlar. Dünyanın bazı yerlerinde örneğin Asya'da kişisel bağlantılar örgütte güveni sağladığı için olumlu algılanır ve özellikle bir baba işi oğluna devrettiğinde olumlu kabul edilir. Bazı kültürlerde iş bir aile meselesidir ve ailedeki herkes üst kademelerde güven faktöründen dolayı kendine yer bulabilir. Fakat Almanya gibi ülkelerde nepotizm iyi karşılanmamaktadır. Bu nedenle iş müzakerelerinde bulundukları mevkiyi yeteneklerine değil ilişkilerine dayanarak elde eden kişilerle karşılaştıklarında karşı tarafa güvenmekte zorluk yaşamaktadırlar (Basu, 2009).

Kayırmacılık özellikle kişisel ilişkilere ve arkadaşlıklara yüksek değer verilen kültürlerde kontrol edilmesi zor bir uygulamadır (Keleş vd., 2011: 10).

Nepotizme her yerde ancak farklı derecelerde rastlanabilmektedir. Grup içi üyelere ayrıcalıklı muamele gösterme eğilimi evrenseldir. Bununla birlikte nepotizmin; örgütlerde oynadığı rol, kural ve prosedürler üzerindeki etkisi ile ilgili olarak toplumlar arasında büyük farklılıklar bulunmaktadır. Bazı toplumlarda grup birliği örgütlerdeki işbirliğinin temel prensibini oluşturmakta ve biçimsel örgütü etkileyebilmektedir. Grup birliği diğer bazı toplumlarda daha küçük rol oynamaktadır ve biçimsel örgüt daha bağımsızdır. Daha geleneksel toplumlarda nepotizm örgütlerde önemli rol oynarken, modern toplumlarda nepotizmin örgütlerde ihmal edilebilir bir konu olma ihtimali daha yüksektir (Kragh, 2009: 1-6).

Toplulukçu kültürlerde, işe alınma nedeni genellikle bir gruba ait olmaktan kaynaklanır. Çalışanın grubun çıkarları doğrultusunda hareket etmesi beklenir. Söz konusu çıkarlar, her zaman bireyin çıkarlarıyla uyum sağlamayabilmektedir. Bu kültürlerde grup çıkarları doğrultusunda kendini yok saymak beklenen bir davranış biçimidir. İşe alma sürecinde, toplulukçu kültürlerde öncelikli olan bir gruba aidiyettir. İşe alımlarda sıklıkla tercih edilen aile üyesi olmaktadır. Bu durum hem işveren hem de çalışanlarca tercih edilir. Aileden olması dolayısıyla tanınan birinin işe alınması riski azaltıcı bir unsur olarak nitelendirilir (Erkanlı, 2009: 37).

Güçlü aile bağlarının bulunduğu toplumlarda aile üyelerinin istihdam edilmesi çabaları daha yoğun olarak görülmektedir. Örneğin nepotizm aile bağlarının güçlü

olduğu, sosyal sermayenin ve verimliliğin düşük seviyelerde olduğu Güney İtalya’da daha yaygındır (Ponzo ve Scoppa, 2011: 16).

Arap dünyasının sosyo-kültürel yapısının temelleri aşiret ve akrabalık ilişkilerine dayanmaktadır. Bu aşiret ve kalabalık-aile bağları bireyin sosyal değer, norm ve davranışlarını şekillendiren temel kurumları oluşturmaktadır. Bu değerler ve normlar Arap toplumlarında bireyi ailelerine karşı sorumluluklarını yerine getirmeleri noktasında teşvik etmekte ve nepotizmi cesaretlendirmektedir. Aşiret sistemleri tüm bireylerin aşiretlerine karşı güçlü bağlılığını gerektirmektedir ki bu bağlılık akrabalarla ilgili ise nepotizme yol açmaktadır (Maghrabi ve Abdalla, 1994: 61).

Henüz tam anlamıyla kentleşmemiş ve modernleşmemiş dolayısıyla, cemaat ve kabile yapısının hâkim olduğu toplumlarda bireyler, toplumdal ilişkilerini patronaj ve nepotizm ile sürdürmektedir. Toplumun sosyal ve kültürel yapısı, himayeciliği ve kayırmacılığı beslemektedir (Bayhan, 2002: 1). Fukuyama’ya göre, bağımlı birey yaratan geleneksel aile değerleri, toplumun gelişmesine ve insanların yaratıcılıklarına engel olmaktadır. Salt aile ve girift akrabalık ilişkilerinin sürmesi, ekonomik kalkınmayı engellemektedir. Sadece ailesi ve akrabalarına güven duyan, bunlar dışında hiç kimseye güven duymayan bireyler, gönüllü sivil beraberlikler kuramamaktadırlar. Aile içi yardımlaşmanın ve çıkar bilincinin; mesleki görev duygusu, kolektif yaşama yönelik sorumluluk gibi etik değerlerden önce geldiği ve üstün tutulduğu toplumlarda “nepotizm” yani akrabaları kayırma ve gözetme toplumsal yapıya etkin olmaktadır. Aile, akraba, hemşehri, kabile, siyasi parti yandaşı, ideoloji ya da dinsel cemaat birlikteliği bütün sosyal ilişkileri belirlemektedir. Sosyal yapıda, eğer sadakat ekonomik akılcılığı aşarsa o zaman komünal dayanışma, basit olarak işe yerleştirmelerde yakın akrabaları veya yakın arkadaşları kayırmaya götürür (Bayhan, 2002: 11).

Yapılan bir çalışmada iklim ve milli gelirin kültürel grup içi favoritizmin temellerini ve nepotizm uygulamalarını etkileyebileceği ortaya konmuştur. Yurttaşçılık, nepotizm ve ailecilik zorlayıcı derecede sıcak veya soğuk iklimlere sahip düşük gelirli ülkelerde güçlü, kişi başı gelirden bağımsız olarak ılıman iklimlere sahip ülkelerde ılımlı ve zorlayıcı derecede sıcak veya soğuk iklimlere sahip olmakla birlikte yüksek gelirli ülkelerde en düşük seviyede görülmektedir (Viliert, 2011: 494).

Yapılan araştırmalarda güçlü grup kimliğine, grup içi bireysel performansa dair yüksek inancı olan ve riskten kaçınan bireylerin nepotizme eğilimli oldukları saptanmıştır (Banuri vd, 2010: 1).

Farklı kültürlerde nepotizm üzerine yapılan araştırmalar kültürün ve sosyo-kültürel yapının nepotizm uygulamalarının sıklığına ve uygulanma şekline etkisi olduğunu göstermiştir.

1.4.1.2. Ekonomik Yapı

Ekonomik koşullar piyasada işgücü talebini etkileyebileceği için mevcut ve yeni iş olanaklarının arzını da etkileyebilmektedir. Ekonominin zayıf olduğu dönemlerde sınırlı iş olanakları işgücü arzının yoğun olduğu yerlerde değer kazanmakta, bu sebeple bireyler akrabalık vb. kişisel bağlantılarını sınırlı istihdam olanaklarından faydalanmak için kullanabilmektedir.

Örneğin Arap ülkelerinin zayıf ekonomik yapısı dar bir işgücü pazarı oluşturmaktadır. Pek çok Arap ülkesinde ekonomi tarıma ve sınırlı endüstriye dayalıdır ki bu da yüksek işsizlik oranlarını getirmektedir. Sonuç olarak böyle sınırlı iş imkânları için yarışmak aile bağları aracılığıyla iş sağlamada nepotizm uygulamalarına yol açmaktadır (Abdalla ve Maghrabi, 1994: 62).

Öte yandan ücret oranları verimlilikteki artışla az da olsa ilişkili ise ekonominin yüksek gelişmişlik düzeyi nepotizmi azaltabilmektedir. Ekonomi yükselirken yüksek yetenekli işçiler daha değerli olur. Bu dönemlerde örgütten aldıkları ücretler en azından bir ölçüde performansla bağlı olan yöneticiler için iyi çalışanları göz ardı etmek performansın düşmesine yol açacağından açıkça daha maliyetli olur. Bu sebeple, nepotizm uygulamaları ekonomi büyüdükçe azalmaktadır, diğer bir deyişle gelişmiş ekonomilerde nepotizm uygulamalarına daha az rastlanmaktadır (Ponzo ve Scoppa, 2011: 15-16).

Nepotizmin ekonomik ve sektörel koşullara bağlı olarak ortaya çıktığı, bu koşullar altında uygulandığı ve bu koşullardan yoğun bir şekilde etkilendiği varsayılmaktadır. Örneğin, pazar ve sektör koşullarının güçlü olması işletmeye nepotizm uygulaması için zemin hazırlayabilir. Sistem yaklaşımı açısından ekonomik koşullar güçlü kalırsa, nihai olarak nepotizmden fayda sağlayan aile üyesi doğru dış güçlerin etkisiyle görevini başarı ile yerine getirebilir. Bu şekilde verimliliği arttırabilir ve bölümünün hatta işletmenin bir bütün olarak başarısını sağlayabilir. Eğer pazar koşulları elverişsiz ise yahut nepotizm uygulamasından sonra bozulmuş ise, nepotizmden fayda sağlayan kişi bu olumsuz koşullarla mücadele etmek durumunda kalabilir. Bu da kişinin dolayısıyla bölümünün ve işletmenin başarılı olma şansını düşürür. Şüphesiz örgütlerdeki bireyler olumsuz dış koşullara rağmen başarılı olabilir. Konu ekonomik, işle ilgili ve bireyle ilgili faktörlerin birbirini etkiliyor olmasıdır. Nepotizmin diğer potansiyel sonuçlarına bağlı olarak sektörel veya ekonomik koşullar bireyin, örgütün ve hatta toplumun başarı düzeyini önemli ölçüde yükseltebilir yahut düşürebilir. Kısacası ekonomik ve sektörel koşulların nepotizm fırsatının olup olmadığını belirleme ve fırsatın sonuçlarının başarısı açısından önemli rol oynadığı varsayılır (Mulder, 2008: 24).

1.4.1.3 Politik Yapı

Ülkelerin politik yapısı ekonomik, politik ve sosyal yozlaşmanın derecesini etkileyebilmekte, yozlaşmanın artması nepotizm de dâhil olmak üzere farklı kayırmacılık türlerinin uygulanma derecesini arttırabilmektedir.

Pek çok Arap ülkesinde görülen şeffaflık ve hesap verebilirlikten uzak otoriter rejimler nepotizm uygulamalarına olanak vermektedir. Kamu sektöründeki kıdemli yöneticilerin istihdam politikaları liyakatten ziyade patronaj ve nepotizme dayanmaktadır (Jreisat, 2009: 49).

Çoğulculuk, şeffaflık, katılım temelinde işlevsel olan demokrasinin olmadığı ülkelerde nepotizm ve diğer kayırmacılık türlerine daha fazla rastlanmaktadır. Temsili demokrasinin niteliğinin yüksek olduğu, sivil toplum kuruluşlarının tüm baskılardan uzak bir şekilde örgütlenebildiği, toplum ile siyasi partiler ve kamu erkleri arasındaki alanı doldurarak, toplum taleplerini sürekli devlet mekanizmalarına aktarmak suretiyle katılımcı bir rol oynadığı toplumlarda yolsuzluk gerilemektedir (Bozan, 2007).

Bürokrasi nepotizme olanak sağladığı gibi engel de olabilmektedir. Gelişmiş ülkelerde bürokrasi, siyasi yozlaşma, adam kayırma, rant kollama ve rüşvetin önünde bir engel oluşturmaktadır. Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde ise, bürokrasi ve siyaset iç içe geçmiş ve siyasetin bürokrasi üzerindeki etkisi yadsınamaz bir hal almıştır. Merkezi yönetime olan bağımlılık, siyasilerin ve merkezi yönetimdeki üst düzey görevlilerin taleplerinin, verimlilik, tutumluluk ve etkinlik gibi değerlerle karşılaştırılmadan yerine getirilmesi doğurabilmektedir. Siyasilerin bürokratik yapı üzerindeki etkisi nedeniyle, iktidara gelen her siyasi parti, büyük çaplı değişiklikler yapmakta ve bu nedenle, bürokrasi liyakat sistemi üzerine oturtulamamaktadır. Siyasi kayırmacılık, hemşehrlik ve eş dost ilişkileriyle belirli görevlere gelen bazı bürokratlar, daha üst düzeydeki bürokratlar ve siyasiler tarafından korunmakta ve kollanmaktadır. Bu da nepotist kayırmacılığa imkan sağlamaktadır (Tarhan vd., 2005:30-31).

1.4.2. Örgütle İlgili Temel Faktörler

Araştırmacılar örgüt yapısı, örgüt büyüklüğü ve sahiplik türü gibi örgütle ilgili faktörlerin nepotizmin üzerinde etkisi olduğunu saptamışlardır.

1.4.2.1. Örgüt Büyüklüğü

Örgüt büyüklüğünün nepotizm üzerinde etkisi olduğu düşünülmektedir. Bazı araştırmacılar küçük örgütlerin nepotizm uygulamalarına daha yatkın olduklarını savunurken, bazı araştırmacılar büyük örgütlerin bu uygulamaları daha sık gerçekleştirdiklerini ileri sürmektedirler.

Ford and McLaughlin nepotizm ile örgüt büyüklüğü arasında önemli bir ilişki olduğunu ayrıca nepotizmin insan kaynakları yönetimi, politikaları ve fonksiyonları üzerinde etkisi olduğunu saptamışlardır. Küçük ve orta boy işletmelerin sınırlı iş olanaklarına, büyük işletmelerin ise çok sayıda iş olanağına sahip olduklarını bu sebeple büyük işletmelerde nepotizmin daha sık görüldüğünü ileri sürmüştür. (Abdala vd., 1998: 556).

Nepotizmle ilgili literatür çoğunlukla büyük işletmelerin küçük işletmelerden daha çok çalışanların akrabalarını işe aldığını savunmaktadır. Bununla birlikte bazı araştırmacılar nepotizmin küçük işletmelerde ve az gelişmiş ülkelerde daha baskın olduğuna inanmaktadırlar (Araslı ve Tümer, 2008: 1238). Örneğin yeni kurulan, küçük işletmelerde akraba ve tanıdık kişilerin çalışması çok sık rastlanan bir durumdur.

Küçük aile işletmelerinde nepotizme sıklıkla rastlanmaktadır. Özellikle kurulduğu ilk yıllarda bu işletmelerde aileden kişiler istihdam edilmekte, işletme büyüdükçe ve çalışan sayısı arttıkça aile üyeleri yönetici pozisyonuna gelmektedir. Daha ilerleyen dönemlerde aile işletmeleri devamlılıklarını sağlayabilmek için profesyonel çalışan ve yöneticileri istihdam etmeye başlayabilmektedirler. Buradan yola çıkarak aile işletmeleri söz konusu olduğunda küçük işletmelerde nepotizmin daha sık görüldüğü söylenebilir. Öte yandan küçük işletmeler genellikle kurumsallaşmamış olduklarından örgüte hâkim olan ve herkesin uyması gereken kurallar bulunmamaktadır. Bu durum örgüt içerisinde belirsizlik yaratmaktadır. Ötekilerinin stratejilerinin bilinmediği bir ortamda, sahip-yönetici aile işletmesini “ortak kaynak” olarak

algılamakta ve bu kaynaktan olası en büyük faydayı sağlamayı amaçlamaktadır (Özler vd. 2007: 448).

1.4.2.2. Sahiplik Türü

Örgütlerin sahiplik türünün de nepotizm üzerinde etkisi olduğuna inanılmaktadır. Nepotizmin özel ve kamu sektöründeki uygulamaları üzerine değişik çalışmalar bulunmaktadır. Bununla birlikte nepotizmle ilgili çalışmaların çoğu aile işletmeleri üzerinedir. Aile işletmelerinin yapıları gereği bu işletmelerde nepotizme daha çok rastlandığı düşünülmektedir.

Kurumsal ve makro ekonomik değişkenlerin nepotizmin yayılmasını etkileyebileceği ileri sürülmüştür. Öncelikle, favoritizm prensipte hem kamu hem de özel sektörü etkileyebilmekle birlikte özel sektör için daha uygundur. Ancak İtalya’da gerçekleştirilen bir çalışma, bu ülkede maaşların tatmin edici olması, iş güvencesi, çalışma saatlerinin daha az olması, güvenli çalışma koşulları gibi nedenlerin kamu sektöründeki işlerin tercih edilmesine yol açtığını ve bu nedenle İtalya’da kamu sektöründe çalışan ebeveynlerin çocuklarının çalıştıkları kurumlarda istihdam edilmesi için çaba gösterdiğini ileri sürmektedir (Ponzo, 2009: 184). Ponzo ve Scoppa (2009) geliştirdikleri modelde nepotizmin kamu sektöründeki varlığının sebeplerini kamu yöneticilerinin maaşlarının yüksek olması ve ücretlerin performansa bağlı olmaması ile açıklamaktadır. Aynı anda pek çok görevlendirme almaları veya performansın ölçümündeki güçlükler gibi birçok sebepten dolayı kamu yöneticilerinin maaşları çok nadir olarak örgütlerinin performansına dayalı olmaktadır. Bu sebeple kamu yöneticileri aldıkları ücret verimlilikle bağlantılı olmadığı için, düşük verimli işçileri istihdam etmekte bir sakınca görmeyebilmektedir. İtalya’da profesörlerin ücretlerinin örgütün performansı ile ilgili olmadığı ve değerlendiricilerin onların işe alınmasından sorumlu olmadıkları üniversite sistemindeki istihdam uygulamaları bu duruma iyi bir örnek oluşturmaktadır. Sonuç olarak nepotizm bağlantıları olan daha az yetenekli adayların seçilmesine olanak sağlamaktadır (Ponzo ve Scoppa, 2010: 3).

Bazı kişiler yetkili bir bürokrata veya siyasetçiyle olan kan bağından dolayı kamusal alanda istihdam edilebilmekte yahut terfi ettirilebilmektedir. Loewe vd. (2008) kamu sektöründeki nepotizmin kamu hizmetinin kötüye kullanılması dolayısıyla yolsuzluğun bir türünü teşkil ettiğini ileri sürmektedirler. Bu durumda bazı girişimciler kamu hizmetleri ve kararlarında devlet görevlileri tarafından kayırılmaktadır. Loewe vd. (2008) bu durumdan iki hipotez çıkarmıştır. Birincisi nepotizmin kamu işletmeleri ilişkilerini adaletsiz ve öngörülemez kıldığı ve dolayısıyla yatırımcıların riskini arttırdığı ve rekabeti engellediğidir. Nepotizm kamu sektörü hizmetlerine, kamu idareleri tarafından verilen lisanslara haksız erişimi ve politik karar almayı ifade etmektedir. Örneğin kamu idareleri tarafından verilen ruhsat ve lisanslar ilişki temeline dayalı olarak verildiğinde, bu lisanslar için başvuru masraf ve riskleri kamu yönetiminde tanıdığı olmayanlar için çok yüksek olmaktadır. Öte yandan iyi bağlantıları olan girişimciler bu rekabet engellerinden faydalanmaktadırlar zira bağlantıları olmayanlara göre daha avantajlı durumda olmaktadır. Benzer şekilde kayırmacılık kanun ve politika yapımını bozabilmektedir. Bağlantısı olmayanların sesi duyulmazken, parlamenter ve karar alıcılarla iyi ilişkileri olan girişimciler onların etkilerini kullanabilmekte ve kendi yararlarına olacak kurallar için lobi yapabilmektedirler (Loewe vd., 2008: 262).

Devlet ve diğer kamu kuruluşlarının geniş istihdam hacmine sahip olduğu Türkiye’de özel sektördeki örgütlerle kıyaslandığında, kamu sektöründeki örgütlerde nepotizm uygulamalarının daha yoğun olduğu ileri sürülmektedir (İlhan ve Erdem, 2010: 142). Özel sektör söz konusu olduğunda nepotizm üzerine yapılan araştırmalar nepotizmin diğer işletmelerde de görülebilmekle birlikte aile işletmelerinde daha sık gerçekleştiğini göstermiştir.

Aile işletmeleri bulundukları ülkenin ekonomisinde önemli bir yere sahiptir. Aile işletmesi, genel olarak hem ailenin geçimini sağlamak hem de mirasın dağılmasını önlemek amacıyla aile tarafından kurulmuş olan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki neslin kurumda istihdam edildiği işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Karpuzoğlu, 2001: 19). Dünyada günümüz iş hayatında, özellikle aile işletmelerinde nepotizm yaygın bir davranış haline gelmiştir (Araslı vd., 2006: 296).

Aile işletmeleri ile ilgili çalışmalar göz önüne alındığında bu işletmeleri tanımlamaya yönelik çok fazla çalışmanın yapıldığı, ancak tam anlamıyla kabul görmüş bir tanımın olmadığı dikkati çekmektedir. Bu tanımların çoğunun ortak noktasını “işletmecilik faaliyetini yerine getirmenin” ve “aile üyelerinin işin içinde yer almasının” oluşturduğu göze çarpmaktadır. Erdoğan’a (2005: 67) göre, bu tür işletmeler “aile sistemi” ve “işletme sistemi” arasında etkileşim olan işletmelerdir ve bu etkileşim bu işletmeleri diğer işletmelerden ayıran temel özelliklerdendir (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 94-95).

Aile işletmesi denilince genel olarak, birbiriyle akrabalık ilişkileri olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek için bir araya gelerek oluşturdukları kar amaçlı sosyal örgütler anlaşılmaktadır. Netice olarak bu örgütlerde aile bireyleri etkin olarak yer almakta, üst kademelere getirilmekte ve bu bireyler örgüt kaynaklarından ayrıcalıklı olarak yararlanmaktadır.

Küçük aile işletmeleri nepotizmin gözlemlenebileceği en genel yerlerdir. Aile işletmeleri kuşaktan kuşağa aktarılma geleneğine sahiptir; başarı ve süreklilikleri büyük ölçüde aileyi birarada tutan duygusal bağlara dayanmaktadır. Bu tür işletmeler personel gereksinimlerini öncelikle akraba çevresinden karşılamaktadır. İşletmede aile üyelerinin yanı sıra aile dışından da personel istihdam edilmekte ise, iş ortamında uyumun sağlanması ve ayrımcılık suçlamalarının bertaraf edilmesi için, aile üyelerinin benzer pozisyonda olan diğer personelden daha ayrıcalıklı muamele görmeyeceği katı bir çalışma ilişkisini muhafaza etmek gerekmektedir. Aslında, aile üyelerinin bu tür suçlamaları önlemek için bulundukları pozisyonu hak ettiklerini ispatlamak amacıyla aile dışından olanlara göre zaman zaman daha sıkı çalıştığı da yadsınamaz bir gerçektir (Basu, 2009).

Nepotizm serbest piyasa mekanizmasının gelişmediği geleneksel bağlara ve ilişkilere sahip ülkelerin aile işletmelerinde yoğun bir şekilde gözlemlenmektedir. Bununla birlikte nepotizm, gelişmiş ülkelerde de görülebilmektedir (Büte, 2011: 189).

Aile işletmelerinde söz konusu kayırmacılık uygulamaları önemli bir sorundur. Çünkü bu işletmelerde sahip-yöneticiler, aile bireylerinin yetenekleri ve örgüte katkılarını dikkate almaksızın işe almaktadırlar (Ateş, 2005: 12-13). Özellikle yönetim pozisyonuna, aile bireylerinin getirilmesinin nedeni, güvenin uzmanlıktan önce

gelmesidir. Bununla birlikte söz konusu nepotist uygulamalar diğer çalışanlarda ciddi motivasyon sorunlarına da neden olmaktadır (Büte, 2011a: 176).

Nepotizm örgüt personelini işe almada ve istihdam etmede bilgi, yetenek, başarı, eğitim düzeyi gibi nitelikler yerine kan bağıını esas almaktadır (İyışşeroğlu, 2006: 44). Bu durum örgütlerde, özellikle aile işletmelerinde, önemli bir sorun teşkil etmektedir. Zira aile işletmelerinde sahip-yönetici yetenek ve katkılarını düşünmeksizin aile üyelerini istihdam edebilmektedir (Büte, 2011c: 189).

Aile işletmelerinde aile öncelikleri, genellikle işletmecilik kurallarının önüne geçmektedir. Birçok aile işletmesi; personel seçim ve değerlendirme değişkenlerini kullanmaksızın; yetenek, beceri ve deneyime bakmayarak örgüt içindeki kilit pozisyonlara aileden birini getirmektedir (Günel, 2005: 31-32).

Küçük aile işletmeleri dışındaki örgütlerde de nepotizme rastlanmaktadır. Genellikle büyük işletmelerdeki ve devlet kurumlarındaki nepotizm iyi niyetle değil suistimal eğilimi gibi art niyetlerle gerçekleşmektedir. Bu bağlamda nepotizm; hırsızlık, zimmete geçirme, dolandırıcılık, rüşvet, şantaj vb. gibi diğer yolsuzluk türlerine dâhil edilebilmektedir. Bu durum iş bağlantıları ve ihalelerin nasıl ve neden işle ilgili deneyimi ve gerekli becerileri olmayan taraflara verildiğini de açıklamaktadır (CGF Research Institute, 2010).

Aile tarafından kurulan, özellikle gelişimin ilk yıllarında aile üyeleri ve aile çevresinden diğer kişilerden oluşan bir insan kaynağı ile iş gören, büyüme aşamasında dahi kilit yöneticilerini aile üyeleri arasından seçen aile işletmelerinde nepotizm çoğu zaman kaçınılmaz olmaktadır. Bu uygulamalar yetersiz kişilerin sırf aile üyesi olmaları nedeniyle örgütte yer alma ve örgüt içinde yükselme ihtimallerini artırmaktadır. Bu durum işletmenin başarısız olmasına yol açabilmekte, işletme içinde aileden olmayan çalışanlarda huzursuzluğa sebep olabilmektedir. Sonuç olarak nepotizmin aile işletmeleri için en azından kuruluş aşamasında olumlu sonuçları olabileceğine dair saptamalar bulunmaktadır, ancak uzun vadede nepotizmin olumsuz etkileri olabileceği görülmektedir.

1.4.3. Aile ile İlgili Faktörler

Aile toplumun en küçük birimidir ve toplumla karşılıklı etkileşim halindedir. Ailenin amaç, değer, tutum ve yargıları büyük ölçüde içinde bulunulan kültürden ve sosyo kültürel düzeyden etkilenerek, aile üyelerinin toplum içindeki davranışlarına yön vermektedir. Özellikle aile işletmelerinde aileyle ilgili faktörler örgüt üzerinde önemli ölçüde etkili olmaktadır.

Bazı araştırmacılar Below (2003)'un nepotizmin sosyal hiyerarşinin her seviyesinde eşit olarak var olduğu temel argümanının aksine nepotizmin sıklıkla sosyo ekonomik seviyesi yüksek ailelerde daha sıklıkla gerçekleştiğini göstermektedir (Mulder, 2008: 47). Aile işletmesi aile için zenginlik kaynağı olarak görülmektedir ve ailenin genç kuşakları, ailenin refahını korumaları ve arttırmaları için genellikle işe dâhil olmaları açısından cesaretlendirilmektedir (Burke, 2007: 14).

Aileden gelen baskılar, aileye karşı sorumluluk duygusu ve aileyi bir arada tutma isteği nepotizm uygulamalarında etkili olmaktadır (İyışşeroğlu, 2006: 49). Özellikle kalabalık ailelerde bu baskılar daha da yoğun olabilmektedir. Öte yandan

işletme sahipleri yahut işletmede kontrolü elinde bulunduranlar, özellikle de sahip konumundaysa, bu kişiler için kendisiyle kan bağı olan personel çok daha cazip olabilmektedir (Wong ve Kleiner, 1994: 10).

Ailede kararların alınma şekli de nepotizm uygulamalarını etkileyebilmektedir. Kararların uzlaşısı ile alındığı, tüm aile üyelerinin görüşlerinin dikkate alındığı ailelere göre aile büyüklerinin yahut ailede sözü geçen etkili aile üyelerinin kararları aldığı ve bu kararların sorgulanmadığı ailelerde nepotizm uygulamaları daha sık görülebilmekte ve nepotist kararlar ailede huzursuzluğa yol açabilmektedir.

Akrabalar genellikle aile içinde payları olduğunu iddia etme hakkına sahip olduklarını düşünürler. Yeteneklerini umursamaksızın iş ve fırsat talepleriyle işletmeye akın ederler. Bir gereksinimi olan akrabalara her zaman koşulsuz yardım edilmesi gerektiği şeklinde bir aile prensibi bulunmaktadır. Bununla birlikte iş açısından bakıldığında, kurucu işletmenin sosyal yardım kuruluşu haline gelmesine izin verilmemesi gerektiği bilinir. Aileden olsun olmasın işletmede çok sayıda niteliksiz kişinin istidam edilmesi, işletmenin etkinliği ve hatta muhtemelen devamlılığı kesinlikle tehdit altına girmektedir. Kurucular kendilerini sıklıkla yetersiz bir akrabanın işe alınması ile ailenin bir kısmı ile ilişkilerin bozulması arasında tercih yapma gibi zor bir durumda bulurlar (Lansberg, 1983: 41). Aileler büyüdükçe iş talepleriyle işletmeye başvuran akrabaların sayısı artmakta bu da işletme yöneticisi olan aile üyelerini zor durumda bırakmaktadır.

Aile bağlarının ve aile içi dayanışmanın sıkı olması, aile büyüklerinin yahut ailede etkili olan aile bireylerinin kararlarının tüm aile tarafından kabul edilmesi, aile dışından bireylere duyulan güven düzeyinin düşük olması nepotizmin artmasına yol açmaktadır.

1.5. NEPOTİZMİN ÖRGÜT ÜZERİNDEKİ OLUMLU VE OLUMSUZ ETKİLERİ

Literatürde nepotizmin hem olumlu hem de olumsuz etkileri olduğundan söz edilmektedir. Ancak muhtemelen olumsuz etkilerin maliyeti, olumlu etkilerin katkısı yanında daha yüksek olduğu için genellikle nepotizmin olumsuz etkilerine vurgu yapılmaktadır.

Nepotizmin, bireylerarası ilişkiler açısından değerlendirildiğinde subjektif karakter içerdiği bilinmekte, uygulandığında mağdurlar yarattığı düşünülmekte ve genellikle örgütsel ilişkilere zarar veren bir durumu ifade ettiği savunulmaktadır. Çünkü kişilerin yeterli niteliklere sahip olmadan, sadece akrabalık ve benzeri yakınlık ilişkileri dikkate alınarak işe alınmasının, yükseltilmesinin veya ayrıcalıklı olarak örgütün kaynaklarından yararlandırılmasının, özellikle diğer (aile dışı) çalışanlar arasında memnuniyetsizliğe neden olacağı düşünülmektedir (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 94).

Nepotizm dışarıdan başvuranların daha nitelikli olmasına rağmen akraba ve arkadaşların örgütteki pozisyonlara atanması olarak tanımlanmaktadır. Nepotizm, hakkındaki tüm suçlamalara rağmen, güven ve çok çalışmanın hayatta kalmak için çok önemli olduğu kuruluş ve oluşum yıllarında işletme için önemli ve olumlu bir uygulama olabilmektedir (Basu, 2009). Ancak kurumsallaşmanın gerektiği ileri evrelerde nepotizmin sakıncaları, faydalarından daha fazla olabilmektedir.

Nepotizm kelimesinin geniş olumsuz çağrışımının nedeni ve kökeni, Rönesans döneminde bazı Papa'ların, niteliklerini göz önüne almadan yeğenleri için üst düzey işler bulma eğilimlerine dayanmaktadır. Bu uygulamanın o dönemlerde kilisenin etkinliği ve yeğen olmayan kişilerin moralleri üzerinde yarattığı zararın, kavramın olumsuz algılanmasında etkili olduğu bilinmektedir (Asunakutlu, 2010: 96).

Bununla birlikte literatürdeki olumsuz çağrışımına ve negatif sonuçlarına yapılan vurguya rağmen, nepotizmin tek başına ne iyi ne de kötü olduğu varsayılmaktadır (Bellow, 2003). Daha çok uygulanma şekli nepotizmin olumlu veya olumsuz özelliklerini belirlemektedir (Mulder, 2008: 4).

Nepotizmin örgüt, örgüt ilişkileri ve çalışanlar üzerinde yadsınamayacak etkileri bulunmaktadır. Nepotizm üzerine genişleyen literatür bu etkilere ışık tutacaktır. Aşağıda nepotizmin örgüt üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerinden ön plana çıkanlar incelenmeye çalışılmıştır.

1.5.1. Nepotizmin Örgüt Üzerindeki Olumlu Etkileri

Nepotizmin örgüt için olumsuz bazı etkileri olsa da, özellikle aile üyeleri üzerinde bazı olumlu etkilerinin bulunduğu düşünülmektedir.

Nepotizm iyi uygulandığında aslında olumlu bazı etkileri olabilmektedir. Nepotizm genellikle eşitlik, liyakat, bağımsızlık ve rekabet değerlerine ters düşen, verimlilik karşıtı, amaca ulaşmayı engelleyen ve ayrımcı bir uygulama olarak anlaşılmakta ve ahlâka aykırı olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte doğru çevre ve koşullarda uygulanan nepotizmin özellikle küçük işletmelerde, devlet bütçesinden pay almayan, belirli nitelik ve deneyime sahip olan kişileri istihdam etme beklentisi olmayan yerlerde aslında daha pozitif bir bakış açısıyla değerlendirilebileceğini ifade etmek için bazı nedenler bulunmaktadır. Böyle bir değerlendirmeyi sağlayabilmek için atama süreci ve atamalar şeffaf olmalı, hiçbir istismar emaresi bulunmamalı ve çıkar çatışması olmamalıdır. Bu tür atamalar genellikle güven faktörüne dayanmaktadır ve iyi uygulandığında işletme büyüdükçe diğer kişilerin de işe alınmasını sağlayabilmektedir (CGF Research Institute, 2010).

Bellow'un (2003) temel önermesi; nepotizmin örgütte altyapı ve aile bağları sayesinde belli bir işle ilgili yakın bilgiye sahip insanların işe alınması ve yükseltilmesi yoluyla örgüte rekabet avantajı ve kazanç sağlayabilecek bir uygulama olduğudur (Mulder, 2008: 7).

Nepotizm ile ilgili aşağıdaki noktalar önemlidir (Prokosch, 2001: 22):

- **Daha Düşük İstihdam Maliyetleri:** Nepotizm işletmenin açık pozisyonlar için aday havuzunu daha ucuza belirlemesini sağlar (Örneğin mevcut çalışanların akrabaları). Akrabaların istihdam edilmesini destekleyen işletmeler çalışanların istihdam işinin çoğunu yapmasına izin verirler. Bununla birlikte hedef en nitelikli kişinin istihdam edilmesi ise pazarı sınırlamak bu amacın gerçekleşmesini engelleyebilir.
- **Düşük Eğitim Maliyetleri:** Aile üyeleri çalıştıkları işletmeyle ilgili olarak genellikle geniş bilgiye sahiptirler ve işletmenin sunduklarından tatmin olma ihtimalleri daha yüksektir. Yeni işe alınan akrabalar işletmedeki mevcut akrabalarının itibarını korumak için kendilerini işi öğrenmeye daha çok adanır.

Ponzo (2009) ve Bellow (2003)'a göre nepotizm, favoritizm ve kronizm işletmenin çalışan arama, seçme ve deneme maliyetlerini bertaraf etmekte veya en azından düşürmektedir. Bu görüşe göre, çalışanlar genellikle kendilerinkine benzer yeteneğe sahip insanlarla bağlantılıdır. Bu nedenle işletmeler benzer yeteneklere sahip insanları işe alma umudu ile işe başvuranlar arasında yüksek verimliliğe sahip insanlar tarafından tavsiye edilenlere öncelik verirler (Keleş vd., 2011: 10).

Daily ve Reuschling (1980)'in yapmış oldukları bir araştırmaya dayanarak; nepotizmin küçük aile işletmelerinde kendini işletmeye adanmış çalışanların tespit edilmesinde etkili bir yol olduğunu, kayırılan akrabaların, rastgele seçilecek bireylerden daha etkili bir katılım gösterdiğini ve nepotizmin aile ortamı oluşturmaya katkı sağlayarak akraba veya akraba olmayan tüm çalışanların moralini ve iş tatminlerini arttırdığını ifade etmişlerdir (Büte ve Tekarslan, 2010: 6). Özler vd. (2007: 438) nepotizmi, aile üyelerinin iktidar kaybını engellemeye yönelik olarak uyguladıkları bir strateji olarak ifade ederken; Molofsky (1998) nepotizmin daha kısa öğrenme süresi, daha fazla örgütsel bağlılık, daha düşük risk, daha iyi performans, daha az işgücü devrini sağladığını; Aranoff ve Ward (1993), nepotizmin kurallara gereksinim duyulmadan önce oluşturulacak açık bir iletişimi sağladığını; Nelton (1998) nepotizmin, işletmelerde yüksek performans, işletmeye uzun süreli bağlılık ve işletme sahipleriyle olumlu ilişkiler sağlayacağını; Danco (1982) ise, nepotizmin başarı sürekliliğini sağladığını ifade etmişlerdir (Büte ve Tekarslan, 2010:6).

Aşağıda nepotizmin işletmenin devamlılığı ve üst düzey yöneticilerin kalıcılığı, daha özverili ve fazla çalışma, örgütsel bağlılık ve güvenle ilgili olarak olumlu etkileri irdelenmeye çalışılacaktır.

1.5.1.1. İşletmenin Devamlılığı ve Üst Düzey Yöneticilerin Kalıcılığı

İşletmelerin devamlılığı; kâr elde etmesi, rekabet gücüne sahip olması, kurumsallaşması gibi faktörlere bağlıdır. Özellikle kişilerin işletmenin devamlılığının kişilerin varlığına dayalı olduğu kurumsallaşamamış aile işletmelerinde işletmenin sonraki kuşaklara aktarılamaması önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Bu işletmelerde nepotist uygulamaların gerek işletmenin sonraki kuşaklara aktarılabilmesi, gerekse üst düzey yönetim kadrolarındaki istikrara olumlu etkileri bulunabilmektedir.

Nepotizme ilişkin genel olumsuz kanaatlere rağmen, Bellow (2003) nepotizmi birçok işletmenin başarısına katkı sağlayan bir unsur olarak görmüştür. Bellow (2003) "Nepotizme Övgü" isimli eserinde nepotizmin birçok alanda oldukça yaygın şekilde uygulanan kurumsallaşmış bir yapıya kavuştuğunu vurgulamaktadır. Ancak bu eserde, nepotizm konusuna çalışanlar açısından değil, işletmelerin devamlılığı açısından yaklaşmıştır. İyışleroğlu (2006: 47) ile Ichinowski (1988:106-109) yöneten kesimin aile üyeleri veya kayırılan kesimler arasından atanmasının gelecekte üst düzey yöneticilerin işten ayrılmalarını engelleyeceğini ve bu yönüyle işletmeler için bir avantaj olacağını ifade etmektedir. Nepotizm, işletme yönetiminin gelecek nesillere devrinde daha dengeli bir geçişe olanak sağlayabilmektedir. Ayrıca, nepotizm sayesinde genç nesillerin çalışmayan ve meslek sahibi olmayan kişiler olarak aile sisteminin dışına itilmesi de engellenmektedir (Asunakutlu, 2010: 97).

Konuya aile işletmeleri açısından yaklaşan Durham (2010) aile işletmelerinin kuşaktan kuşağa devredilme geleneğine sahip olup ve başarı ve devamlılıklarının geniş

ölçüde aileyi bir arada tutan duygusal bağlara dayandığını ifade etmiştir (Durham, 2010). Aynı zamanda nepotizm, gelecek kuşakların işletmeyi devralmalarını sağlayarak bireylerin aile sisteminden ayrılmasını engileyebilmektedir (Özler ve Büyükaslan, 2011: 279).

Aile işletmelerinde çalışan profesyonel yöneticiler de başka arayışlar içerisine girmektedirler. Bu tip aile işletmelerinde tepe yönetim için yetenekten çok aile bağının dikkate alınması yetenekli personelin diğer şirketleri tercih etmesine neden olur (İyiişleroğlu, 2006: 22). Öte yandan yönetici kademelerinde aileden kişilerin yer alması, aynı zamanda işletmenin sahibi olan bu yöneticilerin devamlılığını da sağlayabilmektedir.

Aile üyelerinin işletmede yer alması ve kendilerine ait olan işletmenin devamlılığı için çaba göstermesi işletmelerin kuşaktan kuşağa aktarılma şansını artırırken, üst yönetim kademelerine aile üyelerinin getirilmesi de bu kademelerdeki işgücü devrini azaltabilmektedir.

1.5.1.2. Daha Özverili ve Fazla Çalışma

Nepotizmden faydalanan çalışanların örgüte sadakat ve bağlılıkları, iş ve işletme için fedakârlık yapma isteği daha yüksek olmaktadır. Bunda kendilerinin işe alınması yahut diğer kayırmacı uygulamalardan faydalanmalarını sağlayan akrabaların itibarlarını koruma ve kendilerini ispatlama istekleri de etkili olmaktadır.

Öte yandan aile işletmeleri açısından düşünüldüğünde nepotizmin daha özverili ve fazla çalışmayı sağladığı görülmektedir. Pek çok örgütte iş kendilerinin olmadığı için çalışanlar candan ve istekle çalışmazken, aile işletmelerinde örgüt aile üyelerine ait olduğu için, aile üyeleri diğer çalışanlardan daha çok çalışmaktadırlar (İyiişleroğlu, 2006: 47).

Ayrıca aile üyeleri içindeki yetenekli bireylerin başka bir yerde değil de, aile işletmelerinde çalıştırılması tercih edilmektedir. Zaten aile üyeleri çok küçük yaşlardan itibaren işletme ve sektör hakkında bilgi sahibidirler, bu nedenle oryantasyon sorunu yaşanmaz. Aile bireyleri işletmeye çok kısa zamanda alışırlar ve işletme kendilerine ait olduğu için azami bir gayretle çalışırlar. Bu da işletmeyi pozitif yönde etkiler (İyiişleroğlu, 2006: 19).

Nepotizm adanmış personeli tanımlamanın ve elde etmenin etkili bir yolu olduğu için küçük aile işletmeleri için olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Nepotizm akraba olan ve olmayan çalışanların moralini yükseltmekte ve iş tatminini arttırmaktadır. Nepotizm mevcut bir çalışanla kan veya evlilik bağıyla ilişkisi olan ve örgüte katkı sağlayabilecek geniş bir potansiyel işgören havuzunun kullanılabilmesine imkân tanımaktadır (Abdala vd., 1998: 561).

Aile işletmesi olmayan işletmelerde de akrabalarla aynı örgütte çalışmak, çalışanlarda daha büyük bir adanmışlık ve sahiplenme hissi ve işletmenin başarısına karşı özel ilgi yaratmaktadır. İşletmedeki diğer akrabaların kendi eylemlerinin sonuçlarından etkileneceğini bilen çalışanlar daha özverili çalışabilmektedirler (Prokosch, 2001: 22).

Akrabaların daha dürüst ve güvenilir olması, işi yetenekleriyle elde edebilecek kapasiteye sahip olduklarını kanıtlamak için fazladan çalışmaya istekli olması daha

muhtemeldir. Akrabalık ilişkisi olanlar daha fazla sadakat ve bağlılık gösterirler ve iş için fedakârlık yapmaya gönüllüdürler (Basu, 2009).

Özetle nepotizmden faydalanan kişiler nepotizmden faydalanmayan çalışanlara göre daha fazla, daha istekli ve daha özverili çalışmaktadırlar.

1.5.1.3. Örgütsel Bağlılık

Çalışanların örgüte duydukları bağlılık ve katılım düzeyi olarak tanımlanan örgütsel bağlılık pek çok olumlu iş tutum ve davranışlarına öncü olmaktadır. Nepotist uygulamalar sonucu bir örgütte istihdam edilen yahut üst pozisyonlara terfi ettirilen bireyler daha yüksek örgütsel bağlılık göstermektedirler. Ayrıca nepotist uygulamaların yaygın olduğu aile işletmelerinde aile üyeleri aynı zamanda sahipleri oldukları örgüte karşı daha yüksek düzeyde bir bağlılık hissetmekte ve örgütten ayrılmayı düşünmemektedirler.

Aynı işletmede yer alan aile üyelerinin genellikle en adanmış çalışanlar oldukları ileri sürülmektedir. İşletmeler mevcut çalışanlar olumlu iş tutum ve davranışları göstermekte ise yeni istihdamlarda bu çalışanların akrabalarını tercih etmektedirler. Bu işletmeler aynı zamanda birbirleriyle akrabalık ilişkisi içerisinde olan çalışanların daha az devamsızlık yaptıklarını belirlemişlerdir (Prokosch, 2001: 22).

Hırslı iş adamları arasında yaygın olan kısa vadeli ve fırsatçı bakış açısının aksine, nepotizm adayları uzun vadeli bağlara sahiptir. İş normal kanallardan elde eden aile dışı personel işe alınmalarını kendi beceri ve yetenekleri ile ilişkilendirirken, mevcut bir aile üyesinin referansı ile işi elde eden aile üyeleri örgüte karşı farklı yaklaşımlara sahip olacaklardır. Kendilerine referans olan aile üyesinin itibarını korumak için işletmeye sadık olacak ve kendilerini adayacaklardır (Hernandez ve Page 2006: 9). Çoğu çalışan oğlu, kızı ve kuzeni ile aynı işletme için çalışmanın manevi bir faydası olduğunu düşünmektedir (Prokosch, 2001: 22).

Hernandez ve Page'in araştırması (2006)'na göre, istihdam nepotizminin hali hazırda örgütte bulunan aile üyeleri tarafından işe alınanların örgütsel bağlılığı ile pozitif ilişkisi bulunmaktadır. Araştırma sonuçları işlerini örgütte çalışan akrabaları aracılığı ile bulmanın çalışanlar üzerinde beklenti ve baskıya yol açtığını göstermektedir. Referans olan akrabalarının itibarını korumak için bu kişiler yüksek bağlılıkla çalışmaktadırlar. Kan bağı dışında bağlantıları kullanarak işe girenlerin üzerinde daha az baskı bulunmaktadır (Hernandez ve Page 2006: 12).

Birçok işletme için aile üyelerinden oluşan işgücünün örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğunu ve güçlü aile bağlarının işletmelerin çoğu için önemli bir rekabet avantajı sağladığı savunulmaktadır (Keleş vd., 2011: 10).

Daily ve Reuschling (1980)'in yapmış oldukları bir araştırmaya dayanarak; nepotizmin küçük aile işletmelerinde kendini işletmeye adanmış çalışanların tespit edilmesinde etkili bir yol olduğunu, kayırılan akrabaların, rastgele seçilecek bireylerden daha etkili bir katılım gösterdiğini ve nepotizmin aile ortamı oluşturmaya katkı sağlayarak akraba olan ve olmayan tüm çalışanların moralini ve iş tatminlerini arttırdığını ifade etmişlerdir (Büte ve Tekarslan, 2010: 6).

1.5.2. Nepotizmin Örgüt Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Nepotizmin en sık olarak bahsedilen olumsuz etkilerinden biri bireyin liyakat yerine kanbağına bağlı olarak işe alınması ile ilgili tartışmadır. Bellow'a göre (2003) literatürdeki negatif çağrışım ve negatif sonuçlara yapılan vurguya rağmen, nepotizmin tek başına iyi veya kötü olmadığı varsayılır. Çoğunlukla nepotizmin uygulanma şekli onun pozitif veya negatif özelliğini belirlemektedir (Mulder, 2008: 13).

Nepotizmin bu kadar çelişkili olmasının nedeni belki de mantıklı düşüncenin karşısına bencil ve duygusal bir davranışı koyma eğilimidir. Her ikisi de işte tahribata yol açabilir ve çalışanlar arasında karışıklığa yol açabilir. Genellikle daha yetenekli kişilerin atanmasının yerine aile üyelerinin çalışma ortamında kayrılması nepotizm olarak adlandırılırken, arkadaşların işe alınması kronizm olarak adlandırılmaktadır. Her iki şekilde de bu uygulamalar adalet ve şeffaflık gözardı edildiği için işletmelerde genellikle oldukça büyük sorunlara yol açmaktadırlar. Ayrıca bu şekilde işe alınan kişiler sıklıkla liyakat ve yeterlilik dayanağı olmaksızın yanlış bir şekilde ödüllendirilmekte ve yetkilerini aşan ayrıcalıklarla donatılmaktadırlar (CGF Research Institute, 2010).

Nepotizm pek çok araştırmacıya göre, uygulandığında mağdurlar yaratan ve genellikle örgütsel ilişkilere zarar veren bir durumdur (Araslı vd., 2006: 295). Adaylar arkadaşlık ve akraba bağlarından dolayı seçildikleri için nepotizm insan kaynakları yönetiminin istihdam ve seçme uygulamalarını olumsuz etkileyebilmektedir. Bu çalışanlar yeterli bilgiye ve iş becerilerine sahip olmadıkları için, uygun niteliklere sahip adaylar kadar iyi performans gösterememektedirler. Bu niteliksizlik beraberinde verimsizliği getirirken; örgütsel adalet, motivasyon ve uyumu da yok etmektedir. Hali hazırda örgütte çalışanlarla aile ilişkileri dolayısıyla işe alınan yeni personel arasında çatışmalar ortaya çıkabilmektedir. Ödeme yapısı, teşvikler, kazançlar vb. çalışanlar arasındaki ilişkileri, performansı ve motivasyonu olumsuz yönde etkileyebilmekte, bu faktörler sırasıyla çalışanın işten ayrılmasına yol açabilmekte, müşterilere, çalışma arkadaşlarına, dostlarına ve diğerlerine olumsuz yorumlar yapmalarına yol açabilmekte ve tüm bunlar da örgütün çalışması ve imajına olumsuz yönde yansiyabilmektedir (Araslı ve Tümer, 2008: 1239).

Nepotizmin olumsuz yönleri Ichniowski tarafından aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Abdala vd., 1994: 61)

- Nepotizm, nepotizmden faydalanan çalışanlar üzerinde adaletsiz bir baskı yaratır. Örgütsel ödülleri başarılarından dolayı mı yoksa akrabalık bağlarından dolayı mı kazandıklarından emin olmamak bu kişiler üzerinde ağır bir yük oluşturabilmektedir.
- Örgütte nepotizme izin vermek; gereksiz aile kavgaları, idareyi devralmak ve başa geçmek için kardeş rekabeti ve karar verme sürecinde aile-iş ayrımının doğru yapılamayışı gibi problemlere yol açabilmektedir.
- Nepotizme izin vermek; yüksek düzeydeki akraba yöneticileri denetlemekle görevli kişilerin, bunlarla çalışmak zorunda olanların, ödül ve terfilerin haksız yere akrabalara verildiğini hisseden diğer çalışanların moralini düşürebilmektedir.

Bir amir veya yönetici için; deneyimleri, altyapısı, sahip olunan ortak çıkar ve amaçlar yahut sadece uzun yıllara dayanan başarılı ilişkilerden dolayı bir çalışana

diğerinden daha çok güvenmek, saygı duymak ve bağılı olmak doğaldır. Bununla birlikte, yöneticilerden pozisyonları ne olursa olsun tüm çalışanların birey olarak değer gördüğü, saygı duyulduğu, adil ve eşit muamele gördüğü bir ortamı yaratmak için çaba göstermeleri beklenmektedir ki burada nepotizme yer yoktur. Nepotizm örgütlere sinsice girer, ilişkileri bozar ve güvensizlik duygusu yayar. Gerçekten varolmasa da bazı örgüt üyeleri tarafından varmış gibi algılanır. Kişiler onun varlığına karşı tetikte olmalı ve önlemeye çalışmalıdır (Basu, 2009).

Hernandez ve Page (2006: 5)'e göre nepotizm örgütler için aşağıda bahsedilen olumsuzluklara yol açmaktadır:

- Yeterli niteliklere sahip olmayan adayların kanbağı temelinde işe alınması ve yükseltilmesi.
- Aile üyeleri ile ilgili kararlar mümkün olduğunca adil bir şekilde alınsa bile bu kişilerin kayırıldığına dair önyargılı söylentilerin örgütteki fısıltı gazetesine sızması.
- Aralarında akrabalık bağı olan çalışanların işletme yararını ikinci sıraya koyarak aile üyelerinin lehine fırsatçı kararlar alması.
- Nepotizmin işletme aleyhine açılacak davalar da dâhil olmak üzere yasal itirazlara yol açabilmesi.
- Nepotizmin farklılıkları kısıtlayıp, yeni fikir ve bakış açılarının örgütün karar verme sürecine dâhil olmasını engellemesi.
- Nepotizmin sağlıklı değişim ve ilerlemeyi zayıflatması, israf ve verimsizliğe yol açması.

Ron Prokosch (2001: 23)'e göre ise nepotizm tarafından ortaya çıkarılan meseleler aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Nepotizm işe alma, yükseltme, maaş ve ikramiye kararlarında kayırmacılığa olanak sağlamaktadır. Bu nedenle resmi/biçimsel politikaları olan işletmeler genellikle yetki sahibi aile üyelerinin bu tür kararlar almasına izin vermemektedirler.
- Nepotizm başka bir çalışanın bir akrabasıyla çalışmak durumunda olan yöneticiler için disiplinle ilgili sorunlar yaratabilmektedir. Aile üyeleri ile ilgili problemler sıklıkla işyerinde bakış açılarının kutuplaşmasına ve ekonomik verimsizliklere yol açmaktadır.
- Nepotizm işteki “fren ve denge sistemi” ni bozabilmekte, bu durum çalışanlarda yıkıcı davranışlara yol açabilmektedir.
- Aile üyelerinin diğer aile üyeleri ile normal şartlarda başkaları ile paylaşmayacakları gizli bilgiyi paylaşma ihtimallerinin daha yüksek olduğu varsayılmakta, bu durum ise şüphe, paranoya veya kine ve diğer çalışanların önemli bilgileri saklamalarına yol açabilmektedir.
- Örgütte yöneticinin oğlu/kızı olarak yaşam zor olabilmektedir. Performans beklentisi daha yüksektir ve nepotizmden faydalananlar sıklıkla başarılarının performanslarına mı yoksa patronun oğlu/kızı olmalarına mı bağılı olduğuna karar vermekte zorluk çekmektedirler.

- Her ailede ilişkiler olumlu bir şekilde ve karşılıklı saygı içerisinde işlememektedir. Kişisel konular ve evdeki sorunlu ilişkiler, örgütte birlikte çalışmayı ve etkili bir şekilde iletişim kurmayı zorlaştırabilmektedir. İşyerinde fikir ayrılıkları olduğunda bağırma, tartışma gibi uygunsuz işyeri davranışları sıklıkla ortaya çıkabilmekte ve bu fikir ayrılıkları aile ilişkilerini etkileyerek evlilik ve aile ilişkileri üzerinde de baskılar oluşturabilmektedir. Bu davranışlar şüphesiz profesyonel değildir, uygunsuzdur ve bu rahatsız ortamla baş etmek zorunda olan diğer çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler oluşturabilmektedir.

Yanlış nepotizm uygulamaları işletmede ve faaliyetlerinde bozulmalara ve bu uygulamaları yapanların kişisel olarak hukuki ve cezai takibata alınmasına yol açabilmekte, bu da kurumun itibar kaybı ile sonuçlanabilmektedir (CGF Research Institute, 2010).

İnsan kaynakları yöneticilerinin nepotizmin örgütsel verimliliği düşürdüğüne inandıkları ve örgütlerinde nepotist uygulamalarından mutsuzluk duydukları saptanmıştır. Araştırmalar nepotizmin “doğru işe doğru insan” ve “eşit iş fırsatı” kurallarını ihlal ettiğini göstermektedir. Bu da nepotizmin personel seçimi ve terfi prosedürlerini bozabildiği ve bu prosedürlerde nepotizmin niteliğin yerine geçtiği anlamına gelmektedir (Abdalla ve Maghrabi, 1994: 66).

Bu durum, işletme açısından kayırmacılığı destekleyen örgütsel bir iklimin varlığını işaret etmektedir. Bu tür bir iklimin var olduğu, göreve gelmede başarı ve yeteneğin dikkate alınmadığı tüm örgütlerde, iş kaybının ve başarısızlığın çoğunlukla kaçınılmaz olacağı düşünülmektedir (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 94)

Nepotizmin örgüt üzerindeki olumsuz etkileri; iş ve aile meseleleri arasında sınır koyamama, kurumsallaşamama, yönetim zafiyeti, iş stresi, örgütsel güvenin ve iş tatmininin azalması, homojenlik ve örgütsel adalet algısındaki zayıflamalar başlıkları altında incelenmeye çalışılacaktır.

1.5.2.1. İş ve Aile Meseleleri Arasına Sınır Koyamama

Nepotizm aile ile örgüt arasında çıkar çatışması ve profesyonel olmayan bir olgu olarak olarak tanımlanmaktadır. Nepotizmle aile sorunlarının işletme sorunları haline geldiği ve kurumsal karar alma süreçlerini etkilediği genel bir kanaattir. Nepotizm geçerli bir faktör olmasa dahi kişilerin çalışma ve özel yaşamları birbirini etkileyebilmektedir. Nepotizm işte sorunlar yarattığında aile sorunları da gün yüzüne çıkmakta ve bu huzursuz durumdan hem aile üyeleri hem de örgütte çalışan diğer bireyler etkilenmektedir (Mulder, 2008: 74).

Örgütsel davranış alanında çalışanların çoğu örgütlerde aile ve işletme gibi iki farklı kurumun gereksinimleri çatıştığında sorunların ortaya çıktığını kabul etmektedir. Uzmanlar ailenin amacının aile üyelerine bakmak ve beslemek olduğunu söylemektedirler. Öte yandan işletmenin amacı ürün ve hizmetleri mümkün olduğunca verimli ve mümkünse kârlı olarak üretmektir. Yönetim aileyle bağları olan yetersiz birini işe aldığı yada yükselttiğinde birçok sorun ortaya çıkmaktadır. İşletme özellikle yönetici pozisyonunda nitelikli kişilere gereksinim duymaktadır. Fakat bir akraba işe gereksinim duyduğunda onunla ilgilenmek işletme zorunluluklarının önüne geçmektedir. Bu tür bir uygulama en azından örgütlerinden adalet bekleyen çalışanlar tarafından adaletsizlik olarak değerlendirilmektedir (Wong ve Kleiner, 1995: 10).

Aileye mensup birisinin işletmedeki konumu onun aile içindeki konumunu da etkilemektedir. İşletmede başarılı ve güçlü pozisyona sahip olanların aile içinde de güçlü hale gelme olasılığı yüksektir (İyişleroğlu, 2006: 8).

Aile üyelerinin çoğu iş hayatı ile özel hayatı birbirine karıştırmaktadır. Aile içinde meydana gelen olaylar işletmenin atmosferini etkilemekte, bu durum işletmeyi etkinliğini kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya bırakmaktadır. Kardeş çocuklarının yani kuzenlerin güç kavgası, daha fazla yetki ve sorumluluk alma istekleri, işletmeden karşılayacakları maddi ve manevi beklentileri de işletmelerin önemli sorununu oluşturmaktadır. Özellikle ikinci nesilden sonra bu sorun daha çok açığa çıkmaktadır (İyişleroğlu, 2006: 14).

Akrabalar işi yapmak için yeterli deneyime sahip olmayabilmekte ve hatta tamamen yetersiz ve uygunsuz olabilmektedir. İş ve aile hayatını ayıramayarak ve aile çatışmalarını işe taşıyarak işteki iletişimi bozabilmekte, pozisyonlarını doğru olmayan işler yapmak yahut kendi çıkarları için kullanmak veya işletmeye zarar vermek için kullanabilmektedirler. Özellikle birlikte çalışan eşler iş ve aile yaşamını ayrı tutmaya tamamen odaklanmadıklarında, birlikte çalışmaları zorlaşmakta; bu ikisini birbirine karıştırmaları ilişkilerine ve işlerine zarar vermekte ve bu durumu kontrol etmeyi başaramadıklarında da örgütteki diğer çalışanlarının morallerini bozabilmektedirler (Basu, 2009).

Aile işletmelerinde yönetim fonksiyonları diğer işletmelere kıyasla daha karmaşıktır. Çünkü burada yalnızca işin değil zaman zaman oldukça karmaşılaşabilen ve işle iç içe geçebilen aile ilişkilerinin de yönetilmesi söz konusudur. Bu ilişkiler aile işletmelerini diğer işletmelerden farklı kılan yönler işaret etmektedir. Bu yönler güçlü yönler ve risk taşıyan yönler olarak sınıflandırılabilir. İşletmeye bağlılığın daha güçlü olması, ekip sinerjisinden yararlanma düzeyinin daha yüksek olması, uzun vadeli bir perspektife ve daha belirgin bir kurum kimliğine sahip olma güçlü yönler arasındadır. Öte yandan iş-aile bulanıklığından kaynaklanan çatışmalar, büyümenin ortaya çıkardığı yeni koşullar ve gerekliliklerden kaynaklanan çatışmalar, hem aile mensuplarının kendi aralarında hem de aile mensuplarıyla diğer örgüt üyeleri arasında yaşanabilecek güç paylaşımı sorunları, objektif verilerden ziyade güvenilir olduğu kabul edilen kişilerin görüşlerinden yararlanma eğiliminin daha baskın olması risk taşıyan yönler arasındadır (İyişleroğlu, 2006: 18).

1.5.2.2. Kurumsallaşamama ve Yönetim Zafiyeti

Kurumsallaşma örgüt yönetiminde ve süreçlerinde önceden kararlaştırılmış belli kuralların, kişilerden bağımsız olarak uygulanması ile ilgilidir ve günümüzde işletmelerin başarısı ve devamlılığı için gereklidir. Kurumsallaşamama nepotizmin yaygın olduğu aile işletmelerinin sorunlarından olduğu kadar aile işletmesi olmayan işletmelerde de sorun teşkil edebilmektedir.

Aile işletmelerinin belirgin özelliği sahiplik ve yönetimde kontrolün ailede yoğunlaşmasıdır. Bu sebeple kurucuların kilit yöneticileri daha yetenekli profesyonel yöneticiler yerine kan bağı olan kişiler arasından seçmeleri evrensel bir olgudur. Bu düşük nitelikli atamaların performans üzerindeki olumsuz etkilerinin ötesinde nepotizm ters yayılma etkisi yaratabilir ve örgütün tamamında olumsuz etkileri harekete geçirebilir. Nepotizm kötü personel seçimi, isabetsiz performans değerlendirme ve

nihayetinde aile üyeleri tarafında kaytarma ve fırsatçılığa yol açabilmektedir (Chen ve Lu, 2009: 10). Bu uygulamalar işletme faaliyetlerinin, süreç ve uygulamalarının kişilerden bağımsız olarak ve profesyonel kurallara bağlı olarak yürütülmesi anlamına gelen kurumsallaşmayı olanaksız kılmaktadır.

Nepotizm, aile üyelerinin iktidar kaybını engellemeye yönelik bir stratejidir. Kurumlar ise, otoriteyi, bireyselliği ve bireyci özgürlükleri rasyonel ve yasal bir mantıkla sınırlayan yapılardır. Bu yönüyle nepotizm; işletmenin, aileden bağımsız veya ondan daha geniş, kendine özgü kurumsal bir kimlik kazanmasına engel olmakta ve paydaşlar nezdinde bir güvensizlik nedeni olabilmektedir (Özler vd., 2007: 439).

Nepotizm örgütü gereksiz yere aile kavgaları ve kardeş rekabetine maruz bırakabilmektedir. Nepotizm işletmenin değerli yöneticilerini kaybetmesine yenilerini işletmeye çekememesine yol açmakta, bir aile üyesi üst kademelere çıktığında aileden olmayan yöneticilerin cesareti kırılabilmekte ve işletmeye olan bağlılıklarını ve adanmışlıklarını kaybedebilmektedir. Ayrıca ailenin baskın olduğu faaliyetler hırslı profesyonel yöneticilerin işletmeye katılmalarını engelleyebilmektedir. Yönetime getirilen erkek veya kız evlatlar bazı alanlarda başarılı olsalar da işletmenin o an gereksinim duyduğu doğru becerilere sahip olmayabilmekte ve bu durum kurum performansını da azaltmaktadır (Wong ve Kleiner, 1994: 10).

Nepotizm aile işletmelerinde aile kavgalarına, nesiller arası çatışmalara, örgütsel bağlılığın zayıflamasına ve yeterli ve kaliteli yöneticilerin uzaklaşmasına neden olabilmektedir (Özler vd., 2007: 439).

Aile üyelerinin örgütte gereksinim duydukları dürüst bilgiyi elde edememesi önemli yönetsel sorunlardandır. Bu sebeple bazı uzmanlar genç aile üyelerinin okulu bitirir bitirmez aile işinde çalışmamalarını tavsiye etmektedir. Bu kişilerin öncelikle aile işletmesi dışında kendilerini denemeleri ve yeterlilik duygularını geliştirmeleri önerilmektedir. Günümüzde sahipleri tarafından yönetilen ve kendi sürekliliği için plan yapan çok az işletmenin olduğu gözlemlenmektedir. Aile üyesi iş sahibinin fark etmekte en zorlandığı şey, zamanın hızlı aktığı ve günün birinde yerlerini bir başkasına devredecekleri gerçeğidir. Bu devri planlamadaki başarısızlık pek çok aile işletmesinde huzursuzluk ve düşmanlık yaratmaktadır (Wong ve Kleiner, 1994: 11).

Genç kuşağın yönetimde eski kuşaktan daha baskın olduğu aşama aile ilerlemesinin son aşaması olarak kabul edilmektedir. Eski kuşağın emekliliği tüm aile için karmaşık duygusal bir süreç olabilmektedir. Eski kuşak işi bırakma zamanının geldiğini kabul etmemek için direnebilmektedir. Eğer ailede yönetimin devri düşüncesine karşı güçlü bir duygusal mücadele mevcut ise, değişim ve işin büyümesi ile ilgili karar almaktan kaçınılabilir ve işletme bundan zarar görebilir (Burke, 2007: 16).

Aile üyelerinin kayırılması eğilimi aile işletmelerindeki aileden olmayan yöneticilerin ilerleme ve gelişmelerini zayıflatmaktadır. İstatistikler sahiplerin %87'sinin bir sonraki yönetici olarak aile üyelerinden birini seçtiğini göstermektedir. Ancak böyle bir durumda halefin yeterli niteliklere sahip olmaması ve duygusal olarak liderliğin zorluklarını yüklenmeye hazır olmaması bazı sıkıntılara yol açabilmektedir. Halef yeterliliği yönetici olarak işle ilgili geniş tabanlı bilgi ve yeteneğe sahip olmakla ilgilidir. Bu nepotizmin yapısında olan problemler ile baş etmek için kritik öneme sahiptir (Fowler ve Edquist, 2003).

1.5.2.3. Örgütsel Güvenin Azalması

Örgütlerde bireylerarası güven ve örgüte duyulan güven örgütte uyumlu, huzurlu bir iş ortamı yaratmakta ve örgütün verimliliğini ve performansını arttırmaktadır. Nepotizmin örgüte hem olumlu hem de olumsuz etkileri olabilmektedir. Örgütlerde nepotist uygulamalara tanık olan çalışanlar örgütün adil olmadığına dair bir algı geliştirebilmekte dolayısıyla örgüte ve yöneticiye duydukları güven azalabilmektedir. Öte yandan nepotist uygulamalarla işe alınan, terfi ettirilen yahut farklı şekillerde kayırılan çalışanlar kısaca nepotist uygulamalardan yararlanan bireyler açısından ise bu uygulamalar örgüte ve yöneticiye duyulan güveni arttırabilmektedir.

Bazı araştırmacılar nepotizmin çalışanlar açısından bir takım avantajları olduğuna vurgu yapmış ve “insanların tanıdık bir isim veya simayla karşılaştıklarında kendilerini daha güvende ve rahat hissedeceklerini” belirtmiştir (Özler vd., 2007: 437). Yöneticiler kendilerine benzeyen ve güvenebilecekleri kişilere karşı taraflı olabilmekte, kaynakları daha çok bu grup lehine kullanma eğiliminde olmaktadır. Yöneticiler aynı zamanda kendine benzeyen kişilerin sayısını arttırmak ve örgütteki statülerini güçlendirmek suretiyle kendi gücünü de arttırmayı amaçlamaktadırlar (Asunakutlu, 2010: 55).

Bununla birlikte nepotizmin güveni olumsuz yönde etkileyebileceği de düşünülmektedir. Büte (2011: 190) yetersiz bir üstün talimatlarına göre çalışmanın aile üyesi olmayan kişiler içi rahatsız edici bir durum yarattığını ileri sürmektedir. Yapılan katkı ile alınan pay arasındaki eşitsizlik çalışanları adaletsiz bir ortamda çalıştıklarını düşünmeye itmektedir. Bu koşullarda ortaya çıkan güven eksikliği; iş tatminini, motivasyonu ve performansı olumsuz yönde etkilemektedir (Büte, 2011c: 190).

Nepotizm çalışanlarda olumsuz algılara yol açmaktadır. Örgüte karşı hissedilen olumsuz duygular arttıkça çalışanların güven düzeyi azalmaktadır. Nepotizmin olduğu örgütlerde çalışanlar haklarının korunacağına inanmamakta, örgüte ve nepotist uygulamaları gerçekleştiren yöneticilerine duydukları güven azalmaktadır. Keleş vd. (2011)'nin aile işletmeleri üzerinde yaptıkları bir araştırma nepotizmin aile işletmelerinde örgütsel güveni olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur.

1.5.2.4. İş Stresinin Artması

Bireylerin ekonomik kaynaklara ulaşmak, kendilerini geliştirmek ve amaçlarını gerçekleştirmek için yoğun tempo ve mücadele içerisinde yaşamlarını sürdürmeleri çağın hastalığı olarak nitelendirilen stresin hayatımızın kaçınılmaz bir parçası olmasına yol açmaktadır. Bireylerin vakitlerinin çoğunu geçirdikleri iş ortamları bireylerin mevcut stresini arttırabilmekte ve hem birey hem de örgüt için olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

Stres bireyi tehdit eden ve zorlayan tehlikelere karşı gösterilen bedensel ve ruhsal bir tepkidir (Gümüştekin ve Öztemiz, 272). İş stresi ise işin çalışan üzerinde oluşturduğu gerginlik olarak tanımlanabilir. Örgütlerde çalışma koşulları, işin nitelikleri, ortamdaki belirsizlik, örgüt içi çatışmalar, adaletsiz uygulamalar, örgütten destek alamama vb. çalışanlar üzerinde stres yaratabilmektedir.

İşyerindeki makro düzey stres faktörleri dikkate alındığında, nepotizm ile paralellik gösterdiği görülmektedir. Nepotizmin mantığını oluşturan kayırmacılık

olgusu ve bunun sonucu ortaya çıkan adil olmayan başarı değerlendirmeleri, ücretlerdeki aile üyeleri lehine eşitsizlikler, işe alma süreci, terfi ve diğer tüm işlemlerdeki kayırmacı, dengesiz ve adaletsiz bir iş iklimi çalışanlarda stres yaratır. Bu bilgilerden hareketle nepotizmin çalışanlar üzerinde stres yarattığı ileri sürülmektedir. Nepotizm ve iş stresi arasındaki ilişkileri inceleyen birçok araştırmacı da nepotizmin iş stresinde artışa yol açtığını belirtmiştir. Yapılan bir araştırmada nepotizm, favorizm ve kronizm'in iş stresini ve çalışanlarda iş tatminsizliğini arttırdığı, iş stresi üzerindeki en olumsuz etkiyi ise nepotizmin yaptığı sonucuna ulaşılmıştır (Araslı ve Tümer, 2008: 1247).

İş stresinin nepotizm ile iş tatmini arasındaki ilişkide kısmen de olsa aracı rolü olduğu ortaya konmuştur. Böylece nepotizmin iş stresine, iş stresinin de iş tatminsizliğine yol açtığı bulgusuna erişilmiştir (Büte, 2011a: 182).

Çalışanlar bilgi ve yeteneklerine dayalı bireysel özerkliğe sahip kişiler olarak değil, aile koruması altındaki kişiler gibi görülmektedir. Bu sebeple aile üyesi olmayan çalışanlardaki güven eksikliği, bu kişilerin kendilerini farklı bir sınıfta görmelerine yol açabilir. Sonuç olarak aile üyesi olmayan çalışanlarda nepotizm algısı gelişebilir (Özler vd., 2007: 444). Nepotizm algısı çalışanlarda olumsuz duygular ve strese neden olmaktadır.

Örgütlerde nepotizm ücret ve ödüllerin adaletsiz tahsisine, adil olmayan performans değerlendirme ve terfilerin mevcudiyetinden dolayı örgütteki çalışanlarının kariyer hedefi belirleyememe ve kariyerinde ilerleyememesine, örgütlerinden yeterli desteği alamamalarına ve kendilerini ikinci sınıf bireyler olarak görmelerine neden olabilmektedir. Bütün bunlar örgütlerde nepotizmden faydalanmayan çalışanlar üzerinde yoğun baskı oluşturabilmekte, iş stresine yol açabilmektedir.

1.5.2.5. İş Tatminsizliği

Örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmada başarılı olmasını sağlayan en önemli faktör insan kaynağıdır. İnsan kaynağının yüksek performansla, kensini örgütüne adanarak çalışmasında işlerinden duydukları tatmin önemli olmaktadır.

İş tatmini çalışanların işlerini olumlu yahut olumsuz algılama durumunu ifade etmektedir. Tatminin artması; kazançların, mükâfatların çalışanların beklenti, gereksinim ve istekleriyle uyuşmasına bağlıdır. Daha iyi performans daha iyi kazanç getirir ve bu kazançlar adil ve tarafsız görülürse sonuç artmış tatmindir (Araslı ve Tümer, 2008: 1240).

Kişilerin yeterli niteliklere sahip olmadan, sadece akrabalık ve benzeri yakınlık ilişkileri dikkate alınarak işe alınmasının, yükseltilmesinin veya ayrıcalıklı olarak örgütün kaynaklarından yararlandırılmasının, özellikle diğer (aile dışı) çalışanlar arasında memnuniyetsizliğe neden olacağı düşünülmektedir (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 94). Nepotizm, çalışanların iş tatmini, örgüt hakkında olumsuz konuşmalar yapması ve işten ayrılma niyeti üzerinde bazı etkilere sahiptir (Araslı vd., 2006: 296). Nepotizm aile üyesi olmayan çalışanlarda güven eksikliğine, çalışanların iş tatmininde ve performanslarında düşmelere ve verimliliğinin azalmasına sebep olmaktadır (Ateş, 2005: 13). Özellikle, aile üyesi olmayan yöneticilerden yüksek performansın beklendiği aile işletmelerinde, ücret sisteminin aile üyelerini kayıracak şekilde olması, yöneticilerin işletmeden ayrılmasına neden olmaktadır (Büte, 2011a: 176).

İş hayatında bireylerin belirli görevlere gelmesinde ve statü değiştirmesinde kendi çaba ve yetenekleri yerine, akrabalık ilişkilerini kullanmaları, kendi açılarından bir zaafiyete; iş ortamı açısından ise –göreve gelmede başarı ve yetenek ölçüt alınmadığından- iş kaybı ve başarısızlığa neden olmaktadır (İyişleroğlu, 2006: 44). Ayrıca nepotizm, üst düzey yöneticilerin akrabaları ile iş yapan, onlarla çalışmak zorunda olan ve bir aile ferdine terfi ve ödüllerin adaletsizce verildiğini hisseden diğer çalışanların moral düzeylerini düşürmektedir (Abdalla vd., 1998: 557). Nepotizm, örgütsel ilişkilere zarar vermekte, çalışanlar arasındaki ilişkileri zayıflatmakta, iş ortamında genellikle başarısızlığa yol açmakta ve sonuçta çalışanların memnuniyetini olumsuz etkilemektedir (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 98). Çalışanlarda oluşan memnuniyetsizlik hissi iş tatmininin azalması sonucunu beraberinde getirmektedir.

Nepotizmin varlığında çalışan yeterli derecede motive olamayabilir. Çalışan yönetsel yahut yönetsel olmayan bir işi yüklendiğinde örgütte daha üst pozisyonda olan bir aile üyesi, akraba yahut arkadaşla yarışıyorsa bu çalışana terfi ettirmek çok zor olmaktadır. Nepotizm ayrıca çalışan memnuniyetini doğrudan etkileyebilmektedir. Bu olumsuzluklar çalışanların işten ayrılma niyeti ve örgüt hakkı da olumsuz söylemler vb. davranışsal niyetlerini etkileyebilmektedir (Araslı ve Tümer, 2008: 1237).

Aile işletmelerinde yönetsel pozisyonlara profesyoneller yerine aile üyelerinin getirilmesinin sebebi güvenin uzmanlıktan önce gelmesidir. Fakat bu uygulama diğer çalışanlarda ciddi motivasyon problemleri yaratabilmektedir (Develi, 2008: 24). Bunun yanında yetenekleri göz önünde bulundurulmadan önemli görevler verilmiş kişilerin talimatları altında çalışmak aile üyesi olmayan çalışanların performans ve iş tatminlerini azaltmaktadır. Nepotizm yetenekli yöneticilerin işten ayrılmasına neden olmaktadır (Büte, 2011c: 189,190).

İşyerinde aile bireylerinin kayırılmasını içeren nepotizm, aile mensubu olmayan yönetici ve çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere neden olmaktadır. Eğer işletmede çalışanlar ve yönetimde yer alan kişiler, herhangi bir aile bireyi ile rekabet halinde ise, işlerinde yükselmeleri çok güçtür (Araslı vd., 2006: 296). Nepotizmden doğan bu haksız rekabet ortamının, aile mensubu olmayan yönetici ve çalışanların iş tatmininin azalmasına yol açacağı ileri sürülebilir. Nepotizm ve iş tatmini arasındaki ilişkileri inceleyen birçok araştırmacı da nepotizmin iş tatmininin azalmasına yol açtığını ileri sürmüşlerdir (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 105).

1.5.2.6. Örgütsel Adalet Algısının Olumsuz Etkilenmesi

Örgütlerde adalet algısı; çalışanların örgüt içerisindeki uygulamaları sürekli olarak değerlendirmeleri, örgütteki kazanımlarını ve görmekte oldukları muameleyi diğer örgüt çalışanlarınıninkiler ile kıyaslamaları sonucunda ortaya çıkan öznel bir çıkarsamadır. Nepotizm çalışanların örgütün adil olmadığı yönünde bir algı geliştirmelerine neden olmaktadır.

Yapılan katkı ve alınan pay arasında bir eşitsizlik olduğunda, çalışanlar adil bir ortamda çalışmadıklarını düşünmektedirler. Bu koşullar altında ortaya çıkan güven eksikliği ise, iş tatminini, güdülenmeyi ve performansı etkiler. Özellikle, aile dışındaki yöneticilerden yüksek performans bekleyen aile işletmelerinde, ücret sisteminin aile üyelerini kayıracak şekilde olması, yöneticilerin işletmeden kopmasına neden olmaktadır (İyişleroğlu, 2006: 44).

Ailede geçerli olan adalet prensipleri ile işletmelerde geçerli olan prensipler arasındaki çatışma, nepotizm sorununun merkezinde yer almaktadır. Örtüşen sistemler perspektifinden bakıldığında nepotizm, görev sistemindeki adaleti tanımlayan temel kurallar ihlal edildiğinde ortaya çıkmaktadır ki bu da işletmede aileye hak etmedikleri ödün ve ayrıcalıkların verilmesiyle olmaktadır (Lansberg, 1983: 43). Dolayısıyla nepotizm uygulamaları adalet ve şeffaflık ihmal edildiği için işletme içinde büyük sorunlara yol açabilmektedir.

Aile işletmelerinde aile öncelikleri, genellikle profesyonel işletmecilik kurallarının önüne geçmektedir. Birçok aile işletmesi; personel seçim ve değerlendirme değişkenlerini kullanmaksızın, örgüt içindeki kilit pozisyonlara aile üyelerini getirmektedir. Ancak adil olmayan bu durum, aile üyesi olmayan çalışanlar açısından son derece rahatsız edicidir. Böylece ortaya çıkan adalet ve güven eksikliği, çalışanların iş tatmini, motivasyon ve bireysel performanslarını olumsuz olarak etkiler. Bu da aile üyesi olmayan çalışanların işletmeden ayrılmasına yol açar (Büte ve Tekarslan, 2010: 2).

İstihdamda, performans değerlendirme ve terfide gözlemlenen nepotizm ve örgütte yer alan akraba çalışanlara yönelik kayırmacı tutum ve davranışlar, örgütteki diğer çalışanların örgütsel adalet algısını olumsuz etkilemektedir. Akraba olmayan çalışanlar örgütteki kazanımların liyakate ve hak edişe bağlı olmadığını görerek adil bir ortamda çalışmadıkları sonucunu çıkarmaktadırlar. Örgütsel adalet algısının zayıflaması ise pek çok diğer olumsuz iş tutum ve davranışına yol açmaktadır.

1.5.2.7. Performans ve Verimliliğin Azalması

Örgütlerin başarılı olmaları yüksek performans ve verimlilikle faaliyet göstermelerine bağlıdır. Örgütlere performans ve verimlilik kazandıran ise örgütün insan kaynağı olmaktadır. İnsan kaynaklarının istihdamında liyakatten ziyade akrabalık bağlarının esas alınması, yüksek performans ve verimlilikle çalışacak ve örgüte daha fazla katkıda bulunacak bireylerin örgüt dışında kalmasına yol açabilmektedir. Örgüt içerisindeki nepotizmin nepotizmden faydalanan diğer örgüt çalışanları arasında yol açtığı memnuniyetsizlikler bu çalışanların bilinçli yahut bilinçsiz bir şekilde örgüte sundukları katkıyı azaltmalarına yol açabilmektedir. Neticede çalışanlar adaletsiz buldukları örgütleri için ellerinden gelenin en iyisini yapmak gibi bir kaygı taşımamakta, performansları ve verimlilikleri düşmekte bu durum da örgütün performans ve verimliliğinin düşmesine sebep olmaktadır.

Araştırmalara göre kayırmacılığın yaygın olduğu ülkelerde göreve gelmede, başarı ve yetenek ölçüt alınmadığından, iş kaybı ve başarısızlık kaçınılmaz olmaktadır (İyışleroğlu, 2006: 44). Örgütlerin ve ekonomilerin başarılı olabilmek için rekabet güçlerini arttırmaya, yüksek performans ve verimlilikle çalışmaya gereksinimleri vardır. Bunun için kişilerin liyakate dayalı olarak ödüllendirilip, kariyerlerinde ilerleyebilecekleri, işlerinden tatmin duyacakları, belirsizlikten mümkün olduğunca uzak, adil ve güvenli bir örgüt ortamı gerekmektedir ki nepotizm bu ortamın önünde bir engeldir.

Nepotizme izin vermek üst düzey yöneticilerin akrabaları ile iş yapan, onlarla çalışmak zorunda olan ve aile fertlerine terfi ve ödüllerin adaletsizce verildiğini hisseden diğer çalışanların moral düzeylerini düşürmekte bu durum da performansta

düşüşe yol açmaktadır (Abdalla vd. 1998: 557). Yoğun nepotizm eğiliminin hissedildiği örgütlerde örgütsel amaçlara, hedeflere ve etkinliğe ulaşmada başarısız olma ihtimali yüksek olabilmektedir ve nepotizm uygulamaları tüm örgütsel verimliliği azaltmaktadır (İlhan ve Erdem, 2010: 156).

Nepotizm örgütte verimsiz kararlara, motivasyon ve verimlilik kaybına neden olabilmektedir. Akrabaların performanslarıyla ilgisiz bir şekilde ödüllendirilmesi ve terfi ettirilmesi, diğer çalışanların kendilerini değersiz ve rahatsız hissetmelerine yol açmakta, morallerini düşürmekte ve bu durum da çalışanların performansında düşüşe neden olmaktadır (Vateva, 2009: 40).

Örgütlerde ücret ve diğer örgüt kaynaklarından yararlanma, ödüllendirme, terfi vb. kararların performansa ve hak edişe dayalı olmaması, hem bu kararlardan haksız yere kazançlı çıkacak hem de zararlı çıkacak çalışanların yüksek performans gösterme hususundaki motivasyonlarını düşürecektir. Yüksek performansla çalışmanın bir getirisi olmadığında çalışanlar bu konuda bir çaba harcamaya gereksinim duymayacaklardır. Hatta örgütte akrabaların lehine alınan adaletsiz kararlar; diğer çalışanlarda hayal kırıklığı, dargınlık veya öfke duygularına yol açabilecek bu çalışanların performansları standartın çok altına düşebilecektir. Bu durumun sonucunda örgütün performans ve verimliliği de azalabilecektir.

1.5.2.8. Homojenlik ve Yaratıcılık Ortamının Azalması

Yöneticiler personeli akrabalık bağlarına dayalı olarak işe aldığı örgütte benzer düşünce tarzına sahip kişilerin sayısı artmaktadır. Bu da örgütte homojenliğe yol açmakta, farklı fikirlerin gelişmesi ve yaratıcılık ortamının oluşmasını olumsuz etkilemektedir.

Örgütlerde istihdam tercihlerinin homojen arkadaşlık ağlarına yönelik olmasının sonucunda, bu homojen grubun düşüncelerine eleştirel gözle bakan ve desteklemeyen diğer çalışanlar yıkıcı bir çatışma ortamı ile karşılaşabilmektedir. Kültürel uyum örgütsel mükemmelliğin işareti olarak kabul edildiğinde, destek vermeyen yahut eleştirenler kendi kariyerlerini baltalama riski ile karşılaşır. Bununla birlikte anlamlı sadık muhaliflerinin olmaması korunma araçlarını ortadan kaldıracağı için güçlü kültürler zehirli hale gelebilir (Hernandez and Page, 2006:7).

Resmi olmayan çalışma arkadaşlığı, eğitimsel bağlar (mezunlar bağlantıları, kardeşlik derneği üyelikleri, üniversite birlikleri gibi) ve çıkar grupları yahut sosyal klüpler, hobi toplulukları gibi ilgi gruplarını kullanan “şebekeleşme” kavramı evrensel olarak iş hayatında seçim kriteri olarak benimsenmektedir. Pekçok istihdam sürecinde adayların kimi tanıdığı ne bildiğinden önemli olmasa da, en az onun kadar önemlidir. Ne yazık ki bununla birlikte bu tarz arkadaşık şebekelerine dayalı seçim benzer düşüncelerin çoğalmasına sebep olmaktadır (Hernandez ve Page, 2006: 6).

Günümüzde rekabet avantajı elde etmek açısından önemli olan örgütsel yaratıcılık, farklı düşüncelerin kendini ifade etme imkânı bulduğu esnek ortamlarda gelişme olanağına sahip olmaktadır. Farklı düşüncelerin söz hakkının olmadığı örgüt ortamlarında olaylara farklı bakış açıları getirilememekte bu da tek düzeliğe ve durgunluğa neden olmakta, yeni fikirler ortaya çıkamamaktadır. Nepotizm sonucunda örgütte benzer düşünce şekline sahip fazla sayıda aile üyesi istihdam edildiğinde, aile üyesi olmayan çalışanlara söz hakkı tanınmadığında, örgüt sorunlarının çözümünde bu

çalışanların görüşlerini ifade etmelerine izin verilmediğinde yahut ifade edilen farklı görüşlere değer verilmediğinde örgüt bu durumdan zarar görmektedir. Örgütlerin yaratıcı olmasını sağlayan insan kaynağıdır, örgütün güncel sorunlarına daha etkin çare bulabilecek olan kişiler örgütün çalışanlarıdır, bu kaynaktan verimli bir şekilde yararlanılabilmesi için örgütte farklılıkların uyumlu bir şekilde varlığını sürdürebilmesi gerekmektedir.

1.6. NEPOTİZMİN OLUMSUZ ETKİLERİNE KARŞI KULLANILAN YÖNTEMLER

Nepotizm, favorizim ve kronizim gibi kayırmacılık biçimleri, genel olarak, meslek kurallarına aykırı davranışlar olarak ifade edilmekte ve bu nedenle profesyonel olmayan uygulamalar olarak düşünülmektedir. Nepotizmle ilgili olarak gelişmiş ülkelerde bir takım yasal önlemler alınmıştır. Ancak gelişmekte olan ülkelerde bu uygulamalar hala yaygın bir biçimde kullanılmaktadır (Büte, 2011a: 175).

Nepotizmin özellikle aile mensupları üzerinde tespit edilmiş olumlu sonuçları olmasına karşın, aile üyesi olmayan çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri çok daha fazladır. Bu nedenle aile işletmelerinde, kuruma yıllarını vermiş, işi ve işletme içi dinamikleri iyi bilen deneyimli çalışanların, nepotik terfi ve atamalarla küstürülmesine neden olan nepotizme yönelik önlemler alınmalı ve kalıcı olabilmek kurumsallaşmaya gidilmelidir (Büte ve Tekarslan, 2010: 6)

Nepotizm doğal, psikolojik ve etik olmayan ancak kurala uygun davranış olarak kabul edildiğinde asıl amaç nepotizmi engellemek değil onu etkili ve ahlaki bir şekilde yönetmek olmalıdır (Özler ve Büyükaslan, 2011: 279).

Büyüklikleri ne olursa olsun işletmeler nepotizm ve kronizmin yıkıcı etkilerine karşı uyanık olmalıdırlar. Düzgün istihdam politikaları ve düzgün seçim prosedürleri, etik politikalarının uygulanması ve liyakat, adalet ve verimlilik ölçütlerine dayalı olarak atama yapan kişiye bağlılık gibi önlemlerle korunmalıdırlar (CGF Research Institute, 2010).

Nepotizm ve diğer kayırmacılık türlerinin ortaya koyduğu en büyük ikilem muhtemelen çok az kişinin bunu bir sorun olarak görmesidir. Hemen herkes iş ararken bağlantılar, ağlar, aile gibi kaynaklardan faydalanmaktadır. Bu sebeple üzerinde durulması gereken en önemli şey nepotizmi yönetmek olmaktadır. Nepotizmi yönetmede bazı kişisel ve kurumsal yöntemlere başvurulabilmektedir. Aşağıda kısaca bu yöntemlere değinilecektir.

1.6.1. Kişisel Yöntemler

Nepotizmden etkilenen kişiler açısından olumsuz etkileri hafifletmek ve olumlu etkileri güçlendirmek amacıyla bazı önlemler alınmalıdır.

Nepotizmin yoğun olduğu bir işletmede çalışan yahut çalışmayı düşünen biri için aile işletmelerinin nasıl çalıştığını bilmek kritik öneme sahiptir. Bu kişiler muhtemelen hiçbir zaman yönetim kurulu başkanı olamayacaklarını hatta aile egemenliği altındaki bir işletmede günün birinde aile üyeleri lehine gözden

çıkarılabileceklerinin bilincinde olmalıdırlar. Kariyer planlarını buna göre yapmalıdırlar.

Nepotizmden faydalanmayan ancak işletmede bu duruma tanık olan çalışanların iş stresini hafifletmek için söz konusu kişilerle istişare edilerek adilane çevre koşulları, işyükü, görev dizaynı, iş hızı ve çalışma programları düzenlenmesine dikkat edilmelidir. Yönetici ve denetleyiciler için stresin doğası buna karşı sorumlu önleme ve rehabilitasyon davranışlarını teşviki de kapsayan etkili yönetim uygulamaları eğitim programları ve stilleri üzerine eğitim programları sağlanmalıdır. Ayrıca, çalışanlar için iş stresi ile ilgili, kendilerindeki ve diğerlerindeki stres belirtilerini tanımlayabilmeleri ve bununla etkili bir şekilde başa çıkabilmelerini sağlayacak seminerler düzenlenebilir (Araslı ve Tümer, 2008: 1248).

Nepotizmden faydalanan bireyler de zaman zaman örgütteki diğer çalışanların ön yargılı yaklaşımlarından dolayı aslında hak ederek elde ettikleri kazanımlara diğer çalışanların gözünde meşruiyet kazandıramamaktadırlar. Nepotist uygulamalar sonucu örgüte ve nepotizmden fayda sağlayan birey veya bireylere karşı olumsuz tutum içine giren örgüt çalışanları nepotizmden faydalananları, belki de kendi uğradıkları haksızlığı telafi etme çabası olarak, değersizleştirme yoluna gitmektedirler. Bu durumda nepotizmden faydalanan birey de mağdur konumuna gelebilmektedir.

Nepotizmden faydalanan kişilere kendini ispat etmek isteyen herhangi bir çalışana davranıldığı gibi davranılmalıdır. Bu kişilerin yöneticisi konumunda olanlar nepotizmden faydalanan kişilerin yaptığı işler hakkında kendisine adil dürüst değerlendirmede bulunmalı ve gerekirse bulundukları pozisyonla ilgili eğitim almalarını sağlamalıdır (Wong ve Kleiner, 1994: 10). Bu suretle en azından nitelikli olan yahut nitelikleri geliştirilebilecek akraba çalışanların örgüte faydalı olması sağlanabilecektir.

Nepotizmden etkilenecek olan bir diğer taraf ise nepotizmi uygulayan işletme sahipleri veya yöneticilerdir. Bu kişilerin ailedeki rolleri ile işletmedeki rolleri çatışmakta bu da strese yol açabilmektedir. Bu kişiler aile ile işi birbirinden ayırabilmek ve işletmenin yararına ancak aile üyelerinin aleyhine olabilecek durumlarda aileden gelecek baskılardan kurtulabilmek için profesyonel yöneticilerden yardım almalıdır. Nepotizm ve sonuçları hakkında gerek işletme sahipleri, gerek aile üyesi çalışanlar bilinçlendirilmeli, aile üyelerinin işletmenin geleceği için adil ve liyakate dayalı uygulamaları desteklemesi sağlanmalıdır.

1.6.2. Kurumsal Yöntemler

Nepotizmin yönetilmesinde kurum tarafından alınan önlemler daha etkili olmaktadır. Bunlar kurumsallaşma, anti-nepotizm uygulamaları geliştirme ve uygulama, nepotizmi kontrol etmeye yönelik insan kaynakları politikası edinme gibi yöntemlerdir.

1.6.2.1. Kurumsallaşma

Kurumsallaşma, işletmenin belirli amaç ve hedefler doğrultusunda, belirli ilke ve değerler çerçevesinde yönetilmesidir. Kurumsallaşmış işletmelerde çalışanlar işletmede yazılı prosedürlerin herkes için eşit bir şekilde uygulanacağını bilirler ve bu durum belirsizlikleri ortadan kaldırarak çalışanların işletmeye güven duymalarını sağlar. Bu kurumlarda çalışanlar çalışma ortamı ve işletmenin işleyişi ile ilgi olarak daha

olumlu algılara sahip olurlar. Kurumsallaşma bir yandan örgütteki nepotist uygulamaları sınırlarken, bir yandan da kaçınılmayan nepotist uygulamaların daha olumlu algılanmasını sağlayabilir.

Nepotizm özellikle aile üyeleri için bazı yararlı sonuçlar oluştursa da aileden olmayan çalışanların çıkarlarına verdiği zarar bu faydadan daha çoktur. Bu sebeple ayrımcı terfi ve atamalarla yetenekli ve deneyimli çalışanların motivasyonuna zarar vermekten kaçınmak için bazı önlemler alınmalıdır. Ayrıca aile işletmeleri kalıcı olabilmek için kurumsallaşmalıdır (Büte ve Tekarslan, 2010: 6).

Korunma mekanizmaları ve önlemler; düzgün istihdam politikaları ve düzgün seçim prosedürleri, etik politikalarının uygulanması ve liyakat, adalet ve verimlilik ölçütlerine dayalı olarak atama yapan kişiye bağlılık vb. dir (CGF Research Institute, 2010). Bu bağlamda örgüttekilerin nepotizmle ilgili bilinçlendirilmesi, kurumsallaşma ve dışarıdan profesyonel yardım almak uygun olabilmektedir (İyişleroğlu, 2006: 35).

İşletme kurucuları yahut sermayenin çoğunu elinde bulunduranlar nepotizm konusundaki eleştirilere açık ve duyarlı olmalıdırlar. Birbirlerinin denetçisi olan akrabaların uyması gereken kuralları belirlemelidirler. Çalışanlarda kendinden sonra yerine geçecek kişinin aileden biri olacağı konusunda farkındalık yaratmalıdırlar (Wong ve Kleiner, 1994: 11).

Bu bağlamda aile işletmelerinde aile anayasası oluşturmada fayda bulunmaktadır. Aile anayasası, aile üyeleri arasında ve aile üyeleri ile iş arasındaki ilişkileri sağlıklı bir şekilde yönetebilecek temel ilkeleri ve rehber unsurları içerir. Aile anayasaları, işle ilgili olarak aile fertlerinin çalışan ya da patron olarak dâhil oldukları konulara ilişkin değer, felsefe, kural ve beklentileri açık bir şekilde ifade eder. Bu anayasa yaşayan bir belge olup içeriğinin esnek olması ve işin ve ailenin değişen gereksinimlerini karşılamak üzere düzenli olarak gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Bununla birlikte ülkemizde nepotizmin engellenmesine yönelik herhangi bir düzenleme bulunmamaktadır. Nepotizm, favoritizm ve kronizmin örgütteki etkilerini azaltmak için hükümet tarafından bu tür adaletsiz işe alma, yerleştirme, terfi ettirme uygulamalarını azaltmak için gerekli kural ve düzenlemeler getirilmelidir (Araslı ve Tümer, 2008: 1248). İşletmeler tarafından nepotizmin çalışanların üzerindeki olumsuz etkilerini hafifletmeye yönelik önlemler alınmalıdır.

Aile işletmelerinin büyümelerini, birleşmelerini ve aralarında ortak yatırımlara girmelerini teşvik edecek yasal ve finansal araçların (kurumsallaşmaya ivme kazandıracak yaptırımlara dayalı yatırım ve vergi teşvikleri gibi) işletmeye yön verme, kaynak farklılaştırma, stratejik planlama yapmalarını sağlama, insan ve finansal sermayelerini zenginleştirme gibi faydalı sonuçları olabilir. Bu sayede nepotizm yerine, kurumsallaşmayı öne çıkaran kültürel ve ekonomik bir dönüşüm gerçekleşebilir (Özler vd, 2007: 439).

Kurumsallaşma her ne kadar örgütteki belirsizlikleri kaldırıp adil ve güvenilir bir ortam yaratmayı amaçlasa da uygulamada bu her zaman mümkün olmamaktadır. Zira örgütte kurallar zaman zaman delinebilmekte yahut formal bir şekilde olmasa da kayırmalar devam edebilmektedir.

1.6.2.2. Anti-nepotizm Politikası Edinmek

Örgütlerde nepotizmi engelleyebilmek için anti-nepotizm politikalarının geliştirilmesine gereksinim vardır. Anti-nepotizm politikalarının örgüt çalışanların örgüte duydukları güveni, sadakati ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırması, adalet algılarının daha yüksek olmasını sağlaması beklenmektedir.

Prokosch'a göre bir örgütte uygulanacak anti- nepotizm politikası ile ilgili aşağıda sıralan üç altın kural vardır (Prokosch, 2001: 24):

- İşe alma ve terfi ettirmede esas ölçüt işletme çalışanları ile ilişkisini gözönünde bulundurmaksızın iş için en nitelikli kişiyi bulmak olmalıdır.
- Potansiyel çıkar çatışması yaratacak durumlardan kaçınmak için tüm çabalar gösterilmelidir. Bu genellikle akrabalar arasında doğrudan nüfuz sahası olmamasını veya aynı komuta zincirinde yer almamalarını sağlayarak başarılabilir. Bir aile üyesinin yakın bir akrabasının üzerinde gözetim yetkisine sahip olacağı durumlar yaratacak atamalardan kaçınılmalıdır. Bu politika bakımından yakın akraba; eş, birlikte yaşanan arkadaş, evlat, evlatlık, kardeş, ebeveyn, kayın, kayınbirader, görümce, elti, kayınpeder, kayınvalide, büyükanne ve büyükbaba ve torunlar olarak tanımlanmaktadır.
- Politika ve uygulamalar tüm örgütte sürekli ve eşit olarak uygulanmalı ve tüm çalışanlara uygulanabilmelidir.

Bu kuralların yanında aşağıdaki kuralların uygulanması da nepotizmi önlemede etkili olabilecektir:

- Örgütlerde yer alan ve ileride yer alacak olan aile üyelerinin örgüt kaynaklarından nasıl yararlanacağına dair ayrıca uyulması gereken kurallar geliştirilmelidir ve bu kurallar her aile üyesi için eşit bir şekilde uygulanmalıdır.
- Bu kurallar adil ve liyakat temelli bir şekilde geliştirilmeli ve uygulanmalı, örgütte yer alan diğer çalışanlara uygulanacak politika ve prosedürlere benzer ve yakın olmalıdır.
- Aile üyelerin tanınan bazı ayrıcalıklar olsa da, diğer aile dışı örgüt çalışanlarının tepkisini almaması ve bu çalışanların gözünde aile üyeleri lehine alınan kararların meşrulaşması için bu ayrıcalıkların performas ve liyakat temelli olmasına dikkat edilmelidir.
- Örgütün uygulayacağı anti-nepotizm politikaları ile ilgili olarak tüm çalışanlar bilinçlendirilmelidir. Bilinmeyen belirsizlik, belirsizlik ise stres yaratır. Nepotizm konusunda örgütte farkındalık yaratmak nepotizmle ilgili algıları daha rasyonel temellere oturtabilecektir.

Amerika Birleşik Devletleri'nde 1950'li yıllarda çoğu örgüt erkek çalışanların yetersiz erkek akrabalarının işe alınmasını engellemeye yönelik nepotizm karşıtı kurallar oluşturmuştur. Kurallar kadınların artan bir şekilde işgücüne katılmaya başladığı 1960 ve 1970li yıllarda çok düşünülmeden eşlere de uygulanmıştır. Bununla birlikte bu tür kurallar karşı şikâyet, mağduriyet ve yasal takipleri kışkırttığı için bu kuralların hem lehine hem de aleyhine rasyoneller daha resmi bir şekilde oluşturulmuştur. Anti nepotizm kuralları neyin özellikle yasadışı olduğuna dair dört sınıfa ayrılmıştır. En genel kural bir çalışanın akrabasının örgütte herhangi bir yerde

istihdam edilmesini tamamen yasaklayan kuraldır. Böylece bir bireyin bir şehirde işe alınması akrabasının ne o yerde ne de başka bir şehirde aynı işletmede çalışmasını engelleyecektir. Daha az kısıtlayıcı kurallar sınıfı akrabanın aynı tesiste işe alınmasını yasaklamakta ve daha liberal kural aynı tesiste işe alınmasına izin vermekte ancak aynı bölüm yahut çalışma grubunda olmalarını yasaklamaktadır. Son kural tipi akrabaları birbirini doğrudan denetleyebilecekleri veya birbirinin ücret, terfi veya çalışma durumuna resmi bir etkilerinin olacağı pozisyonlarda bulunmasını yasaklayan kurallardır. Son yıllardaysa hukuki açıdan en çok ilgiyi eşlerin aynı yerde yahut çalışma grubunda çalışmalarını yasaklayan kurallar oluşturmuştur (Wong ve Kleiner, 1994: 11).

Bununla birlikte kayırmacılığın olağan kabul edildiği ülkemizde nepotizme karşı herhangi bir yasal düzenleme bulunmamaktadır. Görünürde özellikle istihdamda eşit fırsat yaratıldığına dair algılar oluşturulmaya çalışılsa da, uygulamada kayırmacılığın her türünün örneklerine yoğun bir şekilde rastlanabilmektedir. Bu konuda yasal düzenlemelerin yapılmasından önce toplumda demokratik kültürün yerleştirilmesi, her türlü istihdam, terfi vd. uygulamalarda liyakatin temel alınması ve şeffaflık bir kültür haline getirilmelidir.

1.6.2.3. Etkili İnsan Kaynakları Politikasına Sahip Olmak

Nepotizm yıllar boyunca artan bir şekilde küçük düşürücü bir tarzda suçlanan akrabaları işe alma uygulamalarını işaret etmektedir. Aile işletmeleri dışındaki işletmelerde nepotizmle ilgili insan kaynakları politikaları bir çalışanın akrabasını asla işe almama, asla aynı tesiste işe almama, asla aynı bölüm yahut çalışma grubunda işe almama ve akrabaların asla birbirini doğrudan nezaret etmesine izin vermeme şeklinde dört düzeyde gerçekleşmektedir (Vinton, 1998: 297).

Aile işletmelerinde kurumsallaşmayı sağlamanın bir başka yolu ise, aile dışından deneyimli yöneticileri işletmeye dâhil etmektir. Eckrich and McLure gibi bazı araştırmacılar aile kuşakları arasındaki bilgi ve yetenek boşluğunu kapatması için aileden olmayan yöneticilere gereksinim duyulduğunu, bu vesileyle liderliğin kuşaklar arasında başarılı bir devrinin sağlanabileceğini ileri sürmüşlerdir. Aile üyeleri uygun uzmanlığa sahip olmadıklarında işi profesyonelleştirmek için aile üyesi olmayan yöneticilerin istihdam edildiği ileri sürülmüştür (Burke, 2007: 21). Her ne kadar aile üyesi olan yöneticilerin aileden olmayan yöneticilerin karar alma süreci üzerinde nihai yetkisi olsa da aileden olmayan yöneticilerin de önemli yetki ve katkıları olabileceğini iddia etmektedir (Burke, 2007: 27-28).

1.7. NEPOTİZME YÖNELİK LİTERATÜR TARAMASI

Nepotizm ailenin başlangıcına kadar geri giden eski bir seçme aracıdır ve modern zamanlarda bu araçtan sıkça yararlanılmaktadır. Bununla birlikte nepotizmle ilgili günümüze kadar gerçekleştirilen literatür çalışmalarının kısıtlı ve dar kapsamlı olduğu görülmektedir.

1.7.1. Yerli Literatür

Yerli literatürde ise, nepotizm kavramına yönelik çok az sayıda çalışmaya rastlanmış ve bu çalışmalarda nepotizm kavramının aile işletmeleri ekseninde incelendiği tespit edilmiştir (İyışşeroğlu, 2006; Özler vd., 2007; Asunakutlu ve Avcı, 2010; Büte, 2010, Büte ve Tekarslan, 2010).

Nepotizm ve favoritizmin önemine ve etkilerine vurgu yapan bazı sınırlı çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalardan biri Kuzey Kıbrıs'ta bankacılık sektöründe çalışan 576 kişilik grup üzerinde nepotizmin iş stresi, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisini saptamak amacıyla yürütülen bir araştırmadır. Bu çalışmanın sonuçları nepotizm, favoritizm ve kronizmin işyerinde iş stresine yol açtığını ve bunun personelin örgütle ilgili memnuniyetsizliğini dolayısıyla da işten ayrılma niyetini arttırdığını göstermiştir. Nepotizmin en olumsuz etkiyi iş stresi üzerinde yaptığı saptanmıştır (Araslı ve Tümer, 2008: 1237).

Benzer bir araştırmayı Araslı, Bavik ve Ekiz (2006) Kıbrıs otelcilik sektöründe gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışma sonucunda nepotizmin insan kaynakları uygulamalarını felç ettiği ve çalışan memnuniyetini olumsuz etkilediğini saptamış; insan kaynakları politikalarının ayrımcılık olmaksızın, ahlaki ve olumlu bir şekilde uygulanabilmesi için insan kaynakları departmanlarının yeterli güce ve yetkiye sahip olmaları gerektiğini belirtmişlerdir (Araslı ve Tümer, 2008: 1248).

İyışşeroğlu (2006) Adana ve çevresinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde nepotizm uygulamasının tespitine yönelik bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmanın sonuçları diğer araştırma sonuçlarının aksine genel olarak aile işletmelerinde personel temininde, performans değerlendirme sürecinde, ücret politikalarında ve çalışma koşullarında nepotizmin olmadığını göstermektedir.

Özler vd. (2007) aile işletmelerinde nepotizmin sosyo-psikolojik, ekonomik ve politik kökenlerini ele alan bir çalışma yapmışlar ve aile işletmeleri, nepotizm ve kurumsallaşmayı bir süreç içerisinde açıklanmaya ve değerlendirilmeye çalışmışlardır.

Aydoğan (2009)'un, Türk eğitim sisteminde kayırmacılık türlerinden nepotizm, kronizm ve patronaj uygulamalarını tespit etmeye yönelik gerçekleştirdiği araştırma sonucunda, Türk eğitim sistemindeki yöneticilerin kararlarında nepotizm dâhil olmak üzere kayırmacılık uygulamalarına yer verdiği saptanmıştır (Aydoğan, 2009). İlk ve orta dereceli okullardaki öğretmenler üzerinde yapılan bu araştırmada, araştırmaya katılan öğretmenler eğitim sistemindeki merkezi yöneticilerin ve okul yöneticilerinin atanması, okullara eğitim materyali sağlanması, öğretmenlerin daha üst pozisyonlara atanması, mesai saatleri konusunda tolerans gösterilmesi vb. konularda kayırmacılığın olduğunu, nitelik ve yeteneklerin göz ardı edilip, arkadaşlık, hemşehrlik ve politik görüş yakınlığı çerçevesinde ayrımcı kararların alındığını belirtmişlerdir.

Asunakutlu ve Avcı (2010) Muğla ilinde faaliyet gösteren aile işletmesi niteliğindeki mermer işletmelerinin çalışanları üzerinde yaptıkları bir araştırmada nepotizm algısı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiş, araştırma sonucunda terfi ve işlem kayırmacılığının iş memnuniyeti ile negatif ilişkisi olduğunu saptamışlardır.

Büte ve Tekarslan (2010) Trabzon'da faaliyet gösteren aile işletmelerinin aile mensubu olmayan yönetici ve çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada, aile üyesi olmayan çalışanların "nepotizm", "iş stresi" ve "iş tatmini" düzeyleriyle, bu değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu araştırmanın amacı, nepotizmin iş tatmini

üzerindeki etkisini araştırmak ve bu ilişkide iş stresinin aracı rolünü analiz etmektir. Araştırmanın kapsamı, 130 yönetici ve personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamındaki aile üyesi olmayan çalışan ve yöneticilerin iş tatmin düzeylerinin ortalamasının üzerinde, nepotizm ve iş stresi düzeylerinin ise beklenenin aksine ortalama seviyede olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada ileri sürülen tüm hipotezler doğrulanmıştır. Araştırma sonucunda, nepotizmin iş tatmini üzerinde olumsuz yönde bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Nepotizmin iş stresine etkisi elde edilen sonuçlar arasındaki en güçlü etkiye sahiptir. Ayrıca iş stresinin nepotizm ve iş tatmini arasındaki ilişkide kısmi aracı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Büte ve Tekaslan, 2010: 1).

Büte, İstanbul'da aile işletmelerinin aile üyesi olmayan çalışanları üzerinde işyerindeki kayırmacılık algısı, iş tatmini, olumsuz söz söyleme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma yapmıştır. Elde edilen sonuçlara göre; algılanan nepotizm boyutları ve iş tatmini arasında negatif bir bağlantı bulunmaktadır (Büte, 2011a: 187). Büte (2011b: 383)'ün bir diğer araştırması da Türk kamu bankalarında kayırmacılığın çalışanlar üzerine etkilerini incelemektedir. Bu araştırmaya göre kayırmacılık arttıkça çalışanların iş stresi artmakta; iş tatmini, işverene güveni ve motivasyonu azalmaktadır (2011b: 383). Yine Büte nepotizm algılarının iş tatmini, olumsuz söylem ve işten ayrılma niyeti üzerine bir araştırma gerçekleştirmiş, araştırma sonucunda nepotizm algılarının iş tatmini üzerinden doğrudan ve negatif bir etkisi olduğunu, iş tatminsizliğin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan negatif etkisi olduğunu saptamışlardır (Büte, 2011c:187).

Özler ve Büyükarıslan genel olarak favoritizm başlığı altında kayırmacılık türlerini incelemiş, bu konuyla ilgili literatür araştırması yaparak, eleştirel bir bakış açısıyla genel bir değerlendirme yapmışlardır (Özler ve Büyükarıslan, 2011).

Keleş vd. (2011) aile işletmelerinde auditing sürecinde, sistemin iç denetimi ile ilgili olarak nepotizm, favoritizm ve kronizmin örgütsel güven üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırma sonuçları bu kayırmacılık uygulamalarının örgütsel güvenle ters yönlü ilişkisinin olduğu ve örgütsel güven algılarını zayıflatıldığını göstermiştir.

1.7.2. Yabancı Literatür

Konuya ilişkin yabancı literatürdeki çalışmaların önemli kısmının, kavramı tanımlamaya, olumlu ve olumsuz yönlerini açıklamaya yönelik çalışmalar olduğu dikkati çekmektedir (Abdalla vd., 1994; 1998; Bellow, 2003; Ford ve McLaughlin, 1985; Ichniowski, 1988). Kavramı ampirik yönde ele alan uluslararası çalışmalar ise, hem kavramın insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile bağlantısını hem de iş memnuniyeti üzerindeki ilişkisini açıklamaya çalışmaktadır (Araslı vd., 2006:295-308). Nepotizm literatüründe ilk akla gelen isimlerden "Nepotizme Övgü" kitabının yazarı Adam Bellow nepotizmin olumlu yanlarına vurgu yapmaktadır.

Yapılan çalışmalarda nepotizmin etkileri genellikle makro düzeyde düşünülmüştür (Abdalla vd., 1998; Boadi, 2000; Mutlu, 2000; Araslı ve Tümer, 2008).

Nepotizm literatürünü inceleyen Karen Vinton (1998)'e göre nepotizmle ilgili mevcut literatür hukuki, anekdotal, insan kaynakları politikaları ve ampirik araştırmalar şeklinde dört ana kategoride sınıflandırılabilir (Karen Vinton, 1998: 297-299):

- Hukuki araştırma makaleleri karı-koca nepotizmi politikalarının meşruluğu ile ilgili meselelere değinmektedir. İşgücüne katılan kadın sayısının artması örgütleri eşlerin birlikte çalışma ihtimaliyle karşı karşıya bırakmıştır. Kamu sektöründe eşlerle ilgili iyi hazırlanmış nepotizm politikaları genellikle yasal araştırmalar altında değerlendirilmiştir (Bierman ve Fisher, 1984; Jump, 1997; Reed, 1988; Reed ve Cohen, 1989; Wexler, 1987). Aynıısı özel sektör için de geçerlidir (Bierman ve Fisher, 1984; Giattina, 1987; Steiner ve Steinberg, 1994; Wexler, 1987). Literatürde karı koca ilişkilerinden başka konularla ilgilenen nepotizm politikaları bulunamamıştır.
- Bilimsel yöntemler dışında yaşanmış hikâyelere dayanarak yazılan makalelere anekdotal makale denmektedir ve özellikle aile işletmeleri ile ilgili nepotizm hakkında farklı görüşleri de barındıran bolca anekdotal makale bulunmaktadır. Bu makaleler nepotizmi lehte, aleyhte veya her iki şekilde de sunmaktadırlar. Nepotizmi olumlu bakış açısı ile inceleyen makaleler genel olarak örgütsel sadakati ve performansı artırması, iş gücü devrini azaltması (Molofsky, 1998; Nelton, 1998; Wong ve Kleiner, 1994), yönetimin başarılı bir şekilde el değiştirmesi ve sonraki kuşaklara aktarılabilmesini sağlaması (Danco, 1982) gibi konulara vurgu yaparken; olumsuz sonuçlara vurgu yapanlar nepotizmin beceriksiz aile üyelerinin yönetici olmalarına ve yönetici kalmalarına izin verdiği, adaletsiz ödül sistemlerini yüreklendirdiği ve profesyonel yöneticileri işletmeye çekmeyi zorlaştırdığından bahsetmektedir (Kets de Vries, 1993; Wong ve Kleiner, 1994).
- Muhtelif çalışmalar işletmelerde yürürlükte olan nepotizm politikalarını incelemiştir, insan kaynakları yöneticilerinin nepotizm politikaları oluşturmada yararlanabilecekleri önerilerde bulunmuşlardır (Young, 1995; Hubbart, 1998).
- Literatürün diğer bir kısmı nepotizmle ilgili olarak yürüten ampirik çalışmalardan oluşmaktadır. Wexler (1982) büyük işletmelerde karı-koca nepotizmi politikaları üzerine gayriresmi bir araştırma yürütmüş, işletmelerin yıllar önceden nepotizm politikaları edindiklerini, çoğunun biçimsel ve biçimsel olmayan nepotizm politikalarına sahip olduklarını saptamıştır. Werbel ve Hames (1996) çalışanların aynı işletme için çalışan çiftlerle ilgili olarak algılamaları üzerinde çalışmıştır. Küçük örgütlerde çalışanların örgütteki çalışan çiftlere karşı daha olumsuz tavıra sahip olma eğiliminde olduklarını saptamışlardır. Singell ve Thornton (1997) Utah'daki aile işletmesi niteliğindeki mandıra çiftlikleri üzerine bir araştırma yapmış, çalışanların çoğu aileden olan mandıra çiftliklerinin daha fazla fayda maksimizasyonu daha az kar maksimizasyonuna sahip olduklarını ortaya koymuşlardır. Ford ve McLaughlin (1986) daha geniş nepotizm çalışmaları yürütmüşlerdir. Sadece nepotizm politikalarının özgül niteliklerine bakmamış, ayrıca insan kaynakları yöneticilerin nepotizmin sıklıkla bahsedilen avantaj ve dezavantajlarına dair inançlarını, nepotizmin işleri üzerindeki etkilerine dair tutumlarını ve nepotizme izin veren örgütlerin verimliliği ile ilgili algılamalarını da sorgulamışlardır. Bu çalışmanın sonuçları, katılımcı yöneticilerin dörtte üçünden fazlasının nepotizmin işlerini karmaşıklaştığı üzerinden hemfikir olduklarını göstermiştir ki bu sonucu Abdalla vd. (1994)'ün bulguları da yinelemiştir.

Karen Vinton'un literatür taramasına ilaveten, araştırmamız esnasında gerçekleştirdiğimiz literatür taraması sonucunda daha güncel çalışmalara da ulaşılmıştır.

Abdalla ve Maghrabi (1994) Ürdün ve Mısır'daki bazı örgütlerle ilgili olarak yaptıkları çalışmada nepotizm ve büyüklük, sahiplik, coğrafi konum gibi bazı örgütsel özellikleri arasındaki ilişkileri incelemiştir ve nepotizmin bu örgütlerde insan kaynakları politikaları ve fonksiyonlarıyla birlikte insan kaynakları yöneticilerinin meslekleri üzerindeki etkilerini ölçmeye çalışmışlardır (Abdalla vd., 1994: 61).

Padgett ve Morris (2005), istihdam sürecinde akrabalık bağlarından yararlanan çalışanlarla ilgili algıları incelemiştir. Nepotist işe alım sürecinin liyakate dayalı işe alım sürecine göre daha az adil algılandığı, akrabalık bağlarından dolayı işe alınanların yeteneklerinden dolayı alınanlara göre daha olumsuz bakış açısıyla değerlendirildiği ve netice olarak nepotizmden faydalanmayanların bakış açısı ile bu uygulamaların adaletsiz ve hatta ahlaksız olarak nitelendirildiğini saptamışlardır.

Hernandez ve Page, istihdam nepotizmi olarak adlandırılan işe almada aile üyelerinin referansı ve aile desteğinin örgüt üzerindeki etkilerini araştırmışlar, örgütte çalışan akrabalarının referansı ile işe alınan çalışanlar açısından nepotizmin örgütsel bağlılığı arttırdığını tespit etmişlerdir (Hernandez ve Page, 2006: 12).

Kragh (2006), nepotizmin özellikle gelişmekte olan ülkelerde daha yaygın olduğu ve modernleşme ile azaldığını ileri sürdükleri bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda modernleşme sürecindeki toplumlarda, geleneksel etkileşim biçimlerinin modern etkileşim biçimleri ile yer değiştirmesi esnasında geleneksel ahlaki değerlerin yerini alacak uygun modern ahlaki değerler bulunmadığında, nepotizm uygulamalarının sıklığının arttığını saptamış, modernleşme süreci ile bu uygulamaların azalacağı ileri sürülmüştür.

Nepotizm çalışmaları çoğunlukla anti-nepotizm politikalarının insan kaynakları yöneticileri arasında alevli tartışma, soruşturma ve ortak sorunların kaynağını oluşturduğu 1970'li ve 80'li yıllarda yürütülen vaka çalışmaları ve incelemelerle sınırlıdır (Mulder, 2008: 8).

ABD'de 1200 çalışan üzerinde yapılan bir araştırmada farklı sonuçlar elde edilmiştir. Çalışanların çoğu işyerinde somut etiğe aykırılıkların olduğuna inanmazken, bir kısmı açıkça günlük riyakârlık ve tutulmayan sözlerden dolayı ödün verdiğini hissetmektedirler (Basu, 2009).

Banuri vd. (2010) nepotist davranış sergilemeye yol açan iki güdünün (inanç ve kimlik) göreceli gücünü test ettikleri bir laboratuvar çalışması gerçekleştirmiştir. İlk hareket edenin kendi grubunu oluşturmak için ait oldukları gruptan ve dışarıdan üye seçeceği bir güvenoyunu uyarlamışlardır. Grup içi üyelerin daha az verimli oldukları varsayılmıştır. Güçlü grup kimliğine sahip olan ve grup içi üyelerinin performansına daha yüksek inanç duyan bireylerin daha fazla nepotizm uyguladıklarını bulmuşlardır (Banuri vd., 2010).

Ponzo ve Scoppa (2010) bir yönetici ve iki acenta arasında bir model geliştirmişlerdir. Bulgular; nepotizmin yüksek ücretli işlerde ve işletmenin performansının yeteneklere daha az duyarlı olduğu, çalışanlara gizli ödemelerin yapılmasının daha kolay olduğu ve aile bağlarının daha kuvvetli olduğu örgütlerde daha yaygın olduğunu göstermiştir.

Williams ve Laker (2010: 230), büyük bir ticari bankanın 75 şubesinde nepotizmle finansal performans ölçütleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, 9 farklı finansal performans ölçütünün bulunduğu şubelerde, nepotizmin düzeyinin şube düzeyinde bazı finansal verimlilik ölçütleri üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu saptamışlardır.

İşgücü piyasalarında favoritizmin varlığını gösteren bağlantıların sıklıkla verimsiz seçimlere ve zayıf işletme performansına yol açtığını keşfeden büyüyen bir ampirik literatür bulunmaktadır. Kramarz ve Nordstrom Skans (2007) İsveç işçilerinden elde edilen zengin veri setini kullanarak yaptıkları araştırmada kişilerin sıklıkla babalarının çalıştığı fabrikalarda çalıştıklarını ve sınıf arkadaşlarına kıyasla okulda daha düşük notlara fakat daha yüksek giriş ücretlerine ve daha istikrarlı işlere sahip olduklarını bulmuşlardır. Kontrollü bir saha çalışmasında Bandiera vd. (2007) yöneticilerin zayıf teşviklerle karşılaştıklarında yeteneklerine bakmaksızın sosyal olarak bağlantılı oldukları işçileri kayırdıklarını bulmuştur. Kramarz ve Thesmar (2006) sosyal ağların Fransa’da yönetim kurulu bileşimini etkilediğini ve ağların daha çok etkisinde kalan işletmelerin daha az karlı olduğunu göstermiştir. Scoppa (2009) İtalya’da kamu çalışanlarının çocuklarının kamu sektöründe istihdam edilme ihtimallerinin daha yüksek olduğunu ve lise yahut kolejden daha düşük notlara mezun olsalar dahi, ebeveynlerinden kaynaklanan bu avantajı koruduklarını göstermiştir. Combes vd. (2008) Fransa üniversitelerinde istihdam kararlarında adaylarla seçimi yapacak jüri üyeleri arasındaki sosyal bağlantılar asılken yayınların ve liyakatin çok önemli olmadığını saptamıştır. İtalyan üniversite sisteminde de benzer bulgular saptamışlardır (Scoppa ve Ponanza, 2011: 82).

Nepotizm sıklıkla aile işletmelerinde yönetimin kuşaktan kuşağa aktarılmasının açıklaması olarak gösterilmektedir. Kurucu emekli olduğunda işletmenin kontrolü istihdam edilmiş profesyonel bir yöneticiden sıklıkla varislerine geçmektedir. Bennedsen vd. (2007) ve Perez-Gonzalez (2006) aile halefiyeti olan işletmelerin performanslarında düşme olduğunu saptamışlardır (Scoppa ve Ponanza, 2011: 82).

Yukarıda yer alan literatür özeti hem aile işletmelerinde hem diğer işletmelerde nepotizmle ilgili daha çok çalışılacak ve öğrenilecek şey olduğunu göstermektedir. Makalelerin çoğu nepotizme dar açıdan bakmışlardır. Ölçümler genellikle nepotizm politikaların varlığına, uygulamanın yaygınlığı üzerinde eltili olan faktörlere yönelmiş olup bu politikaların çalışan ve yöneticiler üzerinde etkileri yeterince ele alınmamıştır. Nepotizm konusunda hem yerli hem yabancı literatürde daha çok çalışma yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Nepotizm geleneksel bağların ve ilişkilerin güçlü olduğu toplumlarda daha çok görülmektedir (Aktan, 2001: 57). Bazı çalışmalarda nepotizmin az gelişmiş ülkelerde daha yaygın olduğu belirtilmiştir (Kayabaşı, 2005: 30); fakat literatür genellikle büyük işletmelerin küçük işletmelere oranla akrabaları işe alma durumunun daha çok olduğunu iddia etmektedir. Bununla birlikte bazı araştırmacılar, nepotizmin az gelişmiş ülkelerdeki küçük işletmelerde daha yaygın olduğuna inanmaktadır (Araslı and Tümer, 2008: 1238-1239).

İKİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI

2.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMININ TANIMI VE GELİŞİMİ

Örgütsel adalet, çalışanların örgütle ilgili algılarını yansıtan, örgüt kaynaklarının dağıtım şekli, örgütte kararların alınma şekli ve kişilerarası etkileşimin kalitesi gibi boyutları olan ve örgütlerde iş tutum ve davranışlarını etkileyen bir kavramdır. Bireylerin ortak bir amaca ulaşmak için biraraya geldiği, etkileşim içinde olduğu ve amaca ulaşma yolunda çaba gösterirken katkıları sonucunda ortaya çıkan kazanımlardan pay aldıkları örgütlerde adalet kavramı kaçınılmaz olarak gündeme gelmekte, örgütü ve örgüt üyelerini etkilemektedir.

Adalet olgusu araştırmacılar için yüzyıllardır ilgi çekici bir konu olmuştur. Antik çağlarda kaynakların bireyler arasındaki dağılımında adaleti oluşturan şeyin ne olduğunu analiz eden ilk kişinin Aristo olduğu sanılmaktadır (Greenberg and Colquitt 2005:4). Bu konu 17. yüzyılda John Locke'un (1689/1994) insan hakları alanındaki yazıları ve Thomas Hobbes'un (1651/1947) toplum sözleşmesi analizi ile alevlenmiş ve 19. yüzyılda John Stuart Mill'in (1861/1940/ klasik fikri olan faydacılık ile yeniden gündeme gelmiştir. Bazı farklılıklarına rağmen bu felsefi yaklaşımlar ortak olarak adaleti normatif bir ideal olarak kavrayan kuralcı bir yönelime sahiptirler. Bu yönelim günümüz felsefesini beslemeye devam etse de günümüz araştırmacılarının söylemleri sosyal bilimcilerin betimleyici adalet yaklaşımı tarafından tamamlanmaktadır. Bu kuramsallaştırmalar adaletin ne olması gerektiğine değil, bireyler tarafından nasıl algılandığına odaklanmaktadır. Bu anlamıyla sosyal bilimcilerin kullandığı adalet kavramı kişinin algısına dayalı subjektif bir kavram olmaktadır. Bu bağlamda, adaletin anlaşılması insanların adalet algılamalarının nasıl gerçekleştiğini anlamakla mümkün olabilmektedir (Greenberg ve Colquitt, 2005:4, Cropanzano ve Greenberg, 1997: 317).

Geçen yıllar boyunca neyin adil olduğunu yorumlamaya dair pek çok perspektif kullanılmıştır. Bu alanda adaletle odaklanan iki disiplin olan hukuk ve felsefe, hukuki ve felsefi görüşleri ortaya koymuştur. Sosyal ve örgütsel psikoloji ise farklı aktörlerin algılamalarına odaklanmıştır. Böylece sosyal ve psikolojik yaklaşım neyin adil davranış olduğunu tarif etmektense, bireylerin neyin adil olduğuna dair inançlarını tanımlamaya önem vermiş ve bireylerin adalet algısı muhakemelerini etkileyen faktörler üzerine yoğunlaşmışlardır (Steiner ve Bertolino, 2006: 55).

Adaletle ilgili olarak pek çok tanım ve açıklama bulunmaktadır. John Rawls (1971: 3)'a göre adalet sosyal kurumların birinci erdemi olmalıdır (Husted ve Folger, 2004: 719). Aristoteles, adalet kavramının birden fazla anlamından bahseder ve adalet kavramını adaletsizlik kavramıyla birlikte tanımlamanın daha doğru olduğunu söyler. Aristoteles'e göre "Yasalara uymamak, onu kendi çıkarlarına göre kullanmak ve dolayısıyla bu şekilde bir eşitsizlik yaratmak adaletsizlik, yasalara uygun davranmak ve eşitliği bozmamak ise adalettir." (Topakkaya, 2009: 629). Sosyal bilimlerde adalet kavramı varlıklar ve borçların bireyler arasında nasıl tahis edildiği ile ilgilidir (Greenberg ve Bies, 1992: 433). Günlük dilimizde "adalet" kavramı; bir davranışın veya hareketin, adaletle uygunluğunu, doğruluğunu ve bireylerin dürüstlüğüne ifade etmek için kullanılır. Örgütsel ortamlarda, "örgütsel adalet" kavramı ise; örgütlerle ilgili olarak yöneticilerin adaletli ya da adil olma durumunu tanımlamak için kullanılmaktadır (İçerli, 2010: 69).

Örgütsel adalet kavramı ilk kez Wendell French tarafından 1964 yılında genelde insan kaynakları yönetiminde adalet konularını işaret etmek için kullanılmıştır (French, 1964). Ancak bu kavramı kişilerin adalet algılamalarını belirtme amacıyla

kullanan özellikle Greenberg (1987) olmuştur (Fortin, 2008: 94). En genel ifadesiyle örgütsel adalet, örgütteki adalet algılarına odaklanan psikolojik sorgulama alanı ve örgüt ortamına uygulanmış adalet psikolojisi (Byrne ve Cropanzano, 2001: 4). Örgütsel adalet algısı, kişilerin örgütte kendilerine karşı adil davranılıp davranılmadığı konusundaki öznel yargılarını ifade etmektedir (Fortin, 2008: 95). Örgütsel adalet örgütteki bireylere adil ve etik muamele edilmesi olarak da tanımlanmaktadır (Cropanzano, 1993: 4). Bir başka tanıma göre örgütsel adalet örgütün çalışanlarına doğru ve adil davranmasıdır (Greenberg 1990: 399). Örgütsel adalet örgüt süreç ve çıktılarının uygunluğuna ilişkin adalet algısını ifade etmektedir (Cropanzano ve Greenberg, 1997: 318). Beugre'ye göre örgütsel adalet, örgüt içinde sosyal ya da ekonomik olarak gerçekleşen tüm karşılıklı değişimlerin algılanan adaletini ve bireylerin üstleriyle, çalışma arkadaşlarıyla ve örgütle ilişkilerini içermektedir (Beugre, 1998: 84). Başka bir tanımda örgütsel adalet, çalışanların örgütte kendilerine adil davranılıp davranılmadığına ilişkin değerlendirmeleri ve bu değerlendirmelerin işle ilgili değişkenleri nasıl etkilediğiyle ilgilidir (Moorman, 1991: 845).

Sosyal adalete ilişkin ilk çalışmalar, genel anlamda sosyal etkileşimlerdeki adalet prensiplerini açıklamaya yöneliktir ve özel olarak örgütsel adalet üzerinde durmamaktadır. Bu çalışmalar arasında Stouffer'in (1949) Göreli Yoksunluk, Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti, Adams'ın (1965) Hakkaniyet kuramları ilk akla gelenlerdir (Greenberg, 1990: 400). Son yıllarda geliştirilen örgüt kuramlarının kişilerarası etkileşim ve bu etkileşimden kaynaklanan sorunlar üzerine yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Bu bağlamda "sosyal adalet" kavramının örgütlere uyarlandığı ve örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adil dağıtımını ifade eden "örgütsel adalet" kavramının geliştirildiği görülmektedir (Özmen vd, 2007: 20).

Adams'ın 1965'teki çıkış açan çalışması, Thibaut, Walker (1975) ve arkadaşlarının öncü çalışmaları ve Leventhal'in (1980) yeni ufuklar açan kuramsallaştırmasının teşviğiyle örgütlerde adaletle ilgili çalışmalar artmıştır. Bu çalışmaların sonucunda adaletin örgüt üyeleri için önemli olduğu, adalet algılarının bireylerin düşünme, hissetme ve işgörme şekli üzerinde önemli etkisinin olduğu geniş ölçüde kabul edilmiştir. Ayrıca örgütsel adalet çalışmalarının büyüyen hacmi ve güçlü araştırma sonuçları Greenberg'i (1990) adalet ve eşitlik konularının örgütsel davranışın müşterek araştırma gündeminde yükselişe geçtiği bir döneme girdiğimize dair tahminde bulunmaya itmiştir (Bies, 1993:1). Kişilerin örgütlerdeki adalet algılamaları anlamına gelen örgütsel adalet kavramı 1990'lı yıllarda endüstriyel-örgütsel psikoloji, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel psikoloji alanındaki bilim adamlarının çok önem verdiği konulardan biri olmuştur ve bu konudaki literatür hızla genişlemiştir (Cropanzano ve Greenberg, 1997: 3).

Blau (1964) sosyal/toplumsal mübadele ve ekonomik mübadeleyi birbirinden ayıran ilk araştırmacılar arasında bulunmaktadır. Blau'ya göre sosyal mübadele gelecekte tam olarak belirlenmemiş yükümlülükleri gerektiren ilişkilere atıfta bulunmaktadır. Ekonomik mübadele gibi, sosyal mübadele de katkılar karşılığında gelecekte kazanç beklentisi bulunmaktadır. Bununla birlikte ekonomik mübadeledeki aksine bu kazancın niteliği tam olarak belirlenmemiştir. Ayrıca sosyal mübadele belirli bir bedel yahut hesap bazında gerçekleşmemektedir. Ekonomik mübadele karşılıklı işlem/muameleyle ilişkilendirilmekte fakat sosyal mübadele ilişkileri bireylerin mübadelenin karşı tarafının yükümlülüklerini uzun vadede adilce ifa edeceğine duydukları güvene dayanmaktadır (Konovsky ve Pugh, 1994: 657). Bu

güven özellikle kısa vadede sosyal alışverişin devamını sağlamak için gereklidir. Zira kısa vadede bireylerin sosyal mübadele, ilişki yahut sosyal katkılarda yer alma ve ilişkiye katılımdan elde edilen faydaya dayanan teşvik unsuru arasında bazı geçici veya algılanan oransızlıklar bulunabilmektedir. Sonuç olarak, sosyal mübadeledeki uzun vadeli adalet beklentisi ekonomik mübadeledeki tipik kısa vadeli adalet beklentisi ile bir tezat oluşturmaktadır (Konovsky ve Pugh, 1994: 658).

Kuramın temel varsayımı, tarafların, ödüllendirilme beklentisi (saygı görme, onur, arkadaşlık, dikkate alınma vb.) içinde sosyal ilişkilere girdiği ve bu ilişkileri sürdürdüğüdür (Acar vd, 2009:102). Sosyal mübadele kuramının iş ortamlarındaki tezahürü, örgütlerin bu ilişkide iki önemli mübadele ortağı olan çalışanlar ve örgüt arasındaki ilişkinin ortaya çıktığı etkileşim alanı olduğunu varsaymaktadır. Settoon vd., (1996) örgüt koşullarında sosyal mübadeleyi çalışanlar ve örgüt arasında geniş kapsamlı ve çalışanlar ile denetleyicileri arasındaki ikili ilişkiler açısından olmak üzere iki farklı düzeyde değerlendirmiştir. Cropanzano ve Mitchell'e (2005) göre çalışanlar üstleri, çalışma arkadaşları ve örgütle iyi niyet temelli olarak ve gelecekte bir zamanda muhtemel karşılık beklentisi ile fayda sunma eğiliminin bir sonucu olarak sosyal mübadele ilişkileri kurarlar. Blau (1964) etkileşime giren taraflar arasındaki ilişkilerin doğasının sosyal mübadele türünü etkilediğini ifade etmiştir (Öztürk, 2011: 47).

Adams (1965) bireylerin girdikleri sosyal mübadele ilişkisinde birbirlerine sundukları katkı ve kazanımların oranının adilliği üzerine örgütlerdeki sosyal mübadeleyi açıklayan "hakkaniyet kuramı" nı geliştirmiştir.

Adams'ın geniş ölçüde öncü çalışma olarak kabul edilen "Hakkaniyet Kuramı" adlı eseri (1965), örgütlerin çalışanlarının katkı (girdi) ve kazanım (çıktı)ları arasındaki dengeyi sağlamaları gerektiğini öne sürmektedir. Bu modelde girdiler; sadakat, çok çalışma, şevk ve çaba gibi daha ziyade belirsiz kavramları içerirken, çıktılar; tipik tarzda ücret, takdir gibi maddi veya ölçülebilen faydalar olarak tasarlanmıştır. Bir çalışan kendi çıktılarını referans aldığı diğer bir çalışanla, emsali veya mesai arkadaşı ile karşılaştırmaktadır. Bu karşılaştırma çıktıların dağıtımını çalışanlar arasında bir kademe meselesi haline getirmektedir. Eşit dağıtım rekabeti teşvik etmediği için ödüllerin dağıtımı için hakkaniyet ve eşitlik arasındaki farkı belirtmek önemlidir (Cornwell, 2007).

Örgütsel adalet kavramı temelde Adams'ın (1965) geliştirdiği hakkaniyet kuramına dayanmaktadır. Bu kuram Homans'ın görelî yoksunluk ve sosyal kıyaslama fikrine dayanmaktadır (Ahmad, 2010: 4). Hakkaniyet kuramı örgütte alınan dağıtım kararlarına ilişkin olarak bireylerin algıladıkları adillik derecesi ile bireylerin örgütteki adil olmayan durumlar karşısında göstermiş oldukları tepkiler üzerine odaklanmaktadır (Altıntaş, 2006: 21).

Hakkaniyet kuramında, kişilerin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizlikle ilgilidir (Özdevecioğlu, 2004: 78). Adams'a göre (1965) bireyler, sürekli ve sonu gelmeyen bir biçimde kendi konumlarını kendileri ile aynı konumda olan farklı referanslarla karşılaştırmaktadırlar. Bu karşılaştırmalar sonucunda eşitsizlik saptadıklarında kendilerine haksızlık edildiği düşüncesine sahip olmakta, bu düşünceler bireylerin tutumlarını etkileyerek belirli davranışlar geliştirmelerine neden olabilmektedir. Dolayısıyla geliştirilen bu davranışlar, diğer bireylere yönelik olabileceği gibi çoğu zaman örgütlere yönelik de olmaktadır. Buna göre örgütsel adalet, çalışanın işyerindeki uygulamalara ilişkin

zihninde oluşturduğu adalet algısıdır (Altıntaş, 2006: 21). Çalışanlar, kendi örgütlerinde kendilerini başkaları ile karşılaştırır. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, birtakım sosyal imkânlardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını bekler. Ancak, adalet algılamasının odak noktası sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır (Özdevecioğlu, 2004: 78).

İnsanların toplu halde yaşama geçişinden bu yana, sosyal veya ekonomik mübadelenin olduğu her alanda adalet kavramı ve adaletle ilgili yargılar önemli olmuştur. Her toplumda ve sosyal bilimlerin farklı disiplinlerinde adaletle ve neyin adil olduğu ile ilgili farklı tanımlar bulunmakta ise de, adaletin bireyler için önemli olduğu ve bireylerin karşılaştıkları durumlarla ilgili olarak gerçekleştirdikleri adalet muhakemeleri sonucu söz konusu mübadelelerde bazı tutum ve davranışlar geliştirdikleri ortaya konulmuştur. Pek çok amaca ulaşmanın örgütlenmeden mümkün olmadığı günümüzde, örgütlerin adaleti ile ilgili algılamalar amaçların başarılması için kritik öneme sahip olmaktadır.

2.2. ÖRGÜTSEL ADALET KURAMLARI

Örgütsel adalet kavramının ortaya çıkışından bu yana bu kavramla ilgili olarak kuramlar oluşturulmuş, bu kuramlar zaman içerisinde değişikliklere uğrayarak belli gruplar içerisinde sınıflandırılmışlardır.

Örgütsel adaletin kuramsal temelleri Stouffer ve arkadaşlarının görelî yoksunluk kavramının ortaya koyduğu 1940'ların sonuna dayanmaktadır. Stouffer ve arkadaşlarının yoksunluğun kesin veya nesnel nicelik/miktara dayanmaktansa aksine görelî olduğuna dair vurguları takip eden çalışmalar için bir temel oluşturmuştur (Öztürk, 2011: 38).

1960'larda temele oturmaya başlayan örgütsel adalet araştırmaları başlangıçta ücret ve işle ilgili diğer ödüllerin dağıtımına dair önermeleri test etmek amacıyla yürütülmüştür. O zamandan bu yana adaletle ilgili kaygılar, uyuşmazlık çözümü, insan kaynakları seçimi, iş anlaşmazlığı, ücret pazarlıkları gibi örgütsel alanlarda ifade edilmiştir. Bu durum, çok sayıda farklı adalet yaklaşımlarının ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu kavramsal ilişkileri açıklığa kavuşturmak, örgüt araştırmalarında trendleri takip edebilmek ve araştırılmaya ve kavramsal gelişime gereksinim duyulan alanları belirlemek için Greenberg (1996) çeşitli örgütsel adalet kuramlarını bir sınıflandırma çerçevesinde kategorize etmiştir. Bu sınıflandırma kavramsal olarak birbirinden bağımsız iki boyutun birleştirilmesi ile elde edilmiştir. Bunlar reaktif-proaktif boyut ile süreç-içerik boyutudur (Coetze, 2005:4.1).

Reaktif-proaktif boyut ile süreç-içerik boyutunun birbirinden bağımsız olduğu varsayılmaktadır. Böylece iki boyut bir araya geldiğinde dört farklı adalet kuramı sınıfı oluşmaktadır. Tablo 2.1 bu yaklaşımları düzenlemekte ve her biri için örnek tanımlamaktadır.

Tablo 2.1: Kendilerine İlişkin Baskın Örnekleriyle Birlikte Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırması

Reaktif-Proaktif Boyut	İçerik- Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Homans (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı Adams(1965) Eşitlik Kuramı Crosby (1976) Görelî Yoksunluk Kuramı	Thibaut ve Walker (1975) Prosedür Adaleti Kuramı
Proaktif	Leventhal (1976,1980) Adalet Yargı Kuramı Lerner (1977,1980) Adalet Güdüsü Kuramı	Leventhal, Karuza ve Fry (1980) Dağıtım Tercihi Kuramı

Kaynak: Greenberg, Jerald, 1987: 10

Bu taksonomideki teorilerle ilgili olarak iki husus belirtilmelidir. Öncelikle ayrıntılı olunmaya çalışılmamıştır, bunun yerine geleneksel olarak örgütlerde adalet çalışmalarının kök saldıği psikoloji ve sosyoloji alanlarında yer alan sağlam veya gelecek vaat eden kuramlar belirlenmiş ve tanımlanmıştır. Örnekleri sınırlandırmak diğer kuramların uymayacağı anlamına gelmemektedir. İkincisi, mevcut sınıflandırmadaki teorilerden bazıları örgütsel koşullara geniş ölçüde uygulanmış ise de, hiçbirî odağına sadece örgütleri alarak formüle edilmemiştir. Adams'ın (1965) iş ortamlarında test edilmiş popüler eşitsizlik teorisi dahi genel sosyal davranış teorisi olarak tanımlanmıştır. Burada sunulan diğer teoriler hukuk çevrelerinde ortaya çıkmışlardır (Greenberg, 1987: 10).

Reaktif adalet teorileri kişilerin algıladıkları adaletsiz durumlardan kaçınmak yahut kaçmak yönündeki çabalarına yoğunlaşmaktadır. Bu teoriler adaletsizliğe verilen tepkileri incelemektedir. Buna karşılık proaktif teoriler adaleti teşvik edecek şekilde tasarlanan davranışlara odaklanmışlardır. Bunlar adil durumları oluşturmaya yönelik davranışları incelemektedir. Süreç-içerik boyutu mahkeme kararlarının verilme şekli ile kararların ne olduğunu ayırt etmeye yönelik hukuki araştırmalardan esinlenmiştir (Greenberg, 1987: 10). Mahoney (1983) ücretlerin belirlenme süreci ve bu süreçlerin çıktıları arasında benzer bir ayrım yapmıştır. Bu şekilde elde edilen sonuçlara odaklanan adalet yaklaşımları ile bu sonuçlara ulaşmak için kullanılan araçlara odaklananları ayırt etmek mümkündür. Süreç yaklaşımı örgütlerde ücret, takdir gibi çıktılarının nasıl elde edildiğine odaklanmaktadır. Bu yönelimler, örgüt kararlarının verilmesinde ve bu kararların uygulanmasında kullanılan prosedürlerin adaletine odaklanmaktadır. Buna karşılık içerik kuramları çıktılarının dağıtımının adaleti ile ilgilenmektedir. Bu bakış açıları farklı örgüt birimlerinde bireysel yahut grup olarak edinilen çıktılarının görelî adaletini işaret etmektedir (Greenberg, 1987: 10).

Sınıflandırma kuramsal ilerlemenin planını çizmeye yardım eden bir yol haritası olarak görülebilir. Mevcut sınıflandırma farklı örgütsel adalet kuramları arasındaki ilişkilere dikkat çekmek suretiyle araştırma ve kurama gereksinim duyulan

alanları belirleyerek teorik ve ampirik eksiklikleri belirlemeye yardım etmektedir (Greenberg, 1987: 18).

Bu sınıflandırma temelinde örgütsel adalet kuramları çıktıların veya süreçlerin adilliği ile adalete verilen reaktif ve proaktif tepkilere göre, reaktif-proaktif içerik veya reaktif-proaktif süreç kuramlar olarak ortaya konulmaya çalışılmıştır.

2.2.1. Reaktif İçerik Kuramlar

Reaktif-içerik kuramlar, bireylerin adil olmayan davranışlar karşısındaki tepkilerine odaklanan yaklaşımlardır. Bu kuramlar arasında Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı (Theory of Distributive Justice), Adams'ın (1965) Hakkaniyet Kuramı (Equity Theory), Walster'in (1973) Eşitlik Kuramı ve Crosby'nin (1976) Göreli Yoksunluk Kuramı (Relative Deprivation Theory) bulunmaktadır. Bu kuramlara göre, insanlar adil olmayan ilişkilere yönelik olumsuz hislerini açıkça ifade etmekte ve yaşanan eşitsizliği düzeltmeye çalışmaktadırlar. Bu kuramlar, insanların ödül ve kaynakların haksız dağıtımlarına nasıl tepki verdiklerine odaklanmaktadır (Greenberg, 1987: 11).

Homans (1961), dağıtımda eşitliğin adalet değil adaletsizlik yarattığını, dağıtımda denkliğin gerçekleştirilmesi ile adaletin sağlandığını ileri sürmüştür. Buna göre dağıtım denkliğinin; kazanç, yatırım ve kârın hesaplanması ve karşılaştırılması yoluyla belirlenebileceğini ifade etmiştir (İçerli, 2010: 72).

Bu kapsamda ele alınabilecek en önemli kuramlardan biri Adams'ın Eşitlik Kuramıdır. Bu kuram bireylerin girdikleri sosyal mübadele ilişkisinde birbirlerine sundukları katkı ve kazanımlarının oranının adilliği üzerine kurulmuştur. Örgüt bağlamında eşitlik kuramının başlıca yapısal öğeleri girdiler ve çıktılardır. Girdiler, kişinin örgüte olan katkılarını (eğitim, tecrübe, gayret, kabiliyet vb.); çıktılar ise kişinin mübadele sonucunda aldığı ödüllerini, maaşı veya öz başarıyı ifade etmektedir (Gürpınar, 2006: 6). Kurama göre, işgörenler, örgüte sağladıkları katkı ile örgütün kendilerine sağladığı katkıyı oransal olarak karşılaştırmaktadırlar. Bunun yanında da, elde edilen sonuç, aynı ya da benzer işleri yapan diğer işgörenlerin çabaları ve örgütten sağladığı yararlar ile karşılaştırılmaktadır. Bu karşılaştırma sonucunda ortaya çıkacak bir eşitsizlik adil olmayan bir duruma işaret etmektedir. Adams, adalete ilişkin algılamaları “eşitlik denklemi” adını verdiği bir eşitlikle açıklamaya çalışmıştır. Bu eşitlikte kişi ve diğer kişi olmak üzere iki tarafın varlığı söz konusudur. Adams'ın adil bir durumu ifade etmek için ortaya koyduğu formülü aşağıdaki gibidir (İşbaşı, 2000: 45):

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

Bu formülün uygulanması sonucunda ortaya çıkacak bir eşitsizlik adil olmayan bir durumu ifade etmektedir. Bu durum, taraflardan birinin diğerine göre avantajlı durumda olduğunu göstermektedir ve bu durum dezavantajlı tarafın adaletle ilgili algılarını etkilemektedir.

Eşitlik kuramına göre karşılaştırmalar sonunda oranlar eşit değilse, oranı yüksek olan grubun suçluluk duyduğu ve hak ettiğinden fazla kazandığı; oranı düşük

olan grubun ise öfke duyduğu ve hak ettiğinden az kazandığı var sayılır. Eşit oranların adil bir durum sağladığı kabul edilir ve memnuniyet ile karşılanır (Gürpınar, 2006: 6).

İşgörenler adil olmayan durumlar sonucunda kendilerinde oluşan sıkıntıyı azaltmak için üç yola başvururlar. İlk olarak, kendilerinin veya gruplarının katkı ve kazanımları hakkındaki algılarını değiştirebilirler. İkinci olarak, kendi gerçek katkı (örneğin işteki çabalarını azaltarak) ve kazanımlarını (örneğin ücret artışı olarak) değiştirebilirler. Son olarak da, örgütlerini terk ederek adaletsizlikten kaçabilirler (Eker, 2006: 4). Görüldüğü gibi Adams'ın Eşitlik Kuramı, tarafların birbirlerine katkı sağladıkları ve dolayısıyla birbirlerinden kazanım elde ettikleri bir ilişkiyi ifade etmektedir. Bu yönüyle de sosyal mübadele kuramından yararlanıldığı anlaşılmaktadır. Adams, kuramında, elde edilen kazanımların adaletsizliğine ilişkin algılamaların neden ve nasıl ortaya çıktığı, bu algılamaya sahip kişilerin nasıl davrandıkları sorularına yanıt aramıştır (Eker, 2006: 7).

Walster vd. (1973) ne göre Eşitlik Kuramı, aşağıda sıralanan dört temel görüşten oluşmaktadır (İçerli, 2010: 72-73):

- Çalışanlar, elde ettikleri ödülü maksimize etmeye çalışacaklardır.
- Gruplar, üyeleri arasında ödülleri ve ücretleri eşit bir şekilde paylaşmak için kabul edilmiş bir sistem geliştirerek, ortak ödülü maksimize edebilirler. Walster vd. (1973) ikinci görüşe ilave bir düşünce daha geliştirmişlerdir. Şöyle ki gruplar, genellikle diğerlerine eşit davranmayan üyeleri cezalandırma ve diğerlerine eşit davranan üyeleri ödüllendirme yoluna gideceklerdir.
- Çalışanlar, kendilerini eşitlikten uzak ilişkiler içine girmiş gördüklerinde strese kapılırlar. İlişki ne kadar eşitlikten uzak olursa, birey o kadar strese girecektir.
- Kendilerini eşitlikten uzak bir ilişki içinde bulan çalışanlar, eşitliği tekrar kurarak, bu stresi elimine etmeye çalışırlar. Eşitlikten uzaklaşırlarsa, strese girerler ve eşitliği tekrar kuruncaya kadar sıkı bir şekilde çalışırlar. Eşitlik ilişkilerini tekrar kurmak için iki yol seçilebilir; birincisinde, çalışanın kendi elde ettiği kazanımları veya girdileri değiştirilerek “gerçek eşitlik” sağlanabilir. İkincisinde ise, karşılaştırma yapılan diğer çalışanın, kazanımlarına ya da çalışanın kendi algılamalarına başka uygun anlamlar verilerek, “psikolojik eşitlik” sağlanabilir.

Geleneksel eşitlik kuramına en yakın reaktif içerik kuramlar arasında sayılabilecek bir diğer kuram da Crosby'nin (1976) Göreli Yoksunluk Kuramıdır. Bu kurama göre bireyler referans aldıkları kişilerle kendileri arasında bazı sosyal kıyaslamalar yapmakta, aradaki olumsuz farklılıklar sonucu yoksunluk hissine kapılmakta, bu yoksunluk hissi de adalet algılarını olumsuz yönde etkilemektedir (Greenberg, 1987: 12).

2.2.2. Proaktif-İçerik Kuramlar

Proaktif-içerik kuramlar, işgörenlerin adil sonuç dağılımları yaratmak için nasıl bir girişimde bulunduklarına odaklanan kuramlardır. Leventhal (1976), çalışanların bazen davranışsal açıdan eşit ödül dağıtımlarının ortaya çıkması için yani elde edilen ödüllerin yapılan katkılarla orantılı olabilmesi için mücadele ettiklerini ileri sürmüştür (İçerli, 2010: 74).

Bu kategorideki yaklaşımların temelini Leventhal'ın (1976,1980) Adalet Yargı Kuramı oluşturmaktadır (Greenberg, 1987: 12). Adalet Yargı Kuramı, bireylerin yüzleştikleri durumlar karşısında farklı dağıtım kuralları uygulayarak, adil kararları sağlamaya yönelik girişimde bulunduklarını ileri sürmektedir. Örneğin, grup üyeleri arasındaki sosyal uyumun öneminin vurgulandığı durumlarda, algılanan adil dağıtım uygulaması eşitlik standartlarını yürürlüğe koymayı gerektirebilir. Bu yürürlülük, katılımcılar arasında olası primleri gözardı edip, ödülleri eşit olarak bölerek gerçekleşebilmektedir (Greenberg, 1987: 13). Bu gruptaki diğer bir kuram Lerner'in (1977, 1980) Adalet Güdüsü Kuramıdır.

Lerner (1977)'ın "Adalet Güdüsü Kuramı"na göre, örgüt içinde çalışanların temel kaygısı adalettir. Lerner, adaletin insanların en önde gelen uğraşlarından biri olduğunu ve adaletin kâr maksimizasyonunu sağlamada araç olarak araştırılmasının hayali bir yanılsama olduğunu savunmuştur (Greenberg, 1987: 13). Lerner (1977: 36-45) dağıtım uygulamalarının orantılı eşitlik olasılığının ötesine geçtiğinin farkına varmıştır ve dağıtım uygulamalarını açıklamak için çeşitli adalet ilkeleri tespit etmiştir. Bunlardan ilki rekabet ilkesidir ve bu ilke dağıtımın, çalışanların performanslarına dayandırılması gerektiği şeklindedir. İkinci ilkesi eşitliktir ve dağıtımın eşit uygulanması gerektiğini öngörür. Lerner'in üçüncü ilkesi hakkaniyettir ve dağıtımların performansa ve katkılara göre yapılması gerektiğini ifade eder. Son ilke ise Marksist adalet ilkesidir ve dağıtımların gereksinimleri karşılamaya yönelik olarak yapılması gerektiğini savunur. Adalet güdüsü teorisine göre dağıtım kararları alınırken, taraflar arasındaki ilişkiye göre bazı ilkeler öncelikli olarak tercih edilecektir (Greenberg, 1987: 13).

Yukarıda, reaktif-içerik ve proaktif-içerik kuramlarının tanımlandığı bölümlerde sözü edilen pek çok kuram, kazanımların adil veya adil olmayan biçimde dağıtılması konusuna odaklanmaları nedeniyle, dağıtım adaleti kavramına işaret etmektedirler (İşbaşı, 2000, 47).

2.2.3. Reaktif-Süreç Kuramlar

Kararların alınmasında kullanılan süreçlerin adil olup olmadığı üzerinde yoğunlaşan süreç kuramları hukuk alanından türetilmiş kuramlardır. Hukuk kuralları üzerinde çalışan araştırmacılar, hukuki kararların alınmasında kullanılan yöntemlerin, alınan kararların toplum tarafından kabulünde önemli etkisinin olduğunu vurgulamışlardır. Bu kapsamda ele alınan başlıca kuram Thibaut ve Walker'ın (1975) Prosedürel Adalet Kuramıdır. Thibaut ve Walker, taraflar arasındaki anlaşmazlıkların giderilmesi için geliştirilen yöntemlere gösterilen tepkileri inceleyen bir araştırma tasarlamışlardır. Hukuk alanındaki işlemlerin adaletine ilişkin kuramlarında üç ayrı taraf ve iki ayrı aşama tanımlamışlardır. Bunlar, anlaşmazlığa düşen iki taraf (davacı ve davalı), aracı rolünü üstlenen bir taraf (yargıç) ile anlaşmazlığın çözümünde kullanılan delillerin ortaya konduğu süreç aşaması ve anlaşmazlığın çözümünde delillerin kullanıldığı karar aşamasıdır. Thibaut ve Walker, anlaşmazlığın çözümünde kullanılan delillerin seçimi ve derlenmesi aşamasının kontrolünü "süreç kontrolü", anlaşmazlığın çözümünü belirlemeyi gerektiren karar aşamasının kontrolünü de "karar kontrolü" şeklinde adlandırmışlardır. Kurama göre, hukuki olaylarda verilen hükümlerin olumlu olup olmamasına bakılmaksızın, kullanılan işlemler süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan kararlar adil olarak algılanmaktadır (Eker, 2006: 10).

Kurama göre, bir işlemin adil olarak düşünülmesi için birtakım özellikler taşınması gerekir. Bunlar, işlemin, tutarlı, yanlılıktan uzak, tam-doğru, hatalı bir durum olduğunda düzeltilebilir, ilgili tüm kişilerin temsilini sağlayan ve etik standartlar temeline dayanan bir işlem olmasıdır (Yıldırım, 2007: 258).

2.2.4. Proaktif-Süreç Kuramlar

Proaktif-Süreç Kuramları, adil uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için hangi prosedürlerin kullanılması gerektiği sorusuna cevap aramaya çalışmaktadır (İçerli, 2010: 77).

Bu kategori içinde, baskın kuramsal görüş, Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) Dağıtım Tercihi Kuramıdır. Bu kuram, Leventhal'ın adalet yargılama modelini temel olarak geliştirilmiş ve dağıtım davranışının genel bir modeli olarak sunulmuştur. Ancak, dağıtım kararlarından çok, özellikle işlemlerle ilgili kararlara uygulandığından proaktif-süreç kuramları kategorisinde yer almıştır. Kısacası, proaktif-süreç kuramlar ile insanların adaleti sağlamak için ne tür işlemleri uygulayacakları araştırılmaktadır (Greenberg, 1987: 14). Dağıtım tercihi kuramına göre, dağıtıcıya adil bir uygulama gerçekleştirme olanağı tanıyan dağıtım yöntemlerinin tercih edilme oranları daha yüksektir. Buna göre, kişilere haklarında karar verecek kişiyi seçme fırsatı tanıyan, tutarlı kurallara dayanan, eksiksiz ve doğru bilgileri temel alan, karar alma gücünün yapısını tanımlayan, kişileri önyargılara karşı koruyan, kişilere bilgi alma hakkı veren, yöntemlerin yapısında değişiklik yapılmasını olanaklı kılan ve kabul görmüş etik kurallara uyan yöntemler kullanılmalıdır. İşlemlerin adilliği, bu ölçütlere uygunlukları göz önünde bulundurularak belirlenmelidir (Gürboyoğlu, 2009: 50-54).

Dağıtım tercihi teorisine göre dağıtıcıya adil bir uygulama gerçekleştirme olanağı tanıyan yöntemlerin sekiz özelliği bulunmaktadır. Bunlar; karar vericilerin seçilme olanağının tanınması, tutarlı kuralların bulunması, doğru ve eksiksiz bilgiye dayanması, karar verme gücünün yapısının tanımlanması, kişilerin önyargıya karşı korunması, karar hakkındaki fikirlerin bilinirliğinin sağlanması, süreçlerde değişiklik yapılmasının desteklenmesi ve genel kabul görmüş ahlak ve etik kurallarına dayanmasıdır. Süreçlerin adilliği, belirtilen bu özelliklere göre belirlenmektedir (Toplu, 2010: 7).

Barrett-Howard ve Tyler (1986: 303), sınırlı kaynakların dağıtılmasında süreç adaletinin rolünü araştırmışlardır. Sosyal ilişkiler ve durumlar çerçevesinde süreçlerin adilliğini tanımlayan dört ilke belirlemişlerdir. Bunlar; tutarlı olmak, etik standartların sürdürülmesi, önyargı baskısı ile tam ve eksiksiz bilginin kullanılmasıdır. Bunların içinde tutarlı olmanın en güçlü adalet algılaması ilkesi olduğunu ifade etmişlerdir (İçerli, 2010: 77).

2.3. ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI

Örgütsel adaletle ilgili kaygılar çalışanların iş yaşamının birkaç farklı yönüne yansımaktadır. Örneğin çalışanların kaynakların dağıtımı ve uyuşmazlıkların çözülmesine dair sonuçlarla ilgili düşünceleri dağıtımsal adalet olarak bilinmektedir (Colquitt ve Greenberg, 2005: 5). Çalışanlar ayrıca dağıtım sonuçlarının nasıl ve niçin ortaya çıktıklarını anlamak için bu sonuçlara yol açan karar alma süreçlerinin adilliğini

de takip etmektedirler ki bu da prosedürel adaleti oluşturmaktadır (Thibaut ve Walker, 1975; Leventhal, 1980). Son olarak bireyler, diğerleri ile özellikle de üst düzey örgüt yetkilileri ile gerçekleşen kişisel etkileşim ve muamelelerin doğası ile de ilgilenmektedirler ki bu da etkileşimsel adalet olarak tanımlanmaktadır (Bies ve Moag, 1986; Greenberg, 1993). Müstereken, dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet ilk defa bireylerin örgütteki adalet algılamalarına istinaden Greenberg (1987) tarafından kullanılan örgütsel adalet kavramının boyutları olarak düşünülmektedir (Greenberg ve Colquitt, 2005: 5).

Bununla birlikte yazın taraması yapıldığında, araştırmacılar arasında örgütsel adaletin kaç boyutla tanımlanacağı konusunun tartışmalı olduğu göze çarpmaktadır. Bazı çalışmalarda dağıtımsal adalet ve prosedürel adaletle yönelik olmak üzere ikili ayrım aralarındaki yüksek korelasyondan dolayı tartışma konusu olmuştur. Bazı çalışmalarda etkileşimsel adalet üçüncü bir boyut olarak ele alınırken (Bies ve Shapiro, 1988) bazıları etkileşimsel adaleti prosedürel adaletin bir alt bileşeni olarak ele almışlardır (Niehoff ve Moorman, 1993 ve Cohen-Charash ve Spector 2001 içinde Byrne ve Cropanzano, 1999; Tyler ve Bies, 1990). Bies'in etkileşimsel adaletin ayrı bir boyut olduğuna dair görüşünü sonradan geri çekmiş olması özellikle ilgi çekici bir noktadır. Birçok araştırmacı prosedürel adalet ve etkileşimsel adaletin farklı ilişkileri ve/veya bağımsız etkileri olduğunu savunmuştur, olguların bağımsızlığı Moorman (1991) ve Colquitt'in (2001) araştırmalarında da doğrulanmıştır. Cohen-Charash ve Spector'un (2001) meta analitik çalışmaları da her üç adalet algısının (dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel) güçlü ilişkili ancak bağımsız olgular olduğu sonucuna ulaşmıştır. 1993 yılındaki çalışmasında, Greenberg etkileşimsel adaleti kavramsal olarak kişilerarası ve bilgisel olarak ayırmış olmakla birlikte, bu ayrım Colquitt'in (2001) yaptığı araştırmaya kadar görgül olarak test edilmemiştir. Colquitt'in (2001) çalışmasında yapılan faktör analizinin sonuçları bu boyutların ayrıştığını doğrulamış, dolayısıyla yapılan dördüncü ayrım desteklenmiştir. Colquitt ve çalışma arkadaşlarının örgütsel adalet ile ilgili 1975 yılından itibaren topladıkları çalışmalarla yaptıkları meta analitik araştırmada da prosedürel, kişilerarası ve bilgisel adalet boyutlarının ayrılığı doğrulanmıştır (Özmen vd, 2007: 23).

Çalışanları işyerinde gördükleri adaletsiz muamelelere tepki vermeye iten güdü çıktılarla ilgili olan adalet algısı (dağıtımsal adalet) ve bu çıktılara ulaşmayı sağlayan prosedürlere dair adalet algısı (prosedürel adalet) dikkate alınmadan yeterince anlaşılamamaktadır (Bakhsi vd., 2009: 146).

Adams (1965) adaleti çalışanların işte adil muamele görüp görmediklerine kendi girdi/çıktı oranını mesai arkadaşlarınıninki ile karşılaştırarak karar verdiklerini belirterek kuramsallaştırmıştır. Bu dağıtım adaleti olarak adlandırılmakta ve çalışanların ücret, terfi gibi çıktıların dağıtımı ile ilgili yönetsel kararların adaleti hakkındaki algılarını temsil etmektedir (Folger ve Konovsky, 1989). Buna karşılık, prosedürel adalet karar verme sürecinin yürütülme şeklindeki adaletle odaklanmaktadır (Folger ve Konovsky, 1989). Diğer bir deyişle odak karardan kararın nasıl verildiğine kaymaktadır (Cropanzano ve Folger, 1991). Üçüncü kavram olarak, etkileşimsel adalet resmi karar verme prosedürlerinin uygulanmasında kişilerarası etkileşimin kalitesini yansıtmaktadır (Bakhsi vd., 2009: 146).

Bu çalışmada adalet algısı üç boyutlu olarak incelenmektedir. Kavramların tarihsel gelişimine uygun olarak öncelikle dağıtımsal adalet, ardından prosedürel adalet

ve nihayetinde etkileşimsel adalet açıklanacaktır. Tablo 2.2 bu üç boyuta göre örgütsel adaletin bileşenlerini göstermektedir.

Tablo 2.2: Örgütsel Adaletin Bileşenleri

Örgütsel Adaletin Bileşenleri
1. Dağıtımsal Adalet: Çıktıların Uygunluğu
• Hakkaniyet: Çalışanları katkılarına bağlı olarak ödüllendirme
• Eşitlik: Her bir çalışana yaklaşık olarak aynı kazanımı sağlama
• Gereksinim: Bireyin kişisel gereksinimlerine göre kazanç sunma
2. Prosedürel Adalet: Dağıtımın Tahsis Sürecinin Uygunluğu
• Eşitlik: Tüm çalışanların aynı muameleyi görmesi
• Önyargılardan Arınmışlık: Hiçbir birey veya grubun ayrımcılık ve kötü muamele ile karşılaşmaması
• Doğruluk: Kararların doğru bilgilere dayalı olması
• İlgili Tüm Tarafların Temsili: Karardan etkilenen tüm grupların fikirlerinin dikkate alınması
• Düzeltilme: Hatalı veya yanlış kararları düzelterek temyiz sürecinin veya mekanizmanın bulunması
• Ahlak: Doğru davranış kurallarının ihlal edilmemesi
3. Etkileşimsel Adalet: Bireyin yetkili kişilerden gördüğü muamelenin uygunluğu
• Kişilerarası Adalet: Bir çalışana onurlu, nazik ve saygılı davranma
• Bilgisel Adalet: İlgili bilgileri çalışanlarla paylaşma

Kaynak: Cropanzano vd., 2007: 36

2.3.1. Dağıtımsal Adalet

Dağıtımsal adalet; gelir, prim, terfi ve sosyal haklar gibi örgütsel kazanımların örgüt genelindeki dağıtımına ilişkin bireylerin algılamış oldukları adillik derecesidir. Bu kaynaklar örgüt içinde yaratılmış kaynaklar olduğu kadar, örgüt dışından gelen kaynaklar da olabilmektedir. Bu kaynak bazen maddi imkânlar, bazen terfiler, bazen de sağlanan fiziksel olanaklardır. Bunların örgüt içindeki dağıtımına ilişkin kararlar, dağıtımsal adaletin kapsamına girmektedir (Altıntaş, 2006: 21).

Dağıtımsal adalet, örgüt ilişkilerinde ve diğer sosyal ilişkilerde her türlü kazanımın kişiler arasındaki dağıtımını incelemektedir. Ödül ve kaynakların dağıtımı her boyuttan sosyal sistemler için evrensel bir olgudur. Tüm toplumlar ödül, ceza ve kaynakların tahsisi sorunu ile ilgilenmektedir ve bugüne kadar pek çok araştırmacı bu konu üzerinde çalışma yapmıştır (Leventhal, 1976/1977).

Dağıtımsal adalet kavramı Aristo'nun onur, para ve diğer şeylerin, bunların oluşturulmasında katkısı olanlar arasında paylaşılması gerektiğini belirttiği "Nicomachean Ahlâkı" adlı eserine kadar götürülebilir. Bununla birlikte dağıtımsal adalet olan ilginin modern temelini oluşturan Homans'ın (1961) kavramsallaştırması olmuştur. Homans'ın dağıtımsal adalet kuramına göre sosyal mübadele ilişkisinin tarafları arasında her birinin ödülünün katlandığı maliyetlerle orantılı olması, elde edilen net ödül veya karın yatırım ile orantılı olması beklenmektedir (Cropanzano ve Colquitt, 1997: 6).

1975'ten önce adalet çalışmaları öncelikli olarak dağıtımsal adalet ile ilgilenmiştir. Bu araştırmaların çoğu sosyal mübadele kuramını adaleti değerlendirmede temel olarak kullanan Adams'ın (1965) gerçekleştirdiği ilk çalışmadan türemiştir. Adams'a göre insanların ilgilendiği şey, çıktılarının mutlak düzeyi değil çıktılarının adil olup olmadığıdır. Adams'ın kuramı adaleti belirlemede hakkaniyet kuralının uygulanmasını desteklerken, eşitlik ve gereksinim gibi bazı diğer tahsis kuralları da tanımlanmıştır. Çalışmalar aile, işyeri gibi farklı ortamların; grup uyumu, üretkenlik gibi farklı örgütsel amaçların ve kişisel menfaat, fedakârlık gibi farklı kişisel güdülerin bazı tahsis kurallarının kullanımını yahut önceliğini etkinleştirebildiğini göstermiştir. Bununla birlikte tahsis standartlarının tümünün amacı dağıtımsal adaletle ulaşmaktır, nadiren farklı kuralları uygulamak suretiyle bunu yaratmaya teşebbüs etmektedirler. Dağıtımsal adaletle göre seçilmiş tahsis kurallarına uygun dağıtım adil olarak algılanmaktadır (Bakhsi vd, 2009:146).

Tarihsel olarak, sosyal psikologlar ilk olarak dağıtımsal adalet ile ilgilenmişlerdir. Genelde dağıtımsal adalet üzerine araştırmalar hem karar vericiler hem de karardan etkilenenler tarafından hakkaniyet prensibinin tercih edildiğini göstermektedir. Temel olarak hakkaniyet, ödüllerin katkı veya çabayla orantılı/ölçülü olması gerektiğini ima etmektedir ve bu ölçülülük bir bireyin kazanım oranını diğerininkiyle karşılaştırılarak değerlendirilmektedir. Durumun adil olduğunu düşünmek için oranlar denk olmalıdır. Bazı durumlarda, diğer dağıtım kuralları daha uygun olarak görülmektedir. Böylece grup uyumu önemli olduğunda kaynakların bireylerin katkısından bağımsız olarak eşit biçimde dağıtılması adil olarak görülmektedir. Diğer durumlarda, özel gereksinimlerin dikkate alınması adil olarak düşünülmektedir. Birkaç çalışmada bu dağıtım kurallarının karşılaştırılmasına rağmen, Steiner vd. (2005) insanların özel birine vurgu yapmakla birlikte birkaç kuralı bir arada kullanmasının muhtemel olduğunu göstermiştir (Steiner ve Bertolino, 2006: 56).

Dağıtımsal adalet, ahlâki ve nesnel olarak tanımlanan özellikler temelinde, benzer olan bireylere benzer ve farklı olan bireylere de farklılıkları oranında farklı davranılmasını açıklamaktadır (Özmen vd., 2007: 21). Dağıtımsal Adalet, karşılaşılan sonuçların ya da ödüllerin hakkaniyeti ile ilgili adalet algısıdır (İşçan ve Naktiyok, 2004). Görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, ödüller, roller, statüler, ücretler, terfiler vb. her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alır (Özmen vd, 2007: 21).

1990'lı yıllara kadar örgütsel adalet çalışmaları genel olarak çalışanların elde ettikleri kazanımlara tepkileri ve elde ettikleri sonuçları sağlayan prosedürler olmak üzere iki ana konuya odaklanmışlardır. Bütün dağıtım kararlarının çıktılarla ilgili olduğunu iddia etmek gereksizdir. Aslında çalışma ortamları, kendilerinden kaynaklanan çıktılarla karakterize edilebilmektedirler. Örneğin performans değerlendirme sonuçları sıralama yahut derecelemeyle yol açmakta, terfi kararı yeni bir

işle sonuçlanmakta, ücret gözden geçirmesi yükselmeyi sağlamakta, seçme mülakatı işe alma kararı ile sonuçlanmaktadır. Kuşkusuz çıktılar olumlu olabilecekleri gibi verimsiz çalışan kişinin nasıl cezalandırılacağına ilişkin yahut kapasite azaltılacağına kimin işten çıkarılacağına dair kararlarda olduğu gibi olumsuz da olabilmektedir. Dağıtım bazı bireylerin daha çok bazılarının daha az alacağı yapılanma veya örüntü/modele yol açmaktadır. Bireylerin bu sonuçlara dair değerlendirmeleri dağıtımsal adalete ait muhakemelerini oluşturmaktadır (Cropanzano ve Greenberg, 1997:5).

2.3.2. Prosedürel Adalet

Adalet algısı yalnızca bireylerin örgütteki kazanımlarına bağlı olmamaktadır. Bu kazanımları belirleyen süreçler de bireyler için önemli olmaktadır. Bireyler örgüt içerisinde herkese aynı prosedürlerin eşit bir şekilde uygulandığını gördüklerinde, elde ettikleri kazanımları miktardan bağımsız olarak daha adil görebilmekte, aksi durumda tersi de mümkün olabilmektedir.

Thibaut and Walker'ın (1975) bireylerin çatışma çözümü prosedürlerine karşı geliştirdikleri tepkiler üzerine araştırmaları, dağıtım kararlarının gerçekleştirildiği süreç veya araçlar hakkındaki yargılarla ilgilenen prosedürel adalet kuramının gelişmesine yol açmıştır. Thibaut and Walker (1975) prosedürel adalet kavramını ortaya koymalarına rağmen, çalışmaları öncelikli olarak hukuki prosedürlere yönelik tepkilere odaklanmıştır (Bakhsi vd, 2009:146). Thibaut ve Walker araştırmalarını mahkeme koşullarında gerçekleştirmiş, uyuşmazlıkların çözümü işlemlerinin süreç ve karar kontrolü olmak üzere iki aşamadan oluştuğunu ve işlem esnasında tarafların düşüncelerini ve savunmalarını dile getirebilmelerini sağlayan süreç kontrolünün kararların adil algılanmasını sağladığını ileri sürmüşlerdir (Fortin, 2008: 95). Leventhal ve arkadaşları prosedürel adalet fikrinin kapsamını örgüt koşulları gibi hukuki olmayan koşullara genişletmişlerdir (Leventhal, 1980). Bunu yaparak, Leventhal ve arkadaşları prosedürel adaleti belirleyen öğelerin listesini genişletmiş, süreç kontrol kavramının ötesine taşımışlardır (Bakhsi vd, 2009: 146-147). Leventhal'ın prosedür adaleti muhakemesi kuramı, prosedürün adil olarak algılanabilmesi için taşıması gereken altı kritere odaklanmıştır (Ahmad, 2010: 13-14):

- Prosedürler herkes için ve her zaman sürekli surette eşit olarak uygulanmalıdır.
- Önyargılardan arınmış olmalıdır.
- Karar verirken doğru ve uygun bilginin toplanması ve kullanılmasını sağlamalıdır.
- Hatalı veya yanlış kararları düzelterek mekanizmaya sahip olmalıdır.
- Kişisel yahut yaygın ahlâk standartlarına uygun olmalıdır.
- Karardan etkilenen farklı grupların fikirlerinin hesaba katılmasını sağlamalıdır.

Bu kurallara ilaveten çalışanların prosedürel adaletin olup olmadığına dair kararlarını değerlendirmede kullanılan bir başka yöntem de çalışanların söz hakkı sahibi olma olanağının derecesidir (Colquitt, 2001: 386).

Prosedürel adalet yazınında farklı kaynaklar söz hakkının önemine değinmiştir. Örneğin Thibaut and Walker (1975) katılımcıların karar alma sürecine katılımını manipule ederek prosedürel adaleti işlevselleştirdikleri bir araştırma yürütmüşlerdir.

Greenberg ve Folger (1983) insanların kendilerinin daha az söz hakkına sahip olduğu kararlardan yaygın olarak daha az hoşnut olma eğilimlerini tanımlamak için “adil işlem etkisi” terimini geliştirmişlerdir. Lind ve Tyler’ın (1988) prosedürel adalet alanındaki kapsamlı araştırma ve teorileri insanların karar verme sürecinde daha az söz hakkına sahip olduklarından kararları daha az adil algıladıkları ve karara, karar alıcılara ve örgüte daha olumsuz tepki verdiklerini göstermiştir (Brockner vd, 2001: 300).

Prosedürel adalet örgütsel çıktılara yol açan süreç ve prosedürlerle ilgili adalet algısını tanımlamaktadır. Sosyal psikoloji araştırmaları ilgilerini ödüllerin tahsisi ve dağıtım adaletinin sonuçlarından prosedürel adalet olarak adlandırılan tahsislerin yapılma sürecine kaydardıklarında adalet çalışmaları da benzer bir şekilde bu konuya vurgu yapmaya başlamıştır (Lind ve Tyler, 1988: 16). Prosedürel adaletin önemini açıklayan iki kuram bulunmaktadır. İlki, Thibaut ve Walker (1975) tarafından ortaya konan kontrol kuramıdır. Bu kurama göre örgütlerdeki bireyler kendilerine olanları kontrol etmek isterler. Adil prosedürler bireylerin çıktılar üzerinde kontrol sahibi olmalarına izin verdikleri için değerli kabul edilmektedir. İkinci kuram, Lind and Tyler (1988) tarafından geliştirilen grup değeri modelidir. Bu model, bireylerin gruplarının değerli bir üyesi olmak istediklerini ve adil prosedürleri bireylere verilen değeri yansıttıkları için arzu ettiklerini ileri sürmektedir. Zira bireyler bulundukları grup içerisinde saygı duyulan ve yüksek statü sahibi bireyler omaya değer vermektedirler. Grup değeri modeli, çalışanların prosedürel adaletle sadece maksimize etmek istedikleri örgütsel çıktılardan dolayı değil, karar almada kullanılan prosedürler bir örgütün üyelerine verdiği değerin göstergesi olduğu için ilgi duyduğunu savunmaktadır. İlaveten, iş ilişkilerinde grup üyelerinin tarafsız muamele, lidere güven ve gruptaki sosyal statü ile de ilgilendikleri öne sürülmüştür. Çalışanlar prosedürel adalet algılarını örgütteki değerlerini belirlemek için kullanmaktadır (Ahmad, 2010: 12).

‘Prosedürel Adalet’, ödül dağıtımına ilişkin kararları almada kullanılan yöntemlerin (sürecin) hakkaniyetini açıklar. Thibault ve Walker’ın (1975) Prosedürel Adalet Kuramı, işlemsel adalet ile ilgili araştırmaların temelini oluşturmaktadır. Bu kurama göre, bireyler süreçler (işlemler) üzerinde kontrollerinin olduğunu algıladıkları zaman yapılan işlemleri adil olarak görürler. Bu süreç kontrolünün etkisi adil süreç veya söz hakkı etkisi olarak adlandırılır. Çalışanlar, çıktının belirlendiği süreci adil olarak algıladıklarında, arzulanan bir çıktı ile de karşılaşmış olsalar da, çıktıyı daha olumlu değerlendirme eğiliminde olmaktadır. Bir başka anlatımla, çalışanlar söz haklarının olduğu işlemleri sessiz kalmak durumunda oldukları işlemlerden sonuç uygunsuz olsa dahi daha adil olarak algılamaktadırlar (Özmen vd, 2007: 22).

Prosedürel adalet, örgüt tarafından mevcut kaynakların dağıtımına dair kararların alınmasında kullanılan süreçlerin adilliğine ilişkin algılardır. Bu algıları etkileyen iki temel faktörden ilki; karar alıcının karardan etkilenen kişilere karşı dürüst ve nazik davranması, alınan karara ilişkin zamanında geribildirimde bulunması, kurallara saygı göstermesi şeklindeki tavırlarıdır. İkinci faktör ise karar alıcının alınan kararların dayandığı sebeplere ilişkin açıklamaların yeterliliği ve çalışanlarla samimi bir iletişim kurmasıdır (Altıntaş, 2006: 21- 22). Bu nedenle prosedürel adaletin, örgütsel bağlılık gibi bilişsel, duygusal ve örgüte yönelik davranışsal tepkilerle ilişkili olduğu düşünülmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 281)

Dağıtımsal adalet ile ilgili meseleler örgüt bilimcilerin dikkatini çeken ilk adalet formu olması ve örgütler için önemli olmasına rağmen örgütsel adalet konusunun

sadece bir bölümünü oluşturmaktadır. Çıktılar belirli süreçler ve işlemler sonucunda ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar bu kararların alınma şeklinin adaletini sorgulayabilmektedirler. Bireylerin dağıtım adaleti kararlarında kullandığı prosedürlerle ilgili adalet algılamaları da örgütler için önemli olmaktadır. Adil algılanan prosedürler örgüte pek çok fayda sağlarken, adil olmayan prosedür algısı problemlere yol açmaktadır (Cropanzano ve Greenberg, 1997: 5).

2.3.3. Etkileşimsel Adalet

Örgütsel adalet kavramının bir diğer boyutu etkileşimsel adalettir. Etkileşimsel adalet, prosedürlerin uygulanması esnasında kararları alan ve bu kararlardan etkilenenler arasındaki etkileşimin kalitesini ifade etmektedir. Bu etkileşim saygı, nezaket, doğruluk ve açıklık çerçevesinde gerçekleştiğinde kararları alanlar daha adil olarak algılanmaktadır.

1980'lerin ortasına kadar, prosedürel adalet araştırmacıları öncelikli olarak resmi karar verme süreçlerinin yapısal özellikleri üzerinde yoğunlaşmışlardır ve bu süreçlerin kişilerarası doğasına pek az ilgi göstermişlerdir. Kişilerarası/toplumsal faktörlerle ilgili farkındalık Thibaut ve Walker'ın (1975) çekişmeli ve sorgulayıcı prosedürleri karşılaştırması ile ve Leventhal'ın (1980) insanların ricalarını reddederken sorulara arkadaşça ve destekleyici tarza cevap verilmesinin önemini ortaya koyan tartışması ile ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte etkileşimsel adaletle ciddi bir ilginin gösterilmesi, Bies ve Moag'ın (1986) kişilerarası iletişim adaletinin analizi ile gerçekleşmiştir. 1980'lerin sonu ve 1990'ların başında araştırmacılar adaletin bu üçüncü boyutu üzerine yoğunlaşmışlardır (Greenberg ve Colquitt, 2005: 29)

Bies ve Moag (1986) prosedürler uygulanırken, insanların gördüğü kişilerarası muamelelerin kalitesinin önemine dikkat çekerek adalet literatüründe yeni bir ilerleme kaydetmişlerdir (Colquitt vd., 2001: 426). Bu araştırmacılar bireylerin adalet değerlendirmelerini büyük ölçüde tecrübe ettikleri kişisel muamelelerin kalitesine dayandığını ileri sürmüşler ve bunu adaletin iletişim kriteri olarak adlandırmışlardır. Etkileşim boyutu olarak adlandırdıkları adaletin bu boyutunun prosedürel adaletten farklı olduğunu savunmuşlardır. Zira prosedürler karar alma sürecinin yapısal kalitesine işaret ederken, etkileşimsel adalet iki katılımcı arasındaki sosyal mübadeleyi işaret etmektedir (Ahmad, 2010: 15).

Etkileşimsel adalet prosedürlerin uygulanması esnasında kişilerin görmek istedikleri kişilerarası muamelenin kalitesi olarak tanımlanmakta ve kişilerarası iletişimde açıklık, saygı, soruların uygun ve münasip olması ile gerekçelendirilmenin önemine vurgu yapılmaktadır. Dolayısıyla etkileşimsel adalet örgüt uygulamalarının insani yönü ile ilgilenmekte, adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişimin naziklik, dürüstlük ve saygı gibi yönleri ile ilişkilendirilmektedir (Bies ve Moag, 1986).

Bies ve Moag (1986) çalışanların örgüt yetkililerinin kendilerine doğru, tam bilgiler sundukları ve verdikleri kararlar için haklı nedenler gösterdikleri takdirde kendilerine adil olarak davranıldığına inandıklarını ileri sürmüştür (Eker, 2006: 22).

Yakın zamanda etkileşimsel adaletin iki farklı kişilerarası muamele tipinden oluştuğu kabul edilmiştir (Greenberg, 1990, 1993). İlki, kişilerin yetkililer veya yönetsel işlemlerde yer alan veya çıktıları belirleyen üçüncü kişiler tarafından ne derece nazik, onurlu ve saygılı mumale gördüklerini yansıtmaktadır. İkincisi, kişilere prosedürlerin

niçin belli şekilde kullanıldığı veya çıktıların neden belli bir tarzda dağıtıldığını bildiren açıklamalara odaklanmıştır (Bakshi vd, 2009:147).

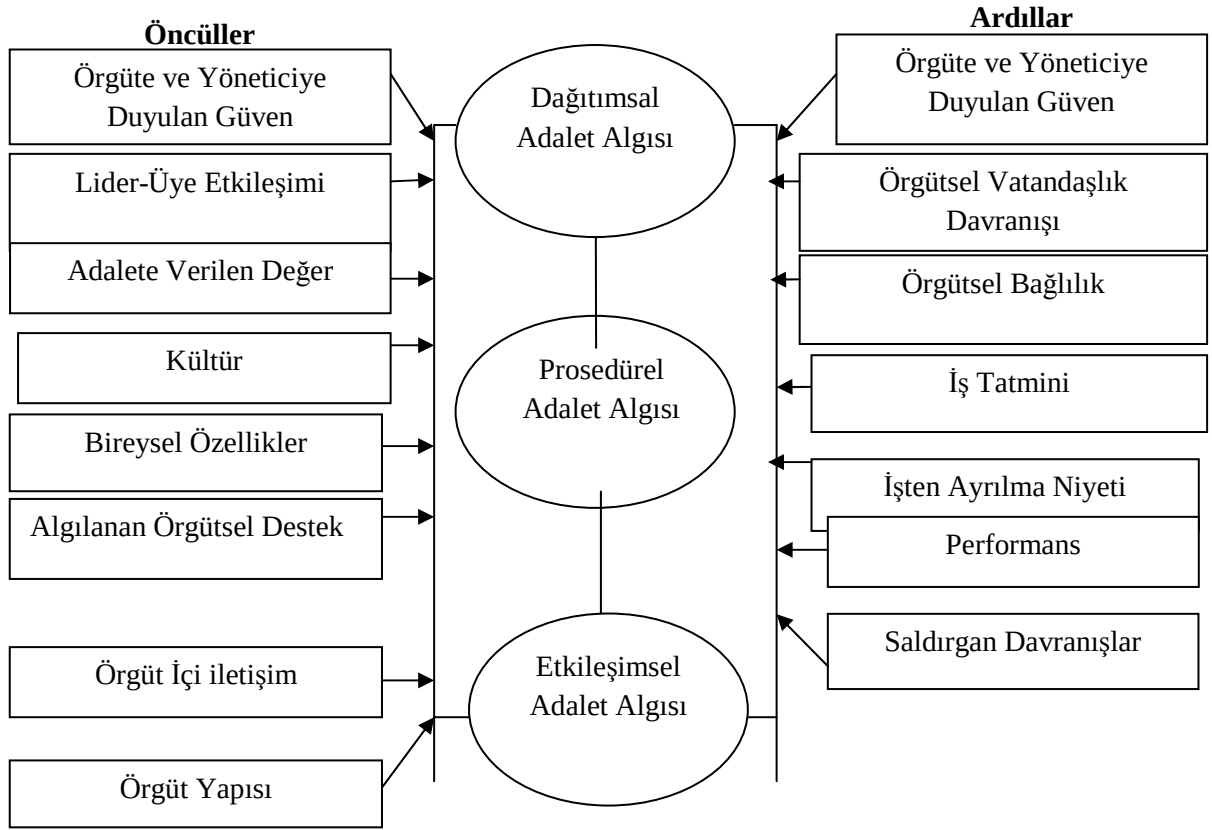
Greenberg, 1993 yılında yayınlanan çalışması ile adalet algısına yeni boyutlar eklemiş ve etkileşimsel adaleti ‘kişilerarası’ (kazanımları belirleyenlerin çalışanlara ne ölçüde nezaket, değer ve saygı gösterdiğine ilişkin kişilerarası tavırlarla ilgili ve dağıtımsal adalet ile ilişkili) ve ‘bilgisel’ (kazanımların dağıtımı ve bu dağıtımlarla ilgili süreçlere ilişkin çalışanlara ne kadar bilgi verildiği ve açıklama yapıldığı ile ilgili ve prosedürel adalet ile ilişkili) olmak üzere ikiye ayırmıştır. Greenberg’e (1993) göre bu iki adalet algısının etkileri farklıdır. Kişilerarası adalet algısı, birincil olarak çıktıların yönelik tepkilerle ilgilidir. Duygusal bireylerin arzulanmayan çıktıların ilgili daha olumlu hissetmelerine neden olabilmektedir. Karar süreci ile ilgili yapılan açıklamalar, sürecin yapısal yönünü değerlendirmeye yönelik bilgiler içerdiklerinden ‘bilgisel adalet’ sürece yönelik tepkileri etkilemektedir (Özmen vd, 2007: 22)

Etkileşimsel adalet, karar alındığında bunun bireylere nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgili adalet algılamasıdır. Örgütlerde çalışan bireyler, yöneticinin kendilerine diğerleri ile aynı şekilde iletişim kurmasını beklemekte, kurulan bu iletişimde de adalet aramaktadır. Kimilerine saygılı kimilerine saygısız davranan yöneticiler veya kaynak dağıtıcılar adil olarak algılanmamaktadırlar. Algılanan kişilerarası etkileşim adaletsizliği, çalışanların yöneticiye karşı tepki vermesine neden olmaktadır (Karadal vd., 2009).

Kişilerin adalet algılamasının, büyük oranda karar verme sürecinin yapısı yerine örgüt içindeki kişilerarası ilişkilerin kalitesinden etkilendiğini belirtmişlerdir. Bies ve Moag (1986), Tyler (1988) kişilerin genelde bir durumun adilliği hakkındaki sonuca kişilerarası etkileşime bakarak ulaştıklarına dayanarak, adaletin bu boyutunun önemine işaret etmişlerdir. Folger ve Cropanzano (1988) ise, etkileşimsel adaleti karar verme sürecinin bilgisel yönünü ölçtüğüne dayanarak prosedürel adaletin alt bir boyutu olarak kabul etmişlerdir. Ancak, birçok çalışmada etkileşimsel adalet örgütsel adalet yapısı içinde ayrı bir boyut olduğu konusunda destek görmektedir (Colquitt, 2001: 390).

2.4. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖNCÜLLERİ VE ARDILLARI

Örgütlerde adalet algısının oluşumunu etkileyen ve bu algıdan etkilenen faktörler bulunmaktadır. Literatür taraması ile bu faktörler bir araya getirilmiş, bazı ilavelerle birlikte aşağıdaki tabloda özetlenen öncüller ve ardıllara ulaşılmıştır.

Tablo 2.3: Örgütsel Adalet Algısının Öncülleri ve Ardılları

Aşağıda, tablo 2.3'te bahsi geçen öncülerin örgütsel adalet algısının oluşumundaki etkileri ve örgütsel adalet algısından etkilenen örgütsel davranış ve tutumları incelenmeye çalışılacaktır.

2.4.1. Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamaları Belirleyen Faktörler (Öncüller)

Örgütteki bireylerin örgüt ortamı ile ilgili adalet algılarının oluşumunu etkileyen çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bireyler bu faktörlerin her birinden belli ölçüde etkilenecek, örgüt ile ilgili bir adalet algısı geliştirmektedirler.

Örgütteki bireyler çeşitli süreç ve işleyişlerin, kendilerine karşı davranışların veya görev dağılımlarının adaletli olup olmadığı konusunda sürekli bir yargılama süreci içine girmekte ve bu süreç sonucunda örgüte karşı bir tutum geliştirmektedirler. Kişilerin bireysel algılarına dayanan bu tutum, örgüte ve örgütteki çalışanlara yönelik tavır ve davranışların belirlenmesinde büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultuda çalışanların adil bir örgütsel ortama ilişkin algıları arttıkça, örgütsel bağlılık, iş tatmini veya vatandaşlık davranışları artarken; adalet algısı azaldıkça, örgütsel işlevselliği azaltan güvensizlik, kişilerarası çatışma gibi çeşitli üretim karşıtı davranışlar benimsenebilmektedir (Basım vd. 2011: 74).

Çalışanların örgüte yaptıkları katkıların karşılığı olarak örgütten alacakları pay, onların örgüte olan bakış açılarını olumlu veya olumsuz bir biçimde etkilemektedir.

Yapılan katkının karşılığının alınması, örgütle olan ilişkilerin sürekli ve kalıcı olmasını sağlarken, yapılan katkıların karşılığının alınmaması durumunda üretkenlik karşıtı davranışlar (işe devamsızlık, işten ayrılma, kaynakları ve bilgiyi kötüye kullanma, psikolojik yıldırma vb) ortaya çıkmaktadır (Karadal vd., 2009).

Dünyanın her yerinde kişiler muhakemede bulunurken eşit karmaşıklıkta bir hesaplama sürecine sahip olmaktadır ancak çalışanların örgütsel adalet algılarının oluşumunda etkili olan bazı bireysel, toplumsal ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Örgüte ve yöneticiye duyulan güven, lider-üye etkileşimi, adalete verilen değer, kültür, bireysel özellikler, örgüt yapısı ve örgüt içi iletişim bunlardan bazılarıdır.

2.4.1.1. Örgüte ve Yöneticiye Duyulan Güven

Örgütsel adaletle örgütsel güven arasında çift yönlü ve doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel adalete ilişkin olumlu algılamalar örgüte duyulan güveni olumlu yönde etkilerken, örgüte duyulan güven de adalet algılamalarını olumlu yönde etkilemektedir. Bunun yanı sıra örgütsel adalet ile örgütsel güven birlikte örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık gibi örgütsel çıktıları da etkilemektedir. Yöneticiye duyulan güven ise özellikle örgütsel adaletin etkileşim boyutu tarafından etkilenmekte, bu güven düzeyinin yüksek olması, çalışanların örgüte karşı olumlu tutum geliştirmesini sağlamaktadır.

Güven, bir tarafın (kişi, grup, örgüt) diğer tarafın eylemlerinden zarar görmeyeceğinden veya karşı tarafın risk yaratmayacağından emin olması şeklinde tanımlanmaktadır (İşbaşı, 2000: 59). Güveni, diğerinin niyet ve davranışlarına dair olumlu beklentiye dayalı olarak, kendini savunmasız kılma niyetini kapsayan bir psikolojik durum olarak tanımlamak da mümkündür (Kickul vd, 2005: 208). Bireylerce güven duyulan kişilerin zayıf veya riskli durumlardan faydalanmayacağı, davranışlarının tahmin edilebilir ve güvenilir olacağı düşünülmektedir. Ayrıca güvenilir kişilerin diğerlerine etik ve adil bir şekilde davranacağına dair bir beklenti de bulunmaktadır (Hubbell ve Assad, 2005: 51).

Örgüt içerisinde bireyler ve gruplar arasındaki güven düzeyi, örgütün istikrarı ve üyelerinin mutluluğu için kritik önem arz etmektedir. Güvenin bireyin davranışlarını anlamlandırmada anahtar değişken olduğu ifade edilmektedir. Genel olarak örgütler açısından güveni; bireylerarası güven, üst yönetime ve örgüte duyulan güven, işletmelerarası güven (tedarikçiler, ortaklar gibi) ve müşterilerin işletmelere karşı olan güveni olarak farklı başlıklar altında ifade etmek mümkündür (Kılıçlar, 2011: 24).

Güven; örgütler, gruplar ve insanlar arası ilişkilerin devamlılığında en çok göze çarpan faktör olarak ön plana çıkmaktadır. Bu kavram, iletişim ve bilginin en doğru şekilde iletilmesi, sorunların çözülmesi, yetki verilmesi, amaç ve sorumlulukların paylaşılması vb. taraflar arasındaki birçok ilişkiyi etkileyen bir değişken olarak ortaya çıkmaktadır (Toplu, 2010: 25). Örgüte ve yöneticiye duyulan güven düşük olduğunda, çalışanlar muhtemelen örgütün katkılarına saygı duyduğu ve değer verdiği hissini elde edemedikleri ve bu sebeple kendilerine adaletsiz davranılacağını düşündükleri için, adalet konularına daha duyarlı olmaktadır (Kickul vd., 2005: 215).

Çalışma ortamında çıktı ve süreçlerin adillliğini ifade eden örgütsel adaletin güvenle ilişkisine dair çeşitli araştırmalar yapılmış ve örgütsel adalet sıklıkla güvenin ardılı olarak düşünülmüştür. Araştırmalar hem dağıtımsal hem de prosedürel adalet ile

ilgili algıların örgütsel ve yönetsel güvenle ilişkisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca etkileşimsel adaletin de yöneticiye karşı tepki, tutum ve davranışlarla ilişkili olması beklenmektedir (Hubbel ve Assad, 2005: 48). Bununla birlikte Dirks and Ferrin (2002) etkileşimsel ve prosedürel adaleti lidere güvenin öncülü olarak tanımlamışlardır (Kickul vd, 2005:206)

Çalışanların örgütteki uygulamaların adilliğine ilişkin algılamaları, onların örgüte duydukları bağlılığı ve yöneticilerine duydukları güveni etkilemektedir. Uygulamaların dayandığı işlemlerin ve elde edilen kazanımların adilliği, yöneticilerin çalışanların haklarına ve kişisel değerlerine duydukları saygının bir göstergesi olmaktadır. Bu bağlamda örgütteki işlemlerin adil olduğuna duydukları inanç, çalışanların çalışma arkadaşlarıyla, yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlamaktadır (Eker, 2006: 5).

Yöneticiye ya da örgüte duyulan güvenin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisi bazı araştırmalarda incelenmiştir. Tyler (1994) güvenin hem prosedürel hem de dağıtımsal adalet algılarıyla ilişkili olduğunu saptamıştır. Güvenle dağıtımsal adalet algısı arasında pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki olduğu görülmüştür. Aryee vd. (2002) ise dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet algılarının örgüte güvenle, kişilerarası adalet algılarının ise yöneticiye duyulan güvenle ilişkili olduğunu belirlemişlerdir (Önderoğlu, 2010: 9-10).

Bir başka çalışmada örgütsel güven duygusu ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. En yüksek düzeyde ilişki ise etkileşimsel adalet ile yöneticiye güven duygusu arasında belirlenmiştir. Bulunan sonuçlar adalet algısının bulunduğu örgütlerde yöneticiye olan güven düzeyinin de yüksek olacağını göstermektedir (Kılıçlar, 2011: 32).

Örgüte ve yöneticiye duyulan güven düzeyi çalışanların işle ilgili tutum ve davranışlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Örgüte ve yöneticiye duyulan güvenin, örgütsel adaletle anlamlı bir ilişkisinin olduğu görülmektedir.

2.4.1.2. Lider-Üye Etkileşimi

Lider üye etkileşimi liderle takipçileri arasındaki ilişkilere odaklanmaktadır. Liderle takipçileri, diğer bir deyişle yönetici ile astları arasındaki ilişkinin olumlu olması, örgüt üyelerinin örgüt lehine olumlu çıktılar üretmesine katkı sağlamaktadır.

Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilmektedir (Koçel, 2010:5).

Örgütlerde adalet değerlendirilirken liderler astları tarafından adaletin önemli bir kaynağı olarak düşünülmektedir. Lider-üye etkileşimi kuramı, liderin her astına karşı eşit davrandığını ileri süren ortalama liderlik yaklaşımının aksine, liderin astlarıyla farklı nitelikte ilişkiler geliştirdiği fikrinden hareketle ortaya çıkmıştır (Gürboyoğlu, 2009: 40). Pek çok araştırmacı genel olarak liderlerin astlarına yaptıkları muameleye yoğunlaşmıştır. Bu muamele; davranışlardaki nezaket, saygının veya politika ve prosedürlerin uygulanma şeklinin yanısıra liderler tarafından iletilen mesajın içeriği tarafından da sergilenmektedir (Toplu, 2010: 15-16).

Örgüt kuramcıları uzun süredir liderlerin örgüt üyeleri tarafından adil ve meşru olarak algılanmaya gereksinim duyduklarını ileri sürmektedirler (Moris ve Leung, 2000:101).

Çalışanlar ve liderler arasındaki ilişki, birbirlerine sundukları kaynaklar ile kazanımları arasında denge olduğunu düşündükleri sürece olumlu bir şekilde devam etmektedir. Liderle tecrübe ettikleri bu yüksek ya da düşük nitelikli ilişkiye paralel olarak işgörenler, aynı zamanda çalışma ortamındaki kişilerarası ilişkileri, alınan kararları, kaynakların nasıl dağıtıldığını, örgütsel fonksiyonların uygulanmasında takip edilen kural ve yöntemleri de değerlendirmektedirler. Buna bağlı olarak da kendilerinde örgütsel adalet ile ilgili olumlu ya da olumsuz bir algılama oluşmaktadır. Bu noktada, dış grupta yer alan işgörenler, bilgilenme eksikliği duymakta, ödüllerden eşit bir şekilde yararlanamadıklarını düşünmekte, kendilerini olayların dışında kalmış gibi hissetmekte ve liderleri tarafından kendilerine karşı adaletli davranılmadığı hissine kapılmaktadır. Yapılan çalışmalarda liderin davranışlarının, işgörenlerin adalet algılamalarını etkilediğine ilişkin sonuçlara ulaşılmıştır. Lee (2001) tarafından yapılan çalışmada, lider-üye etkileşimi kalitesinin, dağıtımsal ve prosedürel adalet algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Yapılan çalışmalarda liderin davranışlarının, işgörenlerin adalet algılamalarını etkilediğine ilişkin sonuçlara ulaşılmıştır. Bir başka çalışmada lider-üye etkileşimi ve örgütsel adalet algısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Gürboyoğlu, 2009: 92-94).

Bu etkileşimin niteliğinin yüksek olmasının eşit temelli paylaşıma odaklanan, adil bir yapıda olmasına dayandığı belirtilmektedir. Etkileşimsel adalet ve lider üye etkileşimi arasında kuvvetli bir ilişki bulunmakta ve etkileşimsel adalet lider-üye etkileşiminin kalitesinden etkilenmektedir (Meydan, 2010: 86).

Yöneticilerin göstermiş oldukları liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel adalet algıları ile ilişkisini birçok araştırmacı incelemiştir. Niehoff ve Moorman (1996), dönüşümcü liderlik davranışının çalışanların örgütsel adalet algılarını etkilediğini bulmuştur. Benzer şekilde Pillai ve Williams (1996) dönüşümcü liderlik tarzı ile prosedürel adalet algısı arasında ilişki olduğunu bulmuştur. Pillai, Scadura ve Williams' da (1999) yaptıkları çalışmada bu sonucu destekler nitelikte bulgulara ulaşmışlardır. Ulusal literatüre bakıldığında Arslantaş ve Pekdemir (2007) dönüşümcü liderliğin zihinsel teşvik boyutlarının dağıtımsal adalet algısı üzerinde etkisi olduğunu göstermiştir. Bir diğer çalışmada ise dönüşümcü liderlik algısının dağıtımsal adalet algısı üzerinde, prosedürel liderlik algısının alt boyutları olan koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetimin ise dağıtımsal adalet algısı üzerinde etkili bir faktör olduğu ortaya çıkmıştır (Önderoğlu, 2010: 9).

Özetle, örgütlerdeki lider-üye etkileşimi, örgütsel adaletin etkileşim boyutu ile ilgili algıların oluşmasında etkili olmaktadır. Lider-üye etkileşiminin ise liderlik tarzından önemli oranda etkilendiği düşünülmektedir. Ayrıca lider-üye etkileşiminin kalitesinin etkileşimsel adalet algısını yükselttiği, bu durumun ise örgütsel adaletin diğer boyutlarını da olumlu yönde etkilediği gözlemlenmektedir.

2.4.1.3. Adalet Verilen Değer

Örgütsel adalet ile ilgili çalışmalarda adaletin bireyler için değerli olduğu varsayılmaktadır, ancak bireylerin adaletle verdiği değer arasında farklılıklar ve gerçekleştirdikleri adalet muhakemesinde etkili olan farklı bazı faktörler bulunmaktadır.

Mueller ve Wynn (2000) otuz yılı aşkın bir süredir, adalet ile ilgili yazında yer alan kuramsal ve görgül pek çok çalışmanın odağının, bireyin algılanan adaletsizliğe verdiği bilişsel ve davranışsal yanıtlar olduğunu, bu çalışmaların pek çok yönden farklılaşmakla birlikte, ortak noktalarının ‘insanların adaletle kayıtsız olmadıkları’ yani ‘adaletle değer verdikleri’ varsayımı olduğunu belirtmektedirler. Mueller ve Wynn’nin (2000) belirlemiş oldukları tek istisna Markovsky’nin (1985) ‘adaletle kayıtsızlığın’ bireylerin adaletle veya adaletsizliğe verdikleri tepkileri açıklamakta önemli olduğunu belirten çalışmalarıdır. Bireylerin adaletle değer vermeleri, her bireyin aynı değeri verdiği ya da aynı adalet biçimini değerli bulduğu anlamını taşımamaktadır (Özmen vd, 2007: 24).

Cropanzano vd. (2007) örgüt üyelerinin adaletle değer vermelerinin üç nedeni olduğunu belirtmişlerdir. Nedenlerden biri, örgütle sosyal mübadeleye giren örgüt üyelerinin söz konusu mübadeleden gelecekte sağlayacakları kazanımları tahmin ve kontrol etmek istemeleridir ki adil örgüt bunu kolaylaştırmaktadır. Diğer bir neden, insanların kabul edilmek ve önem verdikleri diğerleri tarafından değer görmek istemeleridir. Buna göre adil muamele grupta bireye saygı duyulduğunu gösterirken, kötü muamele riskini azaltmaktadır. Üçüncü neden ise etik sebeplerdir. Bireyler adil davranmanın ahlâka uygun olduğunu düşünmektedirler (Fortin 2008: 98).

Yapılan bir araştırmada dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algılarının, adaletle atfedilen görece değere göre farklılaştığı görülmüştür. Araştırmaya göre adalet konusunda daha hassas olan kişilerin adalet ile ilgileri bu hassasiyetin etkisi altında kalmakta ve bunun sonucunda bu kişilerin adalet algıları olumsuzlaşmaktadır (Özmen vd, 2007: 30).

Bazı araştırmacılar örgütsel adalet kavramının, bireyler için en az iki açıdan önemli olduğunu belirtmektedirler. Bu araştırmacılara göre adalet önemlidir çünkü bireylerin kişisel çıkarlarını maksimize etmelerine olanak tanır. Bu nedenle bireyler kısa dönem kazanç yerine uzun dönem kazancı yeğlerler. Bu bakış açısı bireysel çıkar olarak adlandırılır. Buna göre, adalet bireylerin isteklerini garanti altına alacak ve zaman içerisinde kişisel ilgilerini maksimize edecek bir enstrüman olarak görülür. İkinci olarak adalet önemlidir çünkü sembolik bir değer taşır, bireyin onuruna saygıyı ifade eder ve kişinin grup içindeki statüsünü şekillendirir. Bu yaklaşım daha psikolojik bir açıklamayı içerir ve grup değeri modeli olarak adlandırılır (Erkanlı, 2009: 7).

Bireyler adaletle değer vermektedirler çünkü örgüt içinde algıladıkları adalet kendileriyle örgüt içinde ait oldukları grup ve gruplarından sorumlu olan yöneticileri arasındaki ilişkiler hakkında bilgi iletmektedir. Yöneticiler örgütte ödüllerin dağıtımında kullanılacak kuralların belirlenmesinde karar verme hakkına sahiptirler. Bireyler bu tahsis kriterlerini algıladıkları adalet ve çalışma grupları içinde sahip oldukları mevki ve takdir açısından doğuracağı sonuçlar bakımından değerlendirmektedirler. Bu nedenle kullanılacak dağıtım kuralları bireylere örgüt içinde sahip oldukları değeri bildirmektedir. Kendi değer yapıları ve ilgili istek ve amaçlarına dayalı olarak bireyler, yönetim tarafından kendilerine sağlanan takdir, mevki ve güvene dair farklı sonuçlara ulaşmaktadır. Böylece, adalet algısı yetkililerin eylemleri ve

bireylerin değerleri arasında bir etkileşim olmaktadır (Fischer ve Smith, 2004: 669-672).

Bireyler adalete değer vermektedirler. Ancak bireylerin adalete verdiği değer ve adalet algısının boyutları arasında yaptıkları öncelik sıralaması, kişisel özellikleri, değer yargıları ve ait oldukları kültüre bağlı olarak farklılaşabilmekte, bu durum bireylerin adalet algılarının da farklılaşmasına neden olmaktadır.

2.4.1.4. Kültür

İnsanların olaylara bakış açısını belirleyen en önemli faktörlerden birisi ait oldukları kültürün özellikleridir. Kültürlerarası çalışmalar adalet kavramının evrensel olmasına rağmen adalet standartlarının uygulanmasının özgün olduğunu göstermektedir (Selekler, 2007: 12).

İnsanlar, adaletsizlik algıladıklarında farklı duygusal ve davranışsal tepkiler gösterirler. Ancak gerek sonuçtaki pay dağıtım örüntüsünde, gerek karar sürecinde ve gerekse tüm bu işlemlerle ilgili olarak insanlara gösterilen muamele tarzında adil olup olmadığı konusundaki algılamalar ve buna bağlı olarak ortaya koyulan davranışlar kültürden kültüre farklılık göstermektedir (İçerli, 2010: 28).

Kültürel farklılıklar ya da ortaklıklar, bireylerin toplumsal konulardaki yargılarının dayanağını oluşturmaktadır. Kazanımların adil dağıtımı ve bireylerarası ilişkilerin niteliği ile ilgili görüşler kültürel ortaklığa dayalı bir toplumsal fikir birliği ile gelişmektedir. Bu fikir birliği, bireylerin neyin adil olduğuna ilişkin yargılarını belirleyen standartlar sunmaktadır. Toplumsal standartlar farklı kültürlerde farklı adalet beklentilerin ve algılamaların gelişmesine neden olan ve tüm toplum üyelerince içselleştirilmiş normlar ve değerlerdir (Erkanlı, 2009: 34).

Adalet kavramının kişilerin kültürel değerlerine göre değiştiği bilinmektedir. Örneğin Bond, Leung ve arkadaşları Çin, Japonya, Amerika ve Kore kültüründe ödül tahsisinin dağıtım yönünü sistematik bir şekilde araştırmış, toplumcu kültürlerle ait olan insanların bireyci kültürdekilerden farklı dağıtım kuralları kullandığını saptamışlardır. Dağıtımsal adalet kuralları kültürel alt yapıya göre değişmektedir (Farh vd., 1997: 422).

Farklı kültürel ortamlarda gerçekleştirilen adalet araştırmaları, adalet normlarının ve hatta adalet kavramının öneminin kültürlerle göre farklılık taşıdığını ortaya koymuştur. Kültür özellikle adalet muhakemesi kurallarını, adil muamelenin amaçlarını, prensiplerin uygulanmasındaki seçimleri, muhakeme oluşum sürecini ve adaletin sonuçlara etkisini etkileyebilmektedir. Önceki araştırmalar uygulamaların altında yatan farklı prensiplere ve kültürlerin güç mesafesi, bireysellik, erkeksilik, belirsizlikten kaçınma ve kısa veya uzun vadeli uyum boyutlarına göre nasıl değiştiğine işaret etmiştir. Özellikle bireysellik ve güç mesafesi adalet araştırmacıları tarafından adalet muhakemesinde ve adalet algılarının etkisinde kültürlerarası farklılıkları açıklamada sıklıkla kullanılmıştır (Fortin, 2008: 108). Toplumcu grupların kaynakların eşit tahsisini tercih etmesine karşın, bireyci toplumların hakkaniyet kuralından yana oldukları belirtilmiştir (Cropanzano ve Greenberg, 1997: 14). Bununla birlikte bir toplumda şartlara bağlı olarak daha acil durumsal talep ve gereksinimler olabilmektedir. Toplumlar da tıpkı bireyler gibi farklı zamanlarda farklı amaçları öne çıkarabilmektedir. Toplumcu kültürlerine rağmen Çinliler'in dağıtımda hakkaniyet kuralını uygularken, daha bireyci bir kültürde yaşamalarına rağmen Kuzey Amerikalılar'ın ödülleri daha eşit

dağıttığı ortaya çıkmıştır. Bu bulgu söz konusu toplumlarda hâkim olan amaçlarla açıklanmıştır. Amerikan örgütlerinin daha hümanist olma çabalarına karşın, Çinlilerin karlılıklarını arttırmaya çalışmaları amaçların dağıtım kuralı tercihindeki etkisine örnek olmaktadır (Fortin, 2008: 109).

Hofstede'ye göre, yüksek güç mesafesine sahip toplumlardaki insanlar yöneticilerine itaat etmeyi kabul eder ve otokratik bir yönetim şeklini benimsemiş olan yöneticileri tercih ederken, karar aşamasında söz hakkına sahip olmayı istemezler. Düşük güç mesafesine sahip çalışanlar ise yöneticilerinin karar alırken kendilerine danışmalarını beklerler. İlişkisel bakış açısından değerlendirilecek olursa düşük güç mesafesi, çalışanların yöneticileri ile aralarında yakın ilişkiler kurup yardım ve sorumlulukların paylaşılmasına olanak sağlamaktadır. Bu tarz yüksek kaliteli ilişkiler insanlara güven verdiğinden prosedürleri ilgilendiren kararlara fazla dikkat etmemelerine neden olurken, etkileşim adaletine verdikleri önemi arttırmaktadır. Bunun tam tersine yüksek güç mesafesine sahip çalışanlar yöneticileri ile yakın ilişkiler kurmakta zorlandıklarından prosedürlerin adaleti onlar için fazlasıyla önemlidir (Emsen, 2010: 37).

Prosedürel adaletin önemli bir belirleyicisi olan söz hakkının, güç mesafesine dair kültürel farklılıklarla ilişkisinin incelendiği bir araştırmada düşük güç mesafesine sahip toplumlarda söz hakkının daha önemli olduğu, yine bu toplumlarda söz hakkının örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile yüksek oranda ilgili olduğunu göstermişlerdir. Aynı araştırmada güç mesafesi ve söz hakkı arasındaki etkileşim kontrol edildiğinde kültür-söz hakkı etkileşiminin önemini yitirdiğini öne sürülmüştür (Brockner vd., 2001).

Araştırmacılar örgütsel adalet algısı ile ilgili olarak toplulukçu ve bireyci kültüre ait bireyler arasındaki farkları da incelemişlerdir. Toplulukçu kültür üyeleri, grup amaçlarına uyar ve bunları gerçekleştirmeye yönelik unsurlarla motive olurken, örgütün de kendilerine karşı adaletli davranmasını ve önem vermesini beklerler. Bireyci kültür üyeleri kendi çıkarlarını ön planda tutarlar ve kendi başarıları grubun başarısından daha fazla önem taşır. Bireyci kültürlerde üyeler işe ilişkin kararların yeteneklere ve kurallara dayandırılmasını beklerler. Toplulukçu üyelerin bu doğrultudaki beklentileri ise duruma ya da grup içerisinde yer alıp almamaya göre değişiklik gösterir. Bireyci kültür üyeleri, süreç kontrolünü grup üyeliğinin bir ifadesi olarak görürken, toplulukçu kültür üyeleri grup içerisindeki statü ve pozisyon göstergesi olarak değerlendirirler (Erkanlı, 2009).

Adalet algısının oluşumunda önceliği olan faktörler ve neyin adil olduğuna dair inançlar bireylerin ait olduğu kültürden etkilenmektedir. Toplumlardaki güç mesafesinin düşük yahut yüksek olması, toplulukçu veya bireyci eğilimlerden birinin baskın olması gibi kültür boyutları adaletle ilgili algılamaları yönlendirmektedir.

2.4.1.5. Bireysel Özellikler

Adalet verilen değer, adalet algıları, adalet ve adaletsizliğe verilen tepkilerin şeklinin kişilerin bireysel özelliklerinden etkilendiği düşünülmektedir. Literatürde bireylerin yaş, cinsiyet gibi demografik özellikleri, duygulanım eğilimleri ve ahlâki değerlerinin adalet algılarının oluşumu ile ilişkileri incelenmiş ve bireysel özelliklerle adalet algıları arasında bazıları birbiriyle çelişkili sonuçlara ulaşılmıştır. Bununla birlikte bireysel özelliklerin adalet algısını etkilediğine dair bulgular saptanmıştır.

Adalet algıları bireylerin özelliklerinden de etkilenmektedir. Bunlar yaş, cinsiyet, ırk, görev süresi gibi demografik özellikler olabileceği gibi, negatif duygusallık, özsaygı gibi kişisel özellikler de olabilmektedir. Demografik özellikler bencillik ve benmerkezci ön yargı aracılığıyla kısıtlı da olsa adalet tercihlerini açıklayabilmektedir. Örneğin bir istihdam da ayırım yapmaktan kaçınma programı bu programdan faydalanan ırklar için adil algılanabilirken, fadalanmayan ırklar için adaletsiz olarak algılanabilir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 283).

Demografik değişkenlerin adalet algılamalarını etkilemelerinin bir başka yolu farklı grupların adalet konularına verdiği önemdeki farklılıkla ilgilidir. Örneğin Leventhal ve Lane (1970) erkek ve kadınların hakkaniyet kuralına farklı yaklaşıma sahip olduklarını ortaya koymuşlardır. Erkeklerin ödül dağıtımındaki en önemli kaygısı kendi çıkarlarını korumak iken, kadınların en önemli kaygısı tüm grup üyelerinin refahını sağlamak olmuştur. Brockner ve Adsit (1986) cinsiyet farklılıklarının bariz olduğunu, örneğin erkeklerin adaletsiz durumlara kadınlardan daha güçlü tepkiler verdiğini saptamışlardır. Major ve Adams (1983), adalet algılamalarında cinsiyet farklılıklarının etkisine iki ilave açıklama eklemişlerdir. Biri öz-sunum yaklaşımıdır. Buna göre kural olarak kadınlar ve erkekler ödül dağıtımında farklı beklentilere sahiptirler, kadınlar daha cömert, erkekler daha tarafsızdırlar. İkincisi bilişsel yönelim yaklaşımıdır. Buna göre farklı cinsler katkılarını farklı değerlendirmektedir. Kadınların erkeklere göre daha zayıf performans sergileyeceği ve başarılarını içsel faktörlerden ziyade dış etkenlere bağlayacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte Major ve Adams çalışmalarında bu yaklaşımı destekleyecek bulgular elde edememişlerdir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 284).

Cinsiyet değişkeni üzerine yapılan bazı çalışmalar erkeklerin daha somut adalet kavramlarına özen gösterirken, kadınların daha çok kişilerarası ilişkilere önem verdiğini saptamıştır (Selekler, 2007: 29). Başka bir araştırma kadınların hiyerarşik düzenden kaçınmak isterken erkeklerin lidersiz gruplarda hemen hiyerarşi kurma eğiliminde olduklarını saptamıştır. Kahn ve Gaeddert'a göre kadınlar gruplarda katılımı ve eş güdümlü çalışmayı daha kolay talep edebilmektedirler. Buradan yola çıkarak, kadınların daha çok süreçle ilgili, erkeklerin ise daha çok çıktılarla ilgili konulara odaklandığı söylenmektedir. Bu düşünce dağıtımsal adalet ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişkinin erkekler için, aynı çıktıların prosedürel adalet ile ilişkisinin ise kadınlar için daha önemli olduğunu da savunmaktadır (Selekler 2007: 30).

Prosedürel adaletle ilgili olarak Kulik vd. (1996) kişisel konulara karşı daha duyarlı olan kadınların sosyal uyumun lehine olan prosedürleri daha adil bulup bulmadıklarını ve maddi çıktılara daha duyarlı olan erkeklerin katkısı yansıtan prosedürleri daha adil bulup bulmadıklarını ve çıktılarının olumluluğundan daha çok etkinip etkilenmediklerini test etmişlerdir. Bu öngörülerin aksine, Kulik vd. (1996) grup değeri adalet modeline dayalı tahminleri destekler şekilde kadınların çıktılara erkeklerden daha çok önem verdiklerini saptamıştır (Lind ve Tyler, 1988). Böylece cinsiyet farklılıklarının teorik yaklaşımların açıklayabileceğinden daha karmaşık olduğu görülmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 284).

Bununla birlikte cinsiyet ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi inceleyen çoğu araştırmanın bulguları birbiriyle çelişmektedir. Yapılan bazı araştırmalarda cinsiyetin adalet algılamalarında farklılıklara neden olduğu, kadınlar ve erkekler arasındaki

farkların tespit edilmeye çalışıldığı ancak farklı çalışmalarda farklı sonuçların elde edildiği ve net bir sonuca varılamadığı görülmektedir (Meydan, 2010: 81).

Yapılan çalışmalarda yaş ile adalet arasında ters yönlü bir ilişki olduğu, yaş arttıkça adalet algılamalarının düştüğü, bazı kişilik özellikleri ile adaletli bir dünyaya olan inanç arasında ilişki olduğu görülmektedir. Bireylerin yönetime katılımının sağlanması gibi belirli şartlar oluşturulduğunda iç kontrol odağının prosedürel adalet algısını olumlu etkilediği de ifade edilmektedir (Meydan, 2010: 81).

Adalet algılarını etkileyen kişisel özelliklerden üzerine en çok çalışma yapılan olumsuz duygulanımdır. Çoğunlukla olumsuz duygulanım, adalet algıları ve bu algılara verilen tepkiler arasındaki ilişkide aracı olarak, adalet algılarına verilen tepkilerde belirleyici olarak veya kontrol değişkeni olarak araştırılmıştır. Algılanan adalet ile kişilik arasındaki ilişkileri temel alan çalışmalar yapan az sayıdaki araştırmacı; yüksek düzeyde olumsuz duygulanım karakterine sahip kişilerin karşılaştıkları durumları adaletsiz algılama ihtimalinin, düşük düzeyde olumsuz duygulanım karakterine sahip kişilere göre daha yüksek olduğunu ortaya koymuşlar ve bu durumu yüksek olumsuz duygulanıma sahip bireylerin durumların olumsuz yönlerine odaklanma eğilimine sahip olmaları ile açıklamıştır (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 284; Selekler, 2007: 32).

Diğer bir kişisel değişken olan öz-saygı ise, genellikle algılanan adaletin bir çıktısı olarak düşünülmektedir. Brockner ve arkadaşları (1998) öz saygısı yüksek olan kişilerin düşük olanlara nazaran, kendilerine söz hakkı verilmemesi durumunda daha fazla etkilendiklerini bildirmiş, Cremer ve Sedikides (2004) kişilerin kendileri ile ilgili daha fazla belirsizlik yaşadıklarında işlemsel adaletteki değişikliklere daha fazla tepkili olduklarını savunmuşlardır (Selekler, 2007: 32).

Öte yandan grup değeri modeli, prosedürel adaletin kişiler için kendilerinin gruplarının değerli bir üyesi olduklarını gösterdiği için önemli olduğu önermesine dayalıdır (Lind ve Tyler, 1988). Böylece, saygılı muamele kişilere grup için ne kadar değerli olduklarına dair olumlu bilgi aktarmaktadır ve öz saygılarını yükseltmektedir. Bu modele göre prosedürel adaletle öz saygı arasında pozitif ilişki olmalıdır. Diğer yandan yükleme kuramı bazı şartlar altında, örneğin çıktılar olumsuz olduğunda, algılanan adaletsizliğin aslında öz saygıyı arttıracakını ön görmektedir. Zira az olan çıktılar düşük kişisel yeteneklerden ziyade adaletsiz prosedürlere bağlanabilmektedir. Bununla birlikte çıktılar olumlu olduğunda algılanan adaletsizlik öz saygıyı düşürecektir zira bu durumda çıktıların yapıya atıflar kişilerden sürece doğru kaymaktadır (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 284-285).

Adalet algısını belirleyen faktörlerden bir diğeri olan ahlâki değerler kişi için son derece önemli, kesin ve güçlü tutumlardan oluşur. Bunlar kati ve değiştirilmesi güç durumlardır. Tüm ahlaki değerler güçlü tutumlardır fakat her güçlü tutum ahlaki bir değer değildir. Ağır içsel ilkeler ve özgürlük, eşitlik, kutsallık gibi değerler kişisel bağlılıklar sonucu oluşur. Kazanımlar ve işlemler kişinin ahlaki değerleriyle uyum sağladığı zaman adil, uyum sağlamadığı zamansa adaletsiz olarak algılanırlar. Çünkü kişinin ahlâki değerlerine uymayan bir davranış kişinin hem özel hem de toplumsal kimliği için bir tehdit oluşturur (Eker, 2006: 33).

Lam vd. nin (2001) çok uluslu bir bankanın Hong Kong ve Amerika çalışanları üzerinde yapmış oldukları çalışmada elde edilen sonuçlar adalet algısının çıktılar üzerindeki etkisinin düşük güç mesafesine sahip bireyler arasında, yüksek güç mesafesine sahip olan bireylere göre daha güçlü olduğunu göstermiştir.

Kişilerin sahip olduğu değerler, adalet algılamalarını etkileyen bir başka faktördür. Fischer ve Smith'in, Schwartz'ın 10 evrensel insani değer modeline temel olarak bazı değerlerin ödül dağıtımı kuralları ile ilgili adalet algısını değiştirdiği hipotezine dayalı olarak Doğu Almanya ve Birleşik Krallık'ta gerçekleştirdiği bir çalışmada, adaletin algılanmasında özgenişletim-özaşkınlık karşıtlığının yeniliğe açıklık-tutuculuk karşıtlığına göre daha güçlü bir arabulucu olduğu ortaya konmuştur. Çalışma değerlerin adalet algılamalarını açıklamada faydalı olduğunu ve değerlerin adalet kuramları açısından önemini ortaya koymuştur (Fischer ve Smith, 2004: 669).

2.4.1.6. Örgüt İçi İletişim

Örgüt içi iletişim departmanlar, örgüt birimleri ve örgütün çevresi arasında örgütün işleyişini ve amaçlarına ulaşmasını sağlamaya yönelik bağlantı ve bilgi değişimini mümkün kılan sosyal bir süreçtir. İletişim süreci etkin işlediğinde çalışanlar rol ve görevleri ile örgütün amaçları hakkında tam bilgiye sahip olmaktadır (Gül ve İnce, 2011: 118).

İletişim, örgütlerin en önemli kaynağı olan insanları birarada tutması ve tüm örgütün maksimum seviyede çalışmasını sağlaması açısından son derece önemlidir. Katz ve Kahn örgütlerde ast-üst arasındaki iletişimde beş genel amacın olduğunu belirlemiştir. Bu amaçlar aşağıda sıralanmıştır (Özkılıççı, 2011: 60) :

- İş talimatları hakkında direktifler vermek,
- Örgütsel prosedürler ve uygulamalar hakkında bilgi vermek,
- İş gereklilikleri hakkında bilgi sağlamak,
- Çalışanların performansları hakkında konuşmak,
- Amaçların gerçekleşmesini kolaylaştıracak bilgiler sağlamak.

Örgüt içi iletişim düzeyi, bireyin iş rolü veya örgüt faaliyetleri hakkında bilgilendirilmesine yönelik taleplerini karşılayabilecek mevcut bilgi olanağını göstermektedir. Yapılan araştırmalar işgörene ulaşan bilgi miktarındaki artışın, işgören tatmini ve adalet algılaması üzerinde olumlu etkiler yaptığını göstermektedir. Bu bağlamda işgörenler ile üst yönetim arasında iletişim ilişkisi kuran örgüt organları ve yayınları sadece bir iletişim aracı değil, aynı zamanda işgörenler arasında çalışma şevki ve iş tatmini ile adalet hissinin oluşumunu ateşleyen güçlü birer stratejidir (Doğan, 2007: 72).

İletişim ile adalet arasındaki ilişkide anahtar kavram güven olmaktadır. Zira iletişim çalışanları birarada tutan ve güveni sağlayan bir faktördür. Çalışanlar ve örgüt arasında iletişim ve güven eksikliğinin olması örgüt çıktılarına olumsuz yansımaktadır. Bireyler örgütte olan bitenler ve örgütteki konumları ile ilgili bilgi sahibi olmak ve bu bilgiye ise doğru bir şekilde ve doğru zamanda sahip olmak isterler. Örgüte ve yöneticilere bağlılığın kaynağı ve sadakat etkili iletişim olmaktadır. Bir diğer deyişle etkili iletişim, adalet algılarını oluşturmada etkili bir araç olmaktadır (Gül ve İnce, 2011: 112-113). Araştırmalar iletişim tarzının, içeriğinin ve sıklığının güvenilirlik algısını ve bu algının da örgütsel adalet algısı da dâhil olmak üzere farklı ilişkisel değişkenleri etkilediğini göstermektedir (Hubbell ve Assads, 2005: 50).

Yapılan araştırmalar iletişim ve prosedürel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, prosedürel adalet ve yönetici ile olan iletişimden doğan takdir arasında güçlü bir korelasyon olduğunu göstermiştir. Yamaguchi (2005) kişilerarası iletişimin farklı yönlerinin prosedürel adaletin %62'sini tanımladığını belirtmiştir. Araştırmacılar prosedürel adalet algısının çalışanların örgütün yönetsel faaliyetlerine ilişkin hissettikleri kırgınlık yahut memnuniyetten kaynaklandığını ileri sürmektedir. Etkili kişilerarası iletişim, çalışanların prosedürel adalet algılarını etkilemektedir. Örgütlerdeki kaliteli iletişim çalışanların karar verme sürecine katkılarını sağlamanın yanı sıra kararların kolay algılanmasını da sağlamaktadır. Bu nedenle iletişimle prosedürel adalet arasında ilişki bulunmasını beklemek mantıklıdır. Benzer şekilde iletişimle dağıtimsal adalet arasında da bağlantı bulunmaktadır. Shaw, Wild ve Colquitt (2003) tarafından gerçekleştirilen meta analizde çalışanlara yapılan açıklamaların dağıtimsal adalet algısı üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir (İnce ve Gül, 2011:115).

Adaletin diğer boyutlarına göre daha sosyal ve insani özelliklere sahip olan etkileşimsel adalet algılamalarında da iletişim etkili olmaktadır (İnce ve Gül, 2011:114). Etkileşimsel adalet ile ilgili olarak Bies and Moag (1986) çalışanların örgüt yetkililerinin kendilerine doğru, tam bilgiler sundukları ve verdikleri kararlar için haklı nedenler gösterdikleri takdirde kendilerine adil olarak davranıldığına inandıklarını ileri sürmüşlerdir (Eker, 2006: 22). Örgüt içi iletişim bu bağlamda etkileşim adaleti algısında önemli olmaktadır.

Prosedürel bilgilendirme ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan metot, prosedür ve politikalar hakkında işgörenlere örgüt yönetimince düzenli bilgiler verilmesi anlamına gelmektedir. Çünkü örgüt prosedürleri hakkında bilgi sahibi olmak örgüt prosedürlerinin adil olduğu yönündeki algılama ve değerlendirilmeleri etkileyebilmektedir. Aynı şekilde prosedürlerin adil olduğuna ilişkin algılamalar hem amirlerin değerlendirilmesi hem de işgörenlerin iş tatmini üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Özellikle prosedürel bilginin ulaşılabilirliği bireyde, işletmenin işgörenlerle olan ilişkilerinde açık ve samimi olduğu düşüncesini başlatabilmektedir (Doğan, 2007: 72).

Shapiro vd. (1994) alınan kararlarla ilgili olarak çalışanlara yapılan açıklamaların özgüllüğünün adalet algılarını arttırmada en etkili faktör olduğunu saptamışlardır. Ayrıca adalet algısını arttırmada sözlü iletişimin yazılı iletişimden daha etkili olduğunu gözlemlemişlerdir (Konovsky, 2000: 487).

Gerçekleştirilen bir başka araştırmanın sonuçları örgüt içindeki iletişimin aksaklıklardan arındırılmış ve sağlıklı olmasının tüm örgüt üyelerinin iletişim tatminini arttırdığını ve çalışanların adalet algısının pozitif olmasını sağladığını ileri sürmektedir. Araştırma sonucunda iletişim doyumu ile adalet algısı arasında pozitif yönlü ve kuvvetli ilişkiler bulunmuştur. Bu sonuçlar çalışanların iletişim doyum düzeylerinin örgütsel adalet algılarına etki ettiğini göstermektedir (Özkılıççı, 2011: 131).

Örgütsel iletişim, örgütün faaliyetlerini başarıyla sürdürebilmesi için kritik öneme sahiptir. Çalışanların örgüt amaçlarına ulaşmak için motive olması, faaliyetlerin yürütülmesi için gerekli bilginin sağlanması, örgüt ortamının olumlu olması her kademedeki örgüt çalışanları arasındaki iletişimin sağlıklı olmasına bağlıdır. Çalışanların iletişim doyumunun artması, başta etkileşimsel adalet olmak üzere örgütsel adalet algılarını olumlu etkilemektedir.

2.4.1.7. Algılanan Örgütsel Destek

Çalışanların örgütsel destek algısının örgütsel adalet algılarının oluşumunda etkili olduğu düşünülmekle birlikte, literatürde bu konuda fazla çalışmanın bulunmadığı görülmektedir. Yapılan sınırlı sayıdaki çalışma algılanan örgütsel destekle prosedürel adalet arasında karşılıklı bir etkileşim olduğunu ileri sürmektedir. Bununla birlikte örgütsel destek algısının çalışanların kendilerini değerli hissetmesini sağlayarak etkileşimsel adalet algısını olumlu etkileyeceği de düşünülebilir.

Örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışan örgütsel destek kuramı, sosyal mübadele kuramına dayanmaktadır. Eisenberger vd. (1986) tarafından geliştirilen algılanan örgütsel destek kavramı, “çalışanların örgüte katkılarının değerinin bilinmesi ve çalışanların mutluluğunun önemsenmesinin derecesine bağlı olarak geliştirdikleri algılar” olarak açıklanmaktadır. Bu algının yüksek olması örgütte üyeleri arasındaki ilişkileri olumlu etkilemekte böylece mübadele devam etmektedir (Tokgöz, 2011: 368-369).

Çalışanların örgütsel destek algısı bireye sağlanan gelişimsel deneyim, terfiler, çalışma koşullarının uygunluğu ve örgütün kendilerinin refahını düşündüğü sinyali veren diğer faktörler tarafından şekillenmektedir. Bireyler bir örgüte dâhil olduklarında örgütsel uygulamalar ve örgütle olan deneyimlerine dayalı olarak kademeli olarak örgütsel destek algısı geliştirmektedirler. Algılanan örgütsel destek pek çok araştırmacı tarafından prosedürel adaletin bir çıktısı olarak düşünülmektedir. Bununla birlikte algılanan prosedürel adaletin öncülü olduğu durumlar da olabilmektedir. Bireyler örgütte olumlu bir mübadele içerisinde olduklarında örgüt prosedürlerinin adil olacağını bekleyebilmektedir. Bu beklenti bireylerin adaleti çağrıştıran işaretlerle ilgilenirken, adaletsizlikle ilgili olanları görmezden gelmelerine yol açabilmektedir (Erdoğan, 2002: 362).

Bazı araştırmacılar prosedürel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği, prosedürel adalet algısının ise çalışanın algıladığı örgütsel desteğin düzeyinden etkilendiğini ortaya koymuşlardır (Moorman vd., 1998: 356).

Yöneticiler örgütün temsilcisi olarak hareket ettikleri ve astlarının performansını değerlendirme ve onları yönlendirme sorumluluğunu taşıdıkları için, çalışanlarca yöneticinin kendilerine karşı tutumu örgütsel desteğin göstergesi olmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700). Dolayısıyla çalışanların yöneticileriyle olan ilişkilerinden etkilenen etkileşimsel adaletin algılanan örgütsel destekle ilişkili olduğu önermesi mantıklı görünmektedir.

2.4.1.8. Örgüt Yapısı

Bireylerin adalet algılamaları örgüt yapısından etkilenebilmektedir. Örgüt yapısı bireylerin bazı örgütsel adalet boyutlarına daha çok önem verirken, diğerlerini daha az önemsemelerine yol açabilmektedir.

Örgüt yapısı, örgüt üyeleri arasında yinelenen ilişkiler kümesidir. Emir komuta ilişkileri, örgüt şemaları, örgüt üyelerinin uyması gereken kurallar, karar alma modelleri ve örgüt üyeleri arasında kurulan iletişim, örgüt yapısını oluşturan önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Araştırmacılar çalışmalarında, örgütsel kurallar, güç ilişkileri, kararlara katılma fırsatları gibi örgütün yapısal değişkenlerinin algılanan işlem adaleti

ile örgütsel politika algılarının oluşumu üzerinde önemli derecede etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir (Altıntaş, 2007: 155). Yetkinin bir yerde toplanması, bireysel söz hakkının derecesi, başkalarını etkileyebilme olanağı veya biçimsel kuralların varlığı gibi yapısal boyutların adalet algılarının kapsadığı birçok ortak konuya hitap ettiği bilinmektedir (Emsen, 2010: 29).

Örgüt yapısının üç boyutunun (merkezileşme derecesi, biçimselleşme derecesi ve büyüklük) prosedürel ve etkileşimsel adalet ile ilgili olduğu varsayılmaktadır. Bununla birlikte sosyal mübadele kuramına göre örgüt yapısının etkisinin daha düşük hiyerarşi seviyesindekiler için daha yüksek, üst kademelerdekiler için daha düşük olması gerekmektedir (Schminke vd., 2002: 884, 886). Aşağıda kısaca örgütlerde merkezileşme ve biçimselleşme derecesi, örgüt büyüklüğü ile organik ve mekanik örgüt yapısının adalet algısı üzerindeki etkilerinden bahsedilecektir.

2.4.1.8.1. Merkezileşme Derecesinin Adalet Algısına Etkisi

Merkezileşme derecesinin adalet algısına olan etkisiyle ilgili olarak bazı çalışmalar yapılmış, yüksek düzeydeki merkezileşmenin düşük dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algısına yol açarken, merkezileşme derecesinin düşük olmasının adaletin her üç boyutu ile ilgili algıları olumlu yönde etkilediği ortaya konulmuştur.

Örgütlerde merkezileşme derecesi karar verme yetkisinin kademeler arasındaki dağıtımı ile ilgilidir. Eğer bu yetki alt kademelere doğru kaydırılırsa merkezi olmayan, üst kademelerde toplanırsa merkezi bir örgütten bahsedilebilmektedir (Koçel, 2010: 185). Merkezileşme derecesi kararlara katılım ve yetki kademesi olmak üzere iki temel alt boyuttan oluşmaktadır (Schminke vd. 2002: 884).

Cropanzano vd. (2002) yaptıkları bir çalışma merkezileşmenin dağıtımsal adalet algısının düşmesine yol açtığını ileri sürmüştür. Araştırmacılara göre gücün merkezde toplanması ve kararlara katılımın sağlanmayışı ekonomik çıkarların orantısız bir şekilde hiyerarşinin üst basamağındakilerde toplanmasına yol açabilmekte bu da dağıtımsal adalet algısını olumsuz etkilemektedir. Araştırmacılar yaptıkları çalışmada kararlara katılım düzeyinin yüksek olmasının ve yetki hiyerarşisi düzeyinin düşük olmasının yüksek dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet algısını sağladığını saptamışlardır (Cropanzano vd, 2002). Schminke vd. (2000) merkezileşme derecesinin düşük olmasının prosedürel adalet algılamalarını olumlu yönde etkileyeceğini ileri sürmüştür. Bunun yanında, merkezileşmenin yukarıda bahsedilen iki boyutunun (kararlara katılım ve yetki kademesi) Thibaut ve Walker'ın (1975) prosedürel adaletin iki yapısal bileşeni olarak tanımladığı süreç kontrolü ve karar kontrolünü yansıttığını belirtmişlerdir. Ayrıca, kararlara katılım düzeyinin yüksek olmasının süreç kontrolünü arttırdığını, yetki hiyerarşisi düzeyinin düşüklüğünün daha yüksek karar kontrolünü sağlayacağını ve bu suretle prosedürel adalet algısını yükselteceğini açıklamışlardır Benzer şekilde katılım eksikliğinin ve katı yetki hiyerarşisinin bireylerin onurunu zedeleyeceği için etkileşim adaleti algısının düşmesine yol açacağını öne sürmüşlerdir (Schminke vd., 2002: 884). Örgütlerde yüksek merkezileşme bireylerce güven duyulan kişilerin zayıf veya riskli durumlardan faydalanmayacağı, davranışlarının tahmin edilebilir ve güvenilir olacağını düşündürmektedir. Ayrıca güvenilir kişilerin diğerlerine etik ve adil bir şekilde davranacağına dair bir beklenti bulunmaktadır (Hubbell ve Assad, 2005: 51).

Özetle merkezileşme derecesinin yüksek olmasının genel olarak adalet algılarını olumsuz yönde etkilediğini söylemek mümkündür.

2.4.1.8.2. Organik ve Mekanik Örgüt Yapısının Adalet Algısına Etkisi

Organik örgütlerde kişilerarası ilişkilere atfedilen yüksek değerden dolayı etkileşimsel adalet daha önemli olurken, biçimsel kuralların etkin olduğu mekanik örgütlerde prosedürel adalet önem kazanmaktadır.

Leventhal'ın altı kuralı ve örgütsel yapılar üzerine yaptıkları çalışmaların sonucunda Ambrose ve Schminke (2003: 296–297), prosedürel adaletin organik örgütlerden çok mekanik örgütlerin yapısına uygun olduğunu savunmuştur. Mekanik örgütlerin temel amacı, formel kurallara ve prosedürlere bağlı olarak karar verme sürecinde insan faktörünü en aza indirmektedir. Bu nedenle, mekanik örgütlerde biçimsel prosedürler adaletin varlığını değerlendirmek için kullanılan birtakım standartlar olarak görülmekte ve bireylerin adalet algıları prosedür adaleti üzerinde yoğunlaşmaktadır (Emsen, 2010:43).

Mekanik örgütlerin tersine organik örgütler kişilerarası ilişkilere dayanmaktadırlar. Bu tarz örgütler, yüz yüze iletişime, tartışmalara, durum değerlendirmelerine, biçimsel olmayan kontrol sistemlerine ve kişilerarası etkileşime bağlıdır. Organik örgütlerde kişilerarası ilişkilere verilen önem, adaletin kişilerarası yönünü ve böylece etkileşim adaleti algılamalarını arttırmaktadır. Buna bağlı olarak mekanik örgütlere nazaran organik örgüt çalışanları daha çok etkileşimsel adalet algılamaları üzerinde durmaktadırlar (Ambrose ve Schminke, 2003: 297).

Biçimsel kuralların ve prosedürlerin etkili olduğu bürokratik örgütlerde çalışanların adalet algılarının oluşmasında prosedürel adaleti yansıtan uygulamalar önemli olurken, iletişime ve esnekliğe önem verilen organik örgütlerde, kişilerarası etkileşim dolayısıyla etkileşimsel adalet algılarının oluşmasında daha önemli olmaktadır.

2.4.1.8.3. Biçimselleşme Derecesinin Adalet Algısına Etkisi

Biçimselleşme bir örgütte resmi çalışma kurallarının, prosedürlerin, talimatların ve iletişimin yazılı olma derecesini ifade etmektedir (Schminke vd., 2002: 884). Biçimselleşme derecesinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanların prosedürel adalet algıları daha yüksek olurken, etkileşimsel adalet algıları olumsuz etkilenebilmektedir.

Örgütte yaygın bir şekilde uygulanan biçimsel politika ve süreçler, karar alma sürecine ilişkin önceden belirlenmiş birtakım prosedürleri içerdiğinden, yöneticilerin daha objektif kriterlere dayanarak karar almalarını sağlar. Dolayısıyla yüksek düzeyde biçimselleşmiş örgütlerde belirsizlik en aza indirildiği için bireylerin kişisel çıkarlarını gerçekleştirebilmesi de en aza indirgenir (Altıntaş, 2007: 156). Biçimsel sistemlerin temel özelliği olan tutarlılık prosedürel adaletin önemli bir bileşeni olmaktadır. Yüksek derecede biçimselleşmenin görüldüğü sistemlerde karar verme süreçlerinin (prosedürel adaleti etkiler) örgütün resmi çalışma prosedürleri tarafından dikte ettirildiği belirtilmiştir. Benzer şekilde özel durumlarda hangi çıktıların (dağıtım adaleti) uygun olduğu da sisteme bağlanmıştır. Prosedürler, çıktılar ve kişilerarası etkileşime ilişkin kuralların tutarlılığı bireyin benzer durumlarda diğerlerinin gördüğü

muameleye benzer şekilde muamele gördüklerine dair güvenlerini pekiştirmekte ve prosedürel adalet algısının daha yüksek olmasını sağlamaktadır (Scminke vd, 2002: 885).

Bununla birlikte biçimselleşme boyutunun yüksek olduğu örgütlerde tüm prosedür ve davranışların önceden belirlenmiş yazılı kurallara göre uygulanması yöneticiler ile çalışanlar arasında görünmez bir duvar örmektedir. Yöneticiler ve çalışanlar yazılı kurallara göre hareket ederken aralarında birebir paylaşımlarını sağlayan yüz yüze günlük iletişim, gerekçelendirmeler ya da açıklamalar gibi etkileşim unsurlarını da yok etmiş olurlar. Böylece biçimselleşme derecesinin yüksek olduğu örgütlerde yöneticiler ile çalışanlar arasında olması gereken günlük iletişim en aza indiği için etkileşim adaleti algılamaları da olumsuz olarak etkilenmektedir (Emsen, 2010: 40).

Yüksek biçimselleşme derecesinin prosedürel adalet algısını olumlu etkilerken, etkileşimsel adalet algısını zayıflattığı görülmektedir.

2.4.1.8.4. Örgüt Büyüklüğünün Adalet Algısına Etkisi

Örgüt büyüklüğünün adalet algısını belirlemede etkili faktörlerden biri olduğu ileri sürülmektedir. Genel olarak örgüt büyüklüğünün adalet algılarını zayıflatacağı düşünülmektedir.

Schminke vd. (2000) örgütte çalışan sayısı arttıkça iki nedenden dolayı prosedürel ve etkileşim adaletinin olumsuz etkilendiğini iddia etmiştir. İlk neden büyük örgütlerde çalışanların çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle olan ilişkilerinin kopuk olduğunu öne süren çalışan yabancılaşması üzerine yapılan araştırmalardır. Büyük örgütlerde sosyal bütünleşmenin azalması, yabancılaşma duygusuna yol açabilmektedir. Sonuç olarak nezaket, hürmet ve saygıda muhtemel azalma ile birlikte yakın kişisel ilişkilerin azlığı etkileşimsel adalet algısının düşmesine yol açmaktadır (Scminke vd., 2002: 885).

Schminke vd. (2000) tarafından ortaya atılan ikinci iddia büyük örgütlerin daha çok sayıda farklı çıkar gruplarını barındırma gerekliliğinden dolayı politik davranışı teşvik etmesidir. Sosyal mübadele perspektifinden yola çıkarak bazı araştırmacılar artan politik davranışın dağıtım kararlarının ve örgütsel süreçlerin daha az tahmin edilebilir ve daha az meşru olmasına yol açtığını iddia etmişlerdir. Olayların iç güç yapısından kaynaklandığının düşünülmesi daha muhtemelken, dağıtımın katkıya dayalı olma ihtimali daha azdır. Bu tarz olayların çıktıları belli bir birey için avantajlı ya da dezavantajlı olsa da, genel olarak daha az adil algılanabilecektir. Sonuç olarak örgüt büyüklüğünün artmasının örgütsel adalet algısını zayıflatacağı ileri sürülmüştür (Scminke vd., 2002: 885).

Örgüt büyüdükçe yatay farklılaşma derecesi artmakta, bu durum ise örgütsel adalet algılarının zayıflamasına yol açmaktadır.

2.4.2. Örgütsel Adalet Algısının Etkilediği Örgütsel Davranışlar

Örgütlerde adalet algısı çalışanların örgüte karşı olan tutum ve davranışlarını etkilemekte, bu tutum ve davranışlar ise örgütlerin verimliliği ve performansı üzerinde

etkili olmaktadır. Olumlu adalet algısı; çalışanlarda örgüte ve yöneticiye karşı yüksek güven düzeyi, artan iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi olumlu iş tutum ve davranışlarına yol açarken; olumsuz adalet algısı; örgüte ve yöneticiye duyulan güven düzeyinin düşüklüğü, iş tatminsizliği azalan örgütsel bağlılık ve iş performansı, işten ayrılma niyeti gibi olumsuz tutum ve davranışlara yol açabilmektedir.

Örgütler sosyal birer varlık olan çalışanların etkileşime girdiği ortamlardır ve adalet bu etkileşimde önem taşıyan temel kavramlardandır. Terfi kararı, görevlerin atanması, ödüllerin dağıtımı ya da herhangi bir diğer sosyal alışveriş adalet konusunu gündeme getirmektedir. Örgüt ortamında örgütsel adalet olarak da bilinen çalışanların adalet algılaması, bu çalışanların tutum, davranış ve performanslarını dolayısıyla da örgütün başarısını etkilemektedir (Coetze, 2005:4.1). Sosyal bilimciler uzun süredir örgütsel adaletin, çalışanların kişisel tatmini ve örgütün etkili bir biçimde işlevlerini yerine getirebilmesi için bir gereklilik olduğunu ve adaletsizliğin de örgütsel bir sorun kaynağı olarak görülmesi gerektiğini kabul etmektedirler (Greenberg, 1990: 399).

Bu bağlamda, örgütsel adaletin örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanında inceleme konusu yapılmasının nedeni, adalet algılarının örgütsel davranış üzerindeki etkileri ile açıklanabilir. Adil algılayışlar pozitif davranışlara yol açar, çalışanların kendilerini örgütün değerli ve saygın üyeleri olarak hissetmelerini, çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlarken, adaletsizlikler örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara yol açmaktadır (Özmen vd., 2007: 20).

Örgütsel adalet araştırmaları örgütsel adalet algısının çalışanların iş tatmini (Masterson vd. 2000, Singer 1993), örgütsel bağlılık (Folger ve Konovsky 1989, Lowe ve Vodanavic 1995, Sweeney ve McFarlin 1993, Martin ve Bennett, 1996), negatif tepki (Greenberg 1994) , performans (Greenberg 1998), örgütsel vatandaşlık davranışı (Organ ve Moorman 1993, Folger ve Konovsky 1989, Sloat 1999, Masterson vd. 2000), güven (Konovsky ve Pugh 1994, Colquitt vd. 2001, Cohen-Charash ve Spector 2001, Ambrose ve Schminke 2003, Aryee vd. 2002) gibi örgütsel davranış ve tutumları etkilediğini ortaya koymuştur.

Adalet algısı önemli çıktı değişkenleri ile ilintilidir. Örneğin örgütsel adalet algısı işten ayrılma niyeti ile ters orantılıdır, örgütsel bağlılıkla önemli derecede ilişkilidir ve astların yöneticileri hakkındaki değerlendirmelerini olumlu yönde etkilemektedir. Örgütsel adalet örgütlerin verimli işlemesi için temel bir gereksinimdir (Bakshi vd., 2009: 147). Adalet algılamasının iş tutum ve davranışları üzerinde etkili olduğu çeşitli araştırmalarla kanıtlanmıştır. Adalet algısının; yönetime güven, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık gibi pek çok örgütsel çıktıyla olumlu yönde ilişkili olduğu, adaletsizliğe tepkinin öfke ve ihanet edilme hissini de içerebildiği ve adaleti yeniden tesis etmek çabalarının misilleme davranışlarına yol açabildiği öne sürülmektedir. Adaletsiz uygulamaların sonucu olarak, çalışanlar verimlilik karşıtı hareketlerde bulunabilmekte ve işten ayrılabilir (Ahmad, 2010: 8).

Adaletin iki farklı yönü bulunmaktadır. Negatif yüzünde, adaletin olmayışı örgütlerde problemlere yol açabilmektedir. Adaletsizliğin misillemeye yol açtığına, performansı düşürdüğüne ve çalışan moraline zarar verdiğine dair güçlü kanıtlar bulunmaktadır. Olumlu yönde ise adalet bu olumsuz sonuçları engellemekten daha fazlasını yapabilmektedir. Adalet örgütte işler istedikleri gibi gitmese de çalışanların

örgüte duydukları saygı ve güvenin devam etmesini sağlayarak bir çeşit tampon görevi görebilmektedir. Hayatta bazı şeylerin istenildiği şekilde gitmemesi kaçınılmazdır. Bununla birlikte örgüt prosedürel ve etkileşimsel adaleti sağlayabilirse talihsiz bir olayın olumsuz sonuçları daha az sert olmaktadır (Cropanzano vd., 2007: 45).

Çalışmanın ilerleyen kısımlarında örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüte ve yöneticiye duyulan güven, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti, iş performansı ve saldırgan davranışların ortaya çıkışı üzerine etkileri incelenecektir.

2.4.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütlerin performans ve verimliliği üzerinde önemli etkileri olan örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel adalet algılarından yüksek düzeyde etkilendiği ileri sürülmektedir. Bu alanda yapılan çalışmalar bu önermeyi destekler niteliktedir. Örgütlerdeki adalet algısı düzeyinin yüksek olması, örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir.

1930’larda Chester Bernard sonradan ekstra rol davranışları olarak tanımlayacağı örgütsel vatandaşlık davranışı olgusunu gözlemlemiştir. Katz ve Kahn (1966) örgütün sosyal mekanizmasının akışını kolaylaştıran ve genel iş performansı ile doğrudan bağlantılı olmayan her türlü hareketi içeren ekstra rol davranışlarının örgütsel etkililiği artırdığını ileri sürmüştür. Ekstra rol davranışları diğer çalışanlara işle ilgili sorunlarda yardım etmek, diğerlerini sorun çıkarmadan çalışma grubuna kabul etmek, örgütsel çatışmaya katlanmak veya minimize etmek, örgüt kaynaklarını korumak ve muhafaza etmek gibi davranışları içermektedir. Katz ve Kahn çalışanların sergiledikleri ekstra rol davranışlarını temsilen “vatandaşlık” kavramını geliştirmişlerdir (Ortiz, 1999: 6). Bateman and Organ’ın (1983) “İş Tatmini ve İyi Asker: Etkileri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki” başlıklı makaleleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki geniş makale serisini başlatmışlardır (Organ ve Bateman, 1983: 587).

Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışını biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan yahut dolaylı olarak ödüllendirilmeyen, toplamda örgütün etkili işleyişine katkıda bulunan, isteğe bağlı bireysel davranışlar olarak tanımlamıştır (Farh vd., 1997: 421). Diğer bir tanıma göre örgütsel vatandaşlık davranışı; bireylerin herhangi bir karşılık ve ödül beklemeeksizin sergiledikleri ve yerine getirilmediği zaman cezayla karşılık bulmayan; iş ve görev tanımlarında belirtilmeyen ve biçimsel rollerin dışında kalan; çalışanların kendilerinden beklenilenden çok daha fazlasını ortaya koymak için ekstra çaba gösterdikleri ve sonuçları itibariyle çalışana ve örgüte olumlu katkılar sağlayan davranışlar olarak tanımlamaktadır (Özler, 2010: 103). Bu davranışlar çalışma arkadaşlarına yardım etme, dakiklik, çalışma saatlerine uygun hareket etme, geçici sıkıntılara şikâyet etmeeksizin katlanma, örgüt kurallarına kimse denetlemese dahi uyma, geçici görevleri gönüllü bir şekilde kabul etme, örgüt politikalarına uyma, ekstra sorumluluk sergileme, diğer örgüt üyelerine fedakâr davranma gibi görevin ötesindeki davranışları içermektedir (Farh vd, 1997: 421).

Organ (1988) çok boyutlu bir örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği öne sürmüştür. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışı; diğerkâmlık, nezaket tabanlı bilgilendirme, centilmenlik, sivil erdem ve vicdanlılık olmak üzere beş boyuttan

oluşmaktadır. Diğerkâmlık, örgütte çalışan bireylerin örgütle ilgili görevlerin yerine getirilmesi ve sorunların çözülmesinde birbirlerine yardım etme amaçlı gönüllü davranışlar kategorisidir. Nezaket yahut nezaket tabanlı bilgilendirme, harekete geçmeden önce örgütün diğer çalışanlarına danışma, onları uyarma ve bilgi vermeyi temel alan proaktif davranışları kapsamaktadır. Centilmenlik, çalışanların ufak tefek mağduriyetler ve rahatsızlıklara karşı sabırlı davranması olarak tanımlanmaktadır. Sivil erdem, çalışanların örgüt gündemini takip etme, kararlara ve toplantılara katılım ve sorumluluk davranışlarını ifade etmektedir. Son olarak vicdanlılık ise çalışanların örgütün kendilerinden beklediği minimum rol davranışının ötesinde davranış ve itaat sergilemesi olarak tanımlanmaktadır (Ortiz, 1999: 8).

Geçmiş araştırmalar adalet algısının vatandaşlık davranışına katkıda bulunduğunu ileri sürmektedir. Araştırma sonuçları Blau'nun (1964) çalışanların mübadelede ekonomik veya sosyal fayda beklentisi ile çaba sarfettiğini ileri süren sosyal değişim kuramı ile uyumludur zira çalışanlar gösterdikleri çaba ile bekledikleri karşılık arasında bir denge sağlamaya çalışmaktadır. İşyerinde adaletsizlik algılayan çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışlarını azaltırken, adil davranıldıklarına inanan çalışanlar sisteme katkı olarak örgütsel vatandaşlık davranışını mübadele etmeye devam etmektedirler (Messer ve White 2006: 68). Sosyal değişim kuramına göre bireyler, örgütlerinin ve örgüt temsilcilerinin olumlu davranışlarına kendi takdirlerine göre bir şekilde karşılık vermektedir. Karşılık vermenin yollarından biri vatandaşlık davranışlarını yerine getirmektir. Çok sayıda çalışma, örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki kurmuştur. Güven eğiliminin etkisi ve sisteme dayalı örgütsel adalet (prosedürel adalet ve dağıtımsal adalet) kontrol altına alındığında etkileşimsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır (Chiaburu ve Lim 2007:456). Organ ve Moorman, takipçilerinden iyi vatandaşlık davranışı göstermelerini sağlamanın liderin görevi olduğunu iddia etmişlerdir. İyi vatandaş davranışı formundaki bu tür katkıları teşvik etmek işyerinde adaleti tesis etmeyi gerektirmektedir. Bu yazarların literatür taraması, örgütsel vatandaşlık davranışının algılanan adaletin bir fonksiyonu olduğu önermesini desteklemektedir (Bies, 1993:2). Organ (1988) yönetici adaletinin vatandaşlık davranışına yol açtığını çünkü çalışanlarla yöneticileri arasında bir sosyal mübadele ilişkisinin geliştiğini ileri sürmüştür. Yöneticiler çalışanlara adil davrandığında, sosyal mübadele ve karşılıklılık kuralı çalışanların karşılık vermesini dikte etmektedir ve Organ örgütsel vatandaşlık davranışının karşılık için muhtemel bir yol olduğunu önermiştir (Konovsky ve Pugh, 1994: 657).

Çalışanların sadece yöneticinin algılanan adilliğinin sonucu olarak değil aynı zamanda güvenilirliğinin de bir sonucu olarak örgütsel davranışlarda bulunduğu ifade edilmiştir (Chiaburu ve Lim, 2007:463).

Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışının temel belirleyicisi olduğu ve tatmin ve bağlılık gibi çıktılarla ilintili olduğu görülmektedir ve örgütsel adalet hem çıktılarının adilliği hem de çıktılarının dağıtımında kullanılan prosedürlerin adaletini yansıtmaktadır. Vatandaşlık davranışı literatürü çalışanların edindiği çıktılarının adilliği ve bu çıktıları belirleyen prosedürler üzerine odaklanmıştır. Bulgular, örgütsel vatandaşlık davranışını öngörmede hem iş tatmini hem örgütsel adalet değişkenleri kullanıldığında adaletin iş tatminine göre vatandaşlık davranışı ile daha güçlü ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Farh vd., 1997: 421-422). Adaletin örgütsel vatandaşlık davranışını tam olarak nasıl etkilediği bilinmemekle birlikte, güvenin

önemli bir aracı değişken olduğu görülmektedir (Konovsky ve Pugh, 1994). Örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışının gösterilmesini uyaran çalışan güvenini arttırmaktadır (Farh vd., 1997: 423). Araştırmalar adalet algılamalarının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanan faydalı ancak gönüllü davranışlarını sağlayacak sadakat ve güven düzeyinin gelişmesi için araç olduğu dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışı ile bağlantılı olduğunu önermektedir (Moorman vd., 1993: 210).

Özetle, örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalar yüksek adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışını sağlama ve artırmada etkili olduğunu göstermektedir zira sosyal mübadele ve karşılıklılık kuralı adil örgütlerde örgütsel vatandaşlık davranışını gerektirmektedir.

2.4.2.2. Örgüte ve Yöneticiye Duyulan Güven

Adalet ile örgüte veya yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmalar bu ikisi arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Güven, bir tarafın karşı tarafın eylemlerinden zarar görmeyeceği veya karşı tarafın risk yaratmayacağı yönünde itimada sahip olmaktır (Jones ve George, 1998: 531). Colquitt ve arkadaşları (2001) adaletin üç boyutunun da güveni öngördüğünü saptamıştır (Cropanzano vd., 2007: 39). Örgütlerde güvenle ilgili yapılan araştırmalar güvenin; bireyler ve örgütler arasında ilişkileri, işbirliğini, örgütsel bağlılığı ve çalışanların yaratıcılığını teşvik ettiğini göstermiştir. İşyeri çıktı ve süreçleri ile ilgili adalet algısı anlamına gelen örgütsel adalet, sıklıkla yönetsel ve örgütsel güvenin öncülü olarak kabul edilmektedir (Hubbell ve Chory-Assad, 2005: 47).

Araştırmalar, dağıtım ve süreç adaletlerinin hem yönetici hem de örgüte olan güvenle ilişkili olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte süreç adaletinin hem örgüte hem de yöneticiye güvenin en güçlü belirleyicisinin olduğu, dağıtım adaletinin yöneticiye güvenin belirleyicisi olduğu ve etkileşim adaletinin de güven ile bir ilişkisi olmadığı tespit edilmiştir (Hubbell ve Chory-Assad, 2005: 63). Farklı bir çalışmada ise adalet algısının örgüt içinde güven ile ilişki içinde olmakla birlikte, yalnızca etkileşim adaletinin yöneticiye duyulan güvenin temel kaynağı olduğu da ortaya konmuştur (Aryee vd., 2002: 280). Bununla birlikte, süreç adaleti ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide yöneticilere olan güven, aracı değişken olarak görülmüş (Konovsky ve Pugh: 1994), başka bir deyişle, adaletle oluşturulan güvenin, bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışları gibi önemli davranışlar göstermelerini sağladıkları ortaya konmuştur (Meydan, 2010: 84). Bunların yanı sıra, olumlu adalet algılamasının, bireylerin kişiliklerinin örgüte yönelik olumsuz etkilerini azalttığı, örgütsel adalet algısının yöneticiye güven duyma üzerinde etkisinin olduğu, güvenin oluşumunda çalışanlara uygulanan biçimsel işlemlerin ve ödüllendirmelerin adil olmasının etkili olduğu ortaya konmuştur (Meydan, 2010: 84).

Pek çok araştırmacı prosedürel adalet algısının örgütsel güven vb. tepkileri etkilediğini, etkileşim adaletinin ise yöneticiye duyulan güven gibi tepkileri belirlediğini ileri sürmüştür. Yöneticiye duyulan güvenin belli bir insanla ilgili olduğu için en fazla doğrudan bireyin kontrolünde olan adalet türü tarafından öngörülmesi muhtemeldir ki bu da etkileşimsel adalettir. Aksine prosedürlerin, dolayısıyla prosedürel adaletin, daha geniş bir örgütsel sistem tarafından kontrol edilmesi veya en azından baskılanması mümkün olmaktadır. Örneğin yönetici istese bile örgütün değerlendirme

ölçütlerinden sapma gösteremeyecektir (Hubbell ve Chory-Assad 2005: 53). Bu nedenle prosedürel adaletin yöneticiye duyulan güvenle ilişkisi sınırlı olmaktadır.

Örgütsel adalet yazını etkileşim adaleti ile güven arasındaki ilişkileri genellikle gözardı ederken, aynı zamanda ya örgütsel güven ya da yönetsel güven üzerinde durmuşlardır. Pek çok araştırmacı iki güven türünü birbirinden ayırsa da bazı adalet çalışmaları adalet ve farklı güven türleri arasındaki ilişkilerdeki potansiyel farklılıkları karşılaştırmıştır. Hubbel ve Assad (2005) farklı adalet türlerinin yönetsel ve örgütsel güvenle olan ilişkilerini incelemişlerdir (Hubbell ve Chory-Assad, 2005: 48).

Örgüt, çıktılarının dağıtımından sorumlu görüldüğü ölçüde dağıtımsal adalet algılamasının örgütsel adaletle ilişkili olmasını beklemek mantıklıdır. Cohen-Charash ve Spector (2001) prosedürel adalet algılamasının örgüte güvenle ilişkili olduğunu çünkü prosedürel adaletin kural olarak örgütün adil hareket ettiğini ve dolayısıyla güvenilir olduğunu gösterdiğini ifade etmişlerdir. Brockner and Siegel (1996) grup değeri modeli ve kişisel çıkar kuramında prosedürlerin, örgütün zaman içinde nasıl davranacağı hakkında bilgi verdiğini belirtmişlerdir. Ayrıca, prosedürel adaletin yapısal yönleri değişse bile kurumsal güçlerin doğasının bunların zaman içinde durağan hale geleceğini gösterdiğini iddia etmişlerdir. Böylece örgüt bir kere adil prosedürleri kullandığında her zaman adil prosedürlerin kullanılacağına inanılmakta, bu da insanların örgütün uzun vadede bu şekilde işleyeceğini var saymasına ve güven duymalarına yol açmaktadır (Hubbell ve Chory-Assad 2005: 53).

Pek çok araştırmacı güvenin; bireyler, gruplar ve örgütler arasındaki işbirliğine yönelik davranışları açığa çıkaran bir faktör olduğunu kabul etmiştir (İşbaşı, 2000:1).

Araştırmalar dağıtımsal ve prosedürel adalet algıları ve yöneticiye güven arasında ilişki bulunduğunu göstermektedir. Araştırmacılar adil süreçlerin kullanımının çalışanlara, yönetimin kendilerinin refahı ile ilgili olduğu ve haklarına saygı duyduğu mesajını ilettiğini ileri sürmektedir. Bu mesajlar çalışanlarda uzun vadede adil muamele görecekları beklentisine yol açmaktadır ki bu da çalışanların örgüt ve liderleri hakkında olumlu düşünmesini sağlamakta, çalışanların yöneticilerine duyduğu güveni desteklemektedir (Hubbell ve Chory-Assad, 2005: 52).

Yine araştırmacılar, adil süreçlerin kullanımının çalışanlara yönetimin onların refahını düşündükleri ve haklarına saygı duydukları mesajını ilettiğini belirtmektedir. Bu mesajların çalışanlarda uzun vadede adil muamele görme beklentilerine yol açtığı söylenmektedir ki bu da örgüt ve yöneticileri hakkında olumlu düşünceleri doğurmakta ve çalışanların yönetim adaleti algılamalarını yükseltmektedir (Konovsky ve Pugh, 1994: 658). Etkileşimsel adalet ve yöneticiye duyulan güven üzerine yapılan sınırlı araştırmalar ikisinin olumlu ilişki içinde olduklarını göstermektedir (Hubbell ve Assad, 2007: 52).

2.4.2.3. Örgütsel Bağlılık

Bireyin örgüte duyduğu sadakat ve örgüte katılım derecesi olarak tanımlanan örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte sundukları katkının artmasını sağlamaktadır. Olumlu adalet algıları, çalışanların örgüte karşı hissettikleri bağlılık duygusunu arttırabilmektedir.

Örgütsel bağlılık kavramı, karmaşık ve çok boyutlu özellikler taşıyan bir kavramdır. Örgütsel bağlılık işgörenlerin örgütün amaç ve hedeflerine güçlü bir inanç duymalarını ve örgütün değer sistemi ile bütünleşmelerini içeren karmaşık bir sadakat duygusu olarak açıklanabilmektedir (Bolat ve Bolat, 2008: 76). Başka bir tanım örgütsel bağlılığı bireyin kendini belli bir örgütle tanımlama ve örgüte katılım derecesi olarak tarif etmektedir (Moorman vd., 1993: 211). Diğer bir tanımda örgütsel bağlılığın çalışanların örgütün hedef ve değerlerini benimsemesi, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermesi ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmesi anlamına geldiğini belirtmiştir (Özdevecioğlu, 2003:113).

Kuramlar ve deneysel araştırmalar örgütlere daha bağlı ve daha çok katılımı bulunan çalışanların örgüt amaçlarına ulaşmak için daha çok çalıştıklarını ortaya koymuştur. Daha önemlisi, bağlılık ve işyeri adaleti arasında güçlü ilişkiler saptanmıştır. Geleneksel kişisel çıkar anlamında, bu ilişki bireyin sağladığı katkı ve elde ettiği kazanıma bağlıdır. Adams'a (1965) göre çalışan faydalı çıktılar elde ettiğinde katkısının doğasını değiştirme gereksinimi hisseder. Çalışanın mevcut girdisini değiştirmesinin bir yolu, örgüte artmış çaba ve katılım gibi ekstra bir şey sunmaktır (Bernerth ve Walker, 2011: 4-5).

Literatürde örgütsel bağlılığın üç farklı boyutundan bahsedilmektedir. Bunlar çalışanların örgütlere duygusal yakınlık duyup, örgütün değerlerini içselleştirmesini ifade eden duygusal bağlılık; çalışanların örgütün bir parçası olarak kalma isteğini ifade eden devam bağlılığı; çalışanın ahlâki yükümlülük duygusu ve görev bilinci ile örgütte kalmalarını ifade eden normatif bağlılıktır (Ahmad, 2010: 24).

Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olarak kabul edilmektedir. Zira örgütsel bağlılık, çalışanın doğrudan bir ödül olmaksızın örgüte yardım etme konusundaki gönüllülüğünü yansıtmakta, örgüt yararına kişisel fedakârlığı destekleyen tavır olarak tarif edilmektedir (Moorman vd., 1993: 211).

Bir araştırmada, prosedürel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde dağıtımsal adaletten daha büyük bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Adil prosedürler örgütün çalışana adil davranma kapasitesini göstermekte, böylece çalışanlar prosedürleri adil kabul ederlerse, düşük ücret artışı gibi kişisel çıktılardan memnun olmasalar dahi örgütü daha olumlu bir gözle görebilmektedir (McFarlin ve Sweeney, 1992: 634).

Organ iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkilerinin iş adaleti ve örgütsel bağlılık ilişkileri olarak ifade edilmesinin daha iyi olacağını savunmuştur. Organ (1990) çalışanların örgütle sosyal mübadele içinde oldukları takdirde, örgütsel bağlılık davranışları göstermesinin daha muhtemel olacağını belirtmiştir. İş adaleti ölçümleri çalışanın sosyal mübadelesinde örgütle olan ilişkilerini tanımladığı bilişsel değerlendirme sürecini iş tatmini ölçümlerine göre daha doğru yansıtabilecektir. Bu nedenle iş adaleti ölçümleri, örgütsel bağlılık davranışının daha etkili bir öncülü olmaktadır. Moorman (1991) örgütsel bağlılığın öncülü olarak iş adaleti ile iş tatmininin göreceli önemini test ettiği araştırmasında, prosedürel adaletin iş tatminine göre örgütsel adaletle daha güçlü bir ilişkisinin olduğunu saptamıştır (Moorman vd., 1993: 212).

Sonuç olarak, pek çok olumlu iş tutum ve davranışının öncüsü olan örgütsel bağlılık örgütsel adalet algılarından etkilenmektedir. Örgütün kendilerine karşı adil davrandığını düşünen çalışanlar, örgüte sundukları katkıda cömert davranırken, düşük örgütsel adalet algısına sahip çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası olarak hissedememekte ve örgüte sundukları katkının kalitesini düşürebilmektedir.

2.4.2.4. İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti

İş tatmini; çalışanın işinden elde ettiği tatmin, işten ne elde etmek istediği, ne kadar elde etmek istediği ve ne elde ettiğine olan inançların bileşkesi sonucunda oluşan duygusal durum olarak tanımlanabilmektedir (İnce, 2003: 4). İş tatmini çalışanın verimlilik ve performansını arttırdığı için örgütler için önemli bir konu olmaktadır.

Yüksek adalet algılamasının bireylerin yaptıkları işten daha fazla tatmin olmalarını sağlayacağı düşüncesinden yola çıkılarak örgütsel adalet algısı ve iş tatmini arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar yapılmıştır. Yapılan çalışmalarda dağıtımsal adaletin iş tatmininin daha iyi bir belirleyicisi olduğu ortaya konulmuştur. Ancak üç ve dört boyutlu adalet algısı ele alınarak yapılan çalışmalarda her adalet türünün de tatmin üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir (Meydan, 2010: 86).

Bazı araştırmalar hem dağıtımsal adaletin hem de prosedürel adaletin iş tatmini üzerinde pozitif etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Bununla birlikte bazı araştırmalar prosedürel adaletin iş tatminiyle yüksek düzeyde ilintili olduğunu saptarken, bazıları dağıtımsal adaletin iş tatmini üzerinde daha etkili olduğunu göstermişlerdir (Ahmad, 2010: 23). Cohen-Charash vd. (2001) meta-analizlerinde ise genel iş tatmininin adaletin her üç boyutu ile benzer şekilde yüksek ilişkiye sahip olduğunu saptamıştır.

Örgütlerde karar almada adil prosedürlerin kullanılması, örgütün çalışanların iyiliğini düşündüğünün samimi bir kanıtı olmaktadır. Bu durum çalışanları örgütle mevcut ilişkilerini sürdürme açısından motive etmektedir. Yapılan çalışmalarda, dağıtımsal ve prosedürel adalet algısının her ikisinin de yüksek olmasının iş tatminini ve örgütte kalma güdüsünü arttırdığı görülmektedir (Bakhsi vd., 2009: 148).

İşten ayrılma niyeti, kişinin işten ayrılma düşüncesini ifade etmekte ve bir tür psikolojik geri çekilme olarak düşünülmektedir. Hem dağıtımsal hem de prosedürel adaletin işten ayrılma niyeti ve iş gücü devir oranı ile ilişkili olduğu öngörülmektedir. Dağıtım ve işlemlerin adil olması kişinin işten ayrılma niyetini zayıflatmaktadır. Ayrıca, prosedürel adalet belli çıktılarının ötesinde örgütün karar alma normlarını gösterdiği için iş gücü devri ile ilintili olabilmektedir. Bunun nedeni prosedürler adil olduğu müddetçe kişiye özel olumsuz çıktılarının, kişilerin işten ayrılması için yeterli neden olarak görülmesini engellemesidir. Prosedürel adaletin etkileşimsel adalete göre işten ayrılma niyetinin daha güçlü bir hazırlayıcı etkeni olduğu düşünülmektedir. Araştırmalar prosedürel adaletle işten ayrılma niyeti arasında olumsuz bir ilişkinin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bununla birlikte dağıtım adaletinin de tatminsizlik gibi tutumlar vasıtasıyla işten ayrılma niyeti ile ilgili olduğuna dair kanıtlar bulunmaktadır (Ahmad, 2010: 29).

Adil muamele veya hakkaniyetli yaklaşım sürekli olarak çalışan bağlılığını artırırken, adil olmayan muamele örgütü terk etme niyetinde artışa neden olmaktadır (Bernerth ve Walker, 2011: 5). İnsanlar kendilerine hakkaniyetli davranılmadığını hissettiklerinde, çalıştıkları örgüte yönelik olumsuz tutumlar geliştirmekte ve işlerini terk etme olasılıkları artmaktadır (Yavuz, 2010: 30). Teorik olarak, adil muamele çalışanlara örgütün kendilerine grubun önemli bir üyesi olarak değer verdiğini göstermektedir. Öte yandan adaletsiz muamele çalışanların araçsallığının ve isteğe göre kullanılıp, elden çıkarılabilir olmasının bir işareti olabilmektedir. Bu fikir doğrultusunda, adalet teorisi çalışanla örgüt arasındaki psikolojik sözleşmenin temel prensibi olabilmektedir. Haksızlığa maruz kalan çalışan ilişkiyi sürdürmek istemeyecektir (Bernerth ve Walker, 2011: 6).

Literatürde iş tatmini ve örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkileri ile ilgili çalışmalara da rastlanmaktadır. İş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler incelenmiş, iş tatmini ölçümlerinin örgütsel adalet muhakemelerinin önemli bir bileşeni olabileceği örneklendirilmiştir (Moorman vd., 1993: 212).

Çalışanların işle ilgili tatminlerinin yüksek olması, örgüte karşı olumlu duygular geliştirmelerini sağlamakta ve çalışanlarda örgütle ilişkilerini sürdürme isteği yaratmaktadır. Bunun tersine örgütteki haksız uygulamalara bağlı olarak gelişen düşük adalet algısı, çalışanın işten ve örgütten genel bir memnuniyetsizlik duymasına yol açmakta, fırsatlar uygun olduğunda işten ayrılmasına yol açabilmektedir.

2.4.2.5. İş Performansı

Çalışanların görev tanımlarına bağlılığı ve görevleri yerine getirmelerini ifade eden iş performansı, örgütlerin devamlılığı ve kârlılığı için en önemli faktörlerdendir. Örgütsel adalet, örgütlerde çalışanların performansını etkileyen önemli unsurlardan biri olmaktadır. Adalet algısının yüksek olması çalışanların performansını yükseltirken, düşük olması ise performansı önemli ölçüde olumsuz etkilemektedir.

Algılanan dağıtımsal adaletin performans üzerindeki etkisine dair Adams'ın eşitlik kuramı belirli hipotezler sunmaktadır. Örneğin bir çalışan dağıtımda adaletsizlik algıladığında, adaleti tesis etmek için yaptığı işin kalitesini veya miktarını değiştirebilmektedir. Dağıtımsal adalet ile performansı ilişkilendiren çalışmalar eşitlik kuramının öngörülleri ile uyumludur (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 285). Çalışanlar aldıkları ödüllerin başarı düzeyleriyle eşdeğer olduğunu ve bu konuda bir adaletin söz konusu olduğunu düşünürlerse, performans düzeyleri artış göstermektedir (Yavuz, 2010: 29).

Prosedürel adalet ile performans arasındaki ilişkiler ise ilgili literatürde en muğlak ilişkilerden biridir. Bu ilişki ile ilgili çelişkili araştırma sonuçları bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar bu ikisi arasında negatif bir ilişki olduğunu belirtirken, bazıları olumlu bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Bazıları ise bu ilişkiyi bir laboratuvar çalışmasında saptamış, ancak saha çalışmasında gözlemleyememişlerdir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 285).

Pek çok araştırma örgütsel adalet algısının temel çıktısı olarak ısrarla iş performansını işaret etmektedir. Bununla birlikte araştırmalar, örgütsel adalet ve iş performansı arasındaki ilişkide örgütsel vatandaşlık davranışı, duygusal zekâ gibi farklı değişkenlerin de rol oynayabildiğini göstermektedir (Devonish ve Greenidge, 2010: 77).

Yapılan bir araştırma çalışanların, yöneticileri ile etkileşimleri sonucunda geliştirdikleri etkileşimsel adalet algısı yüksek olduğunda, yani yöneticileriyle yüksek kaliteli ilişkiye sahip olduklarında, daha yüksek performans göstermek için motive olduklarını ortaya koymuştur. Etkileşimsel adalet algısının olumsuz olduğu durumlarda ise performanslarının düştüğü gözlemlenmiştir (Cropanzano vd, 2007: 39-40).

Örgütün en önemli kaynağı olan insan kaynağının iş performansı örgütlerin amaçlarına ulaşma ve varlıklarını sürdürebilmeleri üzerindeki önemi büyüktür. Çalışanların örgütle ilgili adalet algısının yüksek olması, örgütle ilgili olumlu duygular geliştirmelerini ve yüksek iş performansı sergilemelerini sağlamaktadır.

2.4.2.6. Saldırgan Davranışlar

Örgütlerde zaman zaman örgütün amaç ve hedeflerine aykırı, örgüte zararlı, kasıtlı çalışan tutum ve davranışları görülebilmektedir. Çalışanların örgüte ilgili adalet algılamasındaki olumsuzluklar, örgüte ve örgütteki diğer bireylere karşı düşmanca duyguların gelişmesine, bu da sapkın, aykırı yahut üretkenlik karşıtı olarak adlandırılabilen bazı olumsuz davranışlara yol açabilmektedir.

Adaletsizlik algısı çalışanları çoğu örgütlere zararlı olan ve uzun vadede söz konusu çalışanları da olumsuz etkileyen hırsızlık, hukuki davalar, azalan örgütsel vatandaşlık davranışı gibi farklı tepkiler vermeye yönltebilmektedir. Mağdur çalışanların adaleti yeniden tesis etme güdüsü ile öfkeli tepkileri olumsuz mukabele döngüsü aracılığı ile çatışmayı tırmandırabilmektedir (Reb vd., 2006: 31-32).

Çalışanların örgütte adaletsiz uygulamalar olduğuna dair algılamaları, bazı sapkın ve saldırgan davranışları beraberinde getirebilmektedir. Bireyler, adaletsizlikleri ortadan kaldırmak üzere yöneticilerine, iş arkadaşlarına, ailesine veya işletme sahiplerine karşı bazı olumsuz davranışlar gösterebilmektedirler (Özdevecioğlu, 2003: 77-78).

Baron ve Neuman (1998) yaptıkları çeşitli araştırmalarda 40 farklı saldırgan davranış türü saptamış, bu saldırgan davranış türlerini de yine üç grupta incelemişlerdir (Neuman and Baron, 1998:396):

- **Düşmanlık Duygularının İfadesi:** Bu davranışlar örgüt içinde başkalarıyla ilişkiyi kesme, söylenti ve dedikodu yayma, kötü sözler söyleme vb. sözlü ve sembolik şekillerde ortaya çıkmaktadır. Daha ziyade beden diliyle ve sözlü yapılan saldırılar bu grupta değerlendirilir. Buradaki temel amaç düşmanlık duygularını ifade etmektir.
- **Engelleme:** Bu grupta diğer örgüt üyelerinin işlerini yapmasını ve örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleme amaçlı, bireyleri ve örgütü zor duruma düşürme veya başarısız gösterme şeklinde ortaya çıkan, sıklıkla bilgi saklamayı içeren saldırgan davranışlar bulunmaktadır.
- **Açık Saldırı:** Bu grupta şiddete yönelik, açık saldırgan davranışlar bulunmaktadır. Fiziksel saldırı ve işletme malına zarar verme davranışları bu gruba girmektedir.

Skarlicki ve Folger (1997)'in yaptığı çalışma adaletin her üç boyutu ile ilgili algılamaların örgütte saldırgan davranışlarla ilişkili olduğu, bununla birlikte prosedürel ve etkileşimsel adaletin birbirini ikame edebildiği, dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin birbirini ancak prosedürel adalet algısı düşük olduğunda etkilediği, dağıtımsal adalet ile prosedürel adalet arasındaki ilişkinin etkileşimsel adalet algısı zayıf olduğu durumda anlamlı olduğunu öne sürmektedir. Her şekilde düşük adalet algısı çalışanların örgütü cezalandırma veya adaletsizliği bir şekilde gidermek amacıyla saldırgan davranışlara yönelmelerine sebep olabilmektedir (Skarlicki ve Folger, 1997: 441).

Örgütlerde adaletsizlik, örgüte çalışan yahut yöneticiyle çalışan arasındaki sosyal mübadele ilişkisinin kalitesini düşürmekte, bu durum algılanan örgütsel destek ve lider üye etkileşimi algılarını zayıflatarak sapkın davranışlara yol açabilmektedir (El-Akreml vd., 2010: 1689). Örgüt, amaçlarından uzaklaşabilmekte, bireysel ve örgütsel anlamda etkinlik, verimlilik ve performans düşmektedir (Yavuz, 2010: 35).

Adaletsizlik deneyimi, hem bireyler hem de örgütler için zarar verici olmaktadır. Bireyler, adaletsizlik algıladıklarında davranışları olumsuz yönde etkilenebilmektedir. Adaletsizlik algısının sabotaj nedeni olduğu pek çok araştırmada incelenmiş, bireyin maruz kaldığını düşündüğü adaletsiz uygulamaları protesto etmek, düzeltmek veya ispat etmek için saldırgan davranışta bulunabileceği ya da saldırgan davranışları şiddetlendirebileceği ortaya konmuştur. Bununla birlikte örgüt içinde adalet algılaması arttıkça, bireylerin istenmeyen davranışlarda bulunma ihtimalleri azalmaktadır. Diğer yandan, örgüt içi adaletsizlikler, motivasyon kuramları ile ilgili sahip olunan bilgi ve bu kuramların desteği iyi yönetilebilirse, örgüt içinde çalışanların davranışlarının olumlu yönde değişmesini sağlayabileceği belirtilmektedir (Meydan, 2010:84-85).

Yaşam koşullarının ağır olduğu ve dolayısıyla pek çok kişinin stres ve depresyonla mücadele etmekte olduğu günümüzde örgüt içindeki adaletsiz uygulamalar çalışanların örgütün amaçlarına aykırı olan, operasyonlarını bozan hatta doğrudan zarar veren davranışlar sergilemelerine yol açabilmektedir.

2.5. NEPOTİZM İLE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Çalışanlar örgütlerinde kararların alınma ve alınan kararların kendilerine bildirilme şekli ve örgüt kazanımlarının çalışanlara dağıtılma biçimi ile ilgili olarak sürekli bir muhakemede bulunmakta, örgütlerinin ve yöneticilerinin adilliği ile ilgili olarak öznel bir algı geliştirmektedirler. Örgüt içerisinde bazı kişi veya grupların lehine meşru zemine dayanmayan bir ayrımcılık yapıldığında, örgütteki diğer kişi ve gruplar haksızlığa uğradıklarını ve adil olmayan bir örgütte çalıştıklarını düşünmektedir. Örgütlerde bazı kişilerin nitelik ve liyakatten ziyade sahip oldukları akrabalık bağlarından dolayı kayırılmasını ifade eden nepotizm, diğer örgüt üyelerinde çalıştıkları ortamda adalet, eşitlik ve liyakat temelli muamelelerin olmadığı şeklinde bir algıya yol açmaktadır. Algılanan adaletsizlik ise çalışanların örgüt aleyhine olabilecek tutum ve davranışlar geliştirmelerine yol açmaktadır.

Bireyler toplum içerisinde çok sayıda sosyal mübadeleye taraf olurlar. Örgütler sosyal mübadelenin gerçekleştiği yerlerden biridir. Örgüt ortamında kararların alınması veya uygulanması esnasında adil olmayan uygulamalar, çalışanlar arasında özellikle de örgütün güç ve yetki sahibi çalışanları ile diğer çalışanlarının arasındaki sosyal etkileşimde eşit ve adil olmayan muameleler bireylerde örgütlerinin adil bir yer olmadığına dair bir algıya yol açmaktadır. Algılanan bu adaletsizlik ise sosyal mübadelenin kalitesini bozarak örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Toplumun her düzeyinde olduğu gibi örgütlerde de adalet önemli değerlerdendir. Örgütlerde gerçekleşen kayırmacılık örgüt üyelerinde o yerde adalet ve eşitliğin olmadığı algısına yol açmaktadır. Zira kayırmacılık kayırılanlar açısından haksız kazanca yol açarken, kayırılmayanlar açısından olumsuz duygu ve davranışlara neden olabilmektedir. Örgütlerde pek çok farklı zemine dayalı olarak kayırmacılık yapılabilmektedir. Kan bağı temelli ayrımcılığa dayanan nepotizm bu kayırmacılık türlerinden biridir.

Nepotizmin karalanmasının nedenleri arasında en öne çıkanlar liyakatin göz ardı edilmesi ve adalet algısının zayıflamasıdır (Bellow, 2003; Laker ve Williams, 2003). Bu da nepotizmin sadece bir akrabayı kayırma değil, aynı zamanda diğer adaylara kıyasla daha nitelsiz ve yetersiz birinin işe alınması olduğuna dair inançtır

(Mulder, 2008: 13). Favoritizm, kronizm gibi nepotizm de adaletle ilgilidir zira bu uygulamalar elde ettiklerine layık olmayabilecek birine avantaj sağlayabilmektedir (Nadler ve Schuman, 2006). Nepotizmden fayda sağlayanların, kariyerlerinde bireysel liyakattan ziyade aile bağlarına dayalı olarak ilerledikleri düşünülür. İlavaten, işe alınma sebeplerine yapılan vurgu yüzünden nepotizmin adaletsiz ve irrasyonel olduğuna inanılmaktadır (Padgett ve Morris, 2005: 35).

Adalet algısının alt boyutlarından dağıtımsal adalet algısı açısından yaklaşıldığında örgütteki kaynak ve kazanımların çalışanlar arasında paylaşılması esnasında bu paylaşımı gerçekleştirmekle yetkisi ve gücüne sahip olanlar, kendileri ile akrabalık bağı olan çalışanların lehine ayrımcılık yaptığında, örgütteki diğer çalışanların dağıtımsal adalet ile ilgili algıları olumsuz etkilenmektedir. Kazanımlardan katkıları doğrultusunda faydalanamayan, ancak bazı çalışanların örgütte güç ve yetki sahibi çalışanlarla aralarındaki akrabalık bağlarından dolayı katkılarına oranla daha fazla kazanım elde ettiğine tanık olan çalışanlar örgütlerinin kaynak ve kazanımları dağıtımda eşit ve adil olmadığını düşünmektedirler. Örgütteki yetki, mevki veya güç sahibi bireylerin akrabaları, örgüt içindeki fırsatlardan hak etmedikleri halde ve geçerli bir sebep olmaksızın faydalanırken, eşit şartlar altında bu fırsatlardan yararlanma hakkına sahip olabilecek daha nitelikli örgüt üyeleri söz konusu fırsatlara yaklaşamamaktadır. Öte yandan istihdam kararlarında akrabalık bağlarından dolayı işe alınan kişilerin nitelikleri arttıkça adalet algısı daha az etkilenmekte, bu kişilerin yetersiz ve düşük nitelikli olması durumunda adalet algısı daha çok etkilenmektedir.

İşe alınma sürecinde akrabalık bağlarından faydalanan kişilerle ilgili olarak yapılan bir araştırmada, nepotizmin liyakat temelli istihdama göre daha adaletsiz algılandığı ve istihdam sürecinde aile bağlarından faydalandığı düşünülen kişilere, liyakat temelli işe alınan kişilere göre daha olumsuz bir gözle bakıldığı ortaya konulmuştur (Padgett ve Morris, 2005).

Örgütte kararların alınmasında uyulacak adil ve herkese eşit bir biçimde uygulanan prosedürler olmadığında ve çalışanlar örgütte kendilerini etkileyebilecek kararlarda söz hakkına sahip olmadıklarında örgütte ilgili olarak geliştirdikleri adalet algısı yine zayıflamaktadır. Örgütte bazı çalışanların akrabalık bağlarından dolayı adil olmayan bir şekilde işe alınmaları, terfi etmeleri, daha iyi çalışma koşullarına sahip olmaları örgütte adil prosedürlerin bulunmadığı ya da bu prosedürlerin herkese eşit bir biçimde uygulanmadığı algısına yol açabilmektedir.

Yapılan araştırmalarda kan bağından dolayı işe alımlarda; tutarlılık, ön yargıdan arınmış olma ve karar almada işe uygunluğun değerlendirilmesi gibi bazı prosedürel adalet prensiplerinin çiğnendiği ifade edilmiştir. Aile işletmelerinde yapılan araştırmalar, aile üyesi olmayan çalışanlar arasında nepotizmin prosedürel, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet ile negatif yönde ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Bununla birlikte bu işletmelerde çalışan aile üyesi kişiler açısından nepotizm ile örgütsel adalet arasında kayda değer bir ilişki saptanamamıştır (Mulder, 2008: 87-88).

Öte yandan örgütte örgüt kaynaklarının dağıtılmasında güç ve yetki sahibi olan yöneticilerin kendileri ile akrabalık bağı olan çalışanlara diğerlerinden daha ayrıcalıklı davranması etkileşimsel adalet algısını zayıflatabilmektedir. Yöneticilerin alınan kararları ve örgütte ilgili bilgileri kendileri ile akrabalık bağı olan çalışanlarla paylaşırken, diğer çalışanlara bu konularda yeterli açıklama yapmaması, akrabası olan çalışanları manevi olarak ve kariyer gelişimi anlamında desteklerken, diğer çalışanlara

bu konularda fırsat tanımaması, akrabalarının lehine aldığı kararlar ilgili ikna edici ve meşru gerekçelendirmeyi yapmaması örgütteki akraba olmayan çalışanların etkileşimsel adalet ile ilgili algılarının azalmasına yol açabilmektedir. Nepotist uygulamalar sonucunda çalışanların yöneticilerine duydukları güven sarsılabilmekte, yöneticiler ikiyüzlü ve adaletsiz olarak algılanabilmektedir.

Nepotizm örgütlerde ödül ve ücret eşitsizliklerine yol açabilmekte, bir grubun diğerlerinin aleyhine kayırılmasını içeren bu durum örgüt içerisinde bölünmeye ve kayırılmayan grupların ötekileşmesine yol açabilmektedir. Ödül ve ücretlerin performans ve liyakat temelli olmaktansa akrabalık bağlarına dayalı olması örgütteki diğer çalışanlarda haksızlık, eşitsizlik ve adaletsizlik hissi uyandırmakta, bu kişiler kendilerini ve örgüte olan katkılarını değersiz hissetmekte ve bu nedenle örgüte sundukları katkıyı azaltmaktadır.

Nepotizm ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiler değerlendirilirken işletmenin aile işletmesi olup olmadığı da önem kazanmaktadır. Aile işletmelerinin yapısından dolayı bu işletmelerde nepotizm daha olağan karşılanabilmekte, bu işletmede çalışan aile üyeleri nepotizmi olumsuz algılamamaktadır.

Nepotizmin yaygın olarak görüldüğü aile işletmelerinde, yetersiz bir üstün emri altında çalışmak aile üyesi olmayan bir çalışan için rahatsız edici bir durum olmaktadır. Nepotizm, üst düzey yöneticilerin akrabaları ile iş yapan, onlarla çalışmak zorunda olan ve bir aile ferdine terfi ve ödüllerin adaletsizce verildiğini hisseden diğer çalışanların moral düzeylerini düşürmektedir (Asunakutlu, 2010: 98). Yapılan katkı ile alınan pay arasındaki eşitsizlik, çalışanları adaletsiz bir ortamda çalıştıklarını düşünmeye sevk etmektedir (Büte, 2009: 737). Aile işletmelerinde aile öncelikleri, genellikle profesyonel işletmecilik kurallarının önüne geçmektedir. Birçok aile işletmesi; personel seçim ve değerlendirme değişkenlerini kullanmaksızın, örgüt içindeki kilit pozisyonlara aile üyelerini getirmektedir. Ancak adil olmayan bu durum, aile üyesi olmayan çalışanlar açısından son derece rahatsız edicidir (Büte ve Tekarslan, 2010: 2). Bu durumda ortaya çıkan adalet ve güven eksikliği; iş tatminini, motivasyonu ve performansı olumsuz yönde etkilemektedir. Bazı yöneticilerin aileden olmadığı aile işletmelerinde, yüksek performans beklentisi ve aile üyelerinin lehinde olan maaş sistemi yöneticileri örgütten ayrılmaya itmektedir (Büte, 2009: 737).

Nepotizm akrabalık ilişkilerine dayalı olarak örgütteki bazı bireylerin kayırılmasına yol açan adil olmayan uygulamadır. Bir grubun diğerleri aleyhine kayırılması örgütlerde çıkar çatışmalarına, bölünmeye ve ötekileşmeye neden olabilmektedir. Ödül, ücret, terfi ve örgütteki diğer imkânların dağıtılmasındaki eşitsizlik ve haksız uygulamalar, tüm örgüt üyelerine eşit fırsat tanınmaması, niteliksiz kişilerin sahip oldukları kan bağı nedeniyle hak etmedikleri kazanımlara sahip olurken, daha nitelikli kişilerin kayırılan akrabalarından dolayı hak ettikleri kazanımlara ulaşamamaları örgütsel adalet algısını zayıflatmakta, bu durum ise örgütü pek çok açıdan olumsuz etkilemektedir.

Nepotizmin kınanması aile bağlarının örgütten ayıklanmasının daha çok adalete, daha az fırsatçı hileli anlaşmaya, daha az ayrımcılık ve daha çok çeşitliliğe yol açacağı varsayımına dayanmaktadır (Hernandez ve Page, 2006:5-6). Nepotizmin olumsuz sonuçları genellikle nepotizm uygulamalarının yol açtığı olumsuz adalet algıları ile ilgilidir. Örgüt çalışanlarının örgütsel adalet algısının zayıflaması, bu çalışanların adaleti yeniden tesis etme güdüsü ile örgüt aleyhine bazı iş tutum ve

davranışları geliştirmesine neden olmaktadır. Bu olumsuz iş tutum ve davranışlarına iş performansı ve veriminin düşmesi, örgütsel bağlılığın ve örgütsel vatandaşlık davranışının azalması, işten ayrılma niyetinin ortaya çıkması vb. davranışlar örnek gösterilebilmektedir. Özetle nepotizm, örgüt çalışanlarının örgütsel adalet algısını olumsuz etkilemekte, bu durum ise çalışanların örgüte olumsuz etkileri olabilecek bazı iş tutum ve davranışlarına yönelmelerine neden olabilmektedir.

Örgütsel adalet algısı çalışanların işle ilgili olarak geliştirdikleri pek çok iş tutum ve davranışı üzerinde etkili olmakta, çalışanlar örgüte sundukları katkıyı örgütle ilgili olarak geliştirdikleri adalet algısına göre azaltabilmekte yahut arttırabilmektedir. Örgütlerin başarısı için fark yaratan en önemli kaynağın insan kaynağı olduğu düşünüldüğünde örgütsel adalet algısının örgütler için ne denli önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Örgüt içerisinde ayrımcı, haksız, adaletsiz ve eşitliğe aykırı bir uygulama olan nepotizm, örgüt üyelerinin çalıştıkları ortamın adaletsiz olduğunu düşünmelerine neden olmakta, bu durumun ise örgüte pek çok olumsuz yansıması olabilmektedir. Adaletsiz bir örgütte çalıştıklarını düşünen örgüt üyeleri örgüt içerisindeki konumları ve örgütteki gelecekleri ile ilgili olarak belirsizlik yaşamakta ve kuşkuya düşmekte, kendilerini değersiz hissetmekte, stres yaşamakta ve örgütlerine karşı olumsuz duygular geliştirmektedirler. Örgüte karşı geliştirilen bu olumsuz yaklaşım, davranışlara da yansımakta ortaya çıkan örgüt aleyhine davranışlar örgüte zarar vermektedir. Kısa vadede nepotizmden fayda sağlayan kişiler olsa da, nepotizmden dolayı haksızlığa uğradığını düşünen kişiler bu durumdan olumsuz etkilenmekte ve nepotizm örgüt içerisindeki adil düzeni bozduğu için uzun vadede örgüt sistemi de bu durumdan zarar görmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
NEPOTİZMİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE İLİŞKİSİNİN TESPİTİNE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN YAPISI

Araştırmanın bu bölümünde önceki bölümlerde kuramsal açıdan incelenmiş olan nepotizm uygulamaları ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkinin test edilmesi amacıyla İstanbul Sanayi Odası verilerine göre Türkiye'nin ilk 500 büyük sanayi kuruluşu içerisinde yer alan bir tekstil işletmesinde araştırma yapılmıştır. Aşağıda araştırmanın amacı, önemi ve sınırlılıklarından bahsedilerek araştırmanın yapısal çerçevesi açıklanmaya çalışılacaktır.

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Tarih boyunca varolan ancak örgütler üzerindeki etkisi ile ilgili olarak yeni yeni dikkat çekmeye başlayan nepotizm uygulamaları bireylerin kan bağı ilişkilerine dayalı olarak kayırılması anlamına gelmektedir. Bununla birlikte özellikle yerli literatürde bu konuya odaklanan az sayıda çalışmanın olduğu görülmektedir. Nepotizm kavramının ve örgüt üzerindeki etkilerinin anlaşılmasının, neredeyse kaçınılmaz olan nepotizm uygulamalarının örgüte en az zararlı ve en fazla fayda ile yönetilmesini sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda adaletsiz bir uygulama olan nepotizmin örgüt çalışanlarının adalet algısını ve bununla ilişkili olarak diğer iş tutum ve davranışlarını etkilemesi beklenmektedir.

Bu araştırmanın genel amacı, örgütlerde nepotizm uygulamalarının yol açtığı nepotizm algısının çalışanların örgütsel adalet algısına olan etkilerini araştırmaktır. Bu temel amacın yanında araştırmanın alt amaçları ise şunlardır:

- Nepotizm algısının insan kaynakları uygulamaları ile ilişkisini belirlemek,
- Örgütsel adalet algılarının nepotizm uygulamaları ile ilişkisini belirlemek,
- Nepotizm literatürüne katkı sağlamaktır.

3.1.2. Araştırmanın Önemi

Nepotizm ile ilgili literatürde sınırlı sayıda araştırma yapıldığı ve söz konusu araştırmalarda nepotizm uygulamalarının örgütler üzerinde önemli etkileri olduğu sonucuna ulaşıldığı görülmüştür. Bu etkilerin tam olarak anlaşılabilmesi ve örgütler üzerindeki muhtemel olumsuz etkilere karşı önlem alınabilmesi için bu alanda daha fazla çalışmanın yapılması zorunludur. Yabancı literatürde nepotizm ve örgüte olan etkileri üzerinde çalışmalara rastlanmakla birlikte yerli literatürde bu konunun yeterince araştırılmadığı görülmektedir. Bu çalışmanın yerli literatüre katkı sağlayacağı ve takip eden çalışmalara yol göstereceği düşünülmektedir. Çalışmada özel sektör işletmelerinde nepotizmin var olup olmadığı, insan kaynakları uygulamaları ile ilişkisi, nepotizmi etkileyen temel faktörler, nepotizmin örgüt üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri ve nepotizmin çalışanlarda yarattığı etkilerin örgütsel adalet algısı ile ilişkisinin olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır.

3.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıda sıralanmıştır:

- Bu çalışmadaki en önemli sınırlılık, örgüt çalışanlarının örgütler için tabu sayılan nepotizm ve örgütsel adalet konularında düşüncelerini açıklamada yaşadıkları çekingenliktir.
- Çalışmanın sınırlılıklarından bir diğeri ise araştırmanın tek bir sektörde, tek bir örgüt üzerinde ve sadece beyaz yakalı işgörenler üzerinde gerçekleştirilmiş olmasıdır. Takip eden çalışmalarda daha farklı sektörlerde hem beyaz hem de mavi yakalı işgörenler üzerinde yapılacak çalışmaların daha detaylı bilgi sağlayacağı düşünülmektedir.
- Araştırmadan elde edilen sonuçlar, uygulama yapılan işletmede Mart-Nisan 2012’de yapılan anketten elde edilen verilerle sınırlıdır.
- Sosyal bilimler araştırmalarına özgü tüm sınırlılıklar, bu araştırma içinde geçerlidir.

3.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu bölümde; araştırmanın evren ve örnekleminin belirlenmesi, araştırmanın modeli, veri toplama yöntem ve araçları, araştırmanın problem ve hipotezleri ile varsayımları üzerine bilgi verilmektedir.

3.2.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni Denizli’de 50 yıldan uzun süredir varlığını sürdüren, sektörün öncü işletmeleri arasında olup İstanbul Sanayi Odası verilerine göre Türkiye’nin 500 büyük sanayi kuruluşu içerisinde yer alan bir tekstil işletmesinde çalışan 229 kişilik beyaz yakalı personelden oluşmaktadır. Evrenin tamamına ulaşma imkânından dolayı nepotizmin ve örgütsel adalet algısının tespitine yönelik iki farklı anket, insan kaynakları yönetimi bölümü aracılığıyla tüm çalışanlara iletilmiş, 229 çalışandan en az 1 yıldır örgüt üyesi olan 166 kişi anketleri cevaplandırmıştır. Anketlerden dört tanesi yanlış doldurulduğu için analiz dışında bırakılmış, kalan 162 adet anket analize tabi tutulmuştur.

3.2.2. Araştırmanın Yöntemi

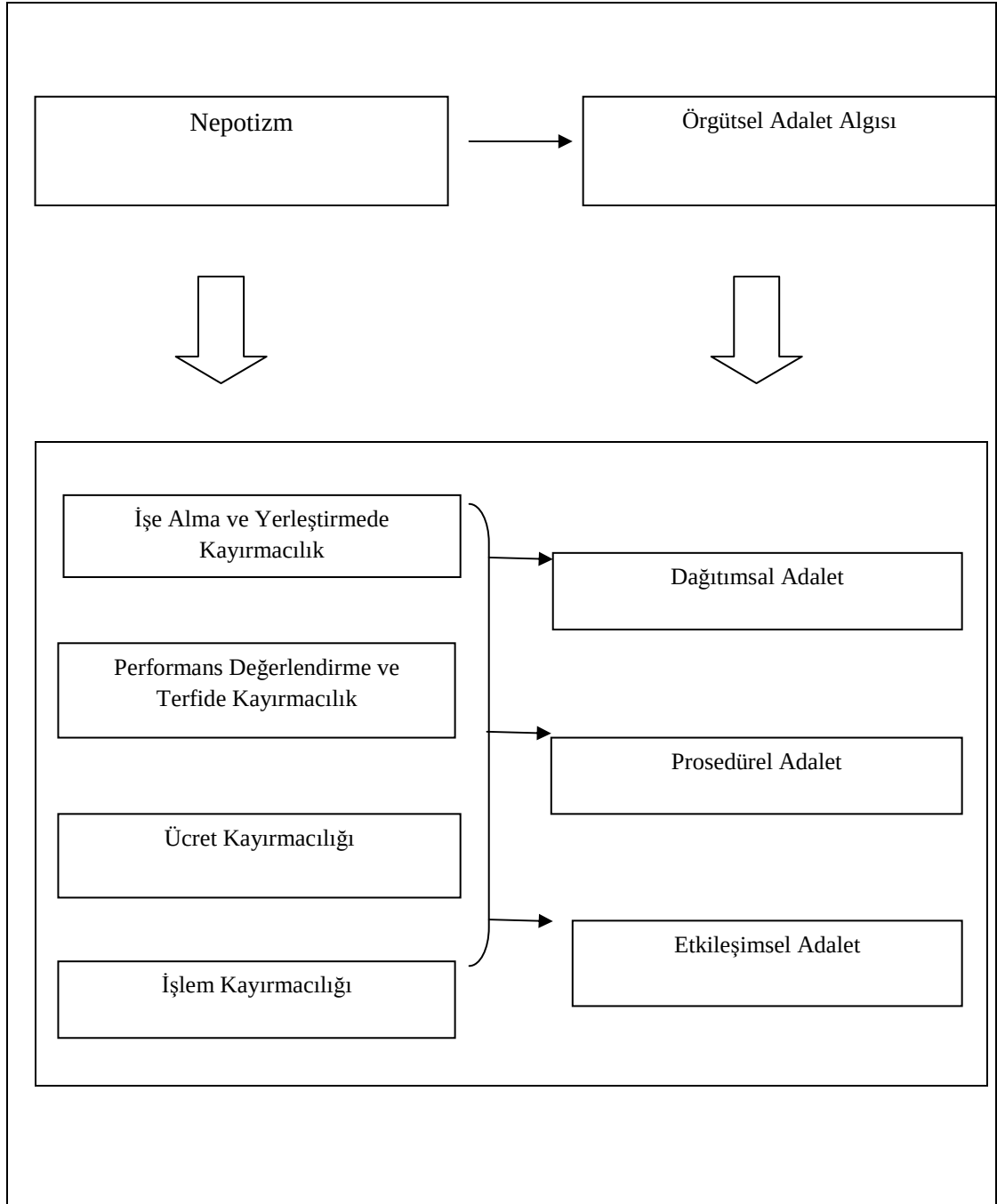
Araştırmanın amaçları doğrultusunda belirlenen “Örgütlerde Nepotizmin Örgütsel Adalet Algısı ile İlişkisinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma” başlıklı tez üç bölümden oluşan betimsel bir araştırmadır. İlk bölümde nepotizm kavramı, nepotizm uygulamaları ve örgüte olan etkileri hakkında bilgi verilmiş, yerli ve yabancı literatür taraması yapılmıştır. İkinci bölümde örgütsel adalet kavramı, tarihsel gelişimi, örgütsel adalet algısını etkileyen ve bu algıdan etkilenen iş tutum ve davranışlarına dair bilgi verilmiştir. Üçüncü bölümde ise Denizli’de 25 yıldır varlığını sürdüren, sektörün öncü firmaları arasında yer alıp ISO 500 listesinde bulunan bir tekstil örgütünde, beyaz yakalı personele anket yöntemi uygulanarak gerçekleştirilen uygulama çalışmasına yer verilmiştir.

Araştırmanın evreni olan işletmenin toplam 8 departmanı, 229 adet beyaz yakalı çalışanı bulunmaktadır. Çalışanların örgüte dair nepotizm ve örgütsel adalet algılarını geliştirmiş olmalarını sağlamak için araştırma kapsamına en az 1 yıldır çalışan 166 adet çalışan araştırmaya dâhil edilmiştir. Nepotizm algısının ve örgütsel adalet algısının tespitine yönelik iki farklı anket, insan kaynakları yönetimi bölümü aracılığıyla çalışanlara iletilmiş, 229 çalışandan en az 1 yıldır örgüt üyesi olan 166 kişi anketi cevaplandırmıştır. Anketlerin dört tanesi geçersiz olduğu için analiz dışında bırakılmış, kalan 162 anket analize tabi tutulmuştur. Veriler Mart-Nisan 2012 tarihleri arasında toplanmıştır.

3.2.3. Araştırmanın Modeli

Araştırmada nepotizm uygulamalarının örgütsel adalet algısı üzerinde etkisi olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın amaçları ve literatür çalışması doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli şekil 3.1’de yer almaktadır.

Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli



Modele göre bağımlı değişken (örgütsel adalet algısı) boyutları ve bağımsız değişken (nepotizm) unsurları tekli ve çoklu korelasyon analizi yapılarak değerlendirilmiş, ardından bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki bir bütün olarak ve alt boyutları ile tekli ve çoklu regresyon analizine tabi tutulmuştur.

3.2.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Bu tekniğin seçilmesinin nedeni, ekonomik ve kolay uygulanabilir olması, veri toplanması esnasında zaman baskısı yaratmaması, elde edilen verilerin istatistiksel analize uygun olarak değerlendirilebilmesi ve betimleyici araştırma modeline uymasındır.

Nepotizm algısının tespitiye yönelik anket soruları Asunakutlu ve Avcı (2010:102) ile Büte ve Tekarslan (2010: 10-11)'in, Abdalla vd. (1998:564-566)'ın Ford ve McLaughlin (1985: 57-61)'den esinlenerek hazırladığı anketlerden derlenmiştir ve toplam 17 sorudan oluşmaktadır. Nepotizmin yarattığı nepotizm algısının tespitine yönelik bu ankette 4 farklı nepotizm boyutu ele alınmıştır.

Örgütsel adalet algısının tespitine yönelik anket soruları İşbaşı (2010: 101)'in daha önce yüksek lisans tezinde kullanmış olduğu, Niehoff ve Moorman (1993), Moorman (1991) ile Folger ve Konovsky (1989) geliştirdiği ölçeklerden alarak hazırladığı ankete aittir ve toplam 29 sorudan oluşmaktadır. Bazı orijinal ifadeler örgüt çalışanlarının daha rahat anlayacağı şekilde sadeleştirilmiştir.

Anketlerde kullanılan ifadelerin güvenilirliği daha önce bu anketleri kullanan araştırmacılar tarafından test edilmesine rağmen, tekrar güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve nepotizm algısının tespitine yönelik anketin güvenilirliği Cronbach Alpha 0,95 olarak saptanırken, örgütsel adalet algısının tespitine yönelik anketin güvenilirliği Cronbach Alpha 0,92 olarak bulunmuştur. Bu durum anketlerin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Bu nedenle ayrıca faktör analizine tabi tutulmamıştır.

Anketlerde 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçekte yer alan katılma düzeyleri, kesinlikle katılmıyorum=1, kısmen katılmıyorum=2, kararsızım=3, kısmen katılıyorum=4, kesinlikle katılıyorum=5 değerleri ile belirtilmiştir.

Anket verilerinin analizinde ve yorumlanmasında SPSS 18.0 For Windows paket programından yararlanılmıştır ve korelasyon ile regresyon analizi kullanılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlar literatür taraması yoluyla elde edilen bilgiler doğrultusunda yorumlanmıştır.

3.2.5. Araştırmanın Temel Problemi ve Hipotezleri

Araştırmamızın temel problemi, örgütlerde nepotizm ve örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını saptamaktır. Araştırmanın ana problemini yanıtlamak amacıyla aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:

- H_G: Nepotizm düzeyi ile örgütsel adalet algısı düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
- H₁: Nepotizmin boyutlarından işe alma ve yerleştirmede kayırmacılık ile dağıtımsal adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₂: Nepotizmin boyutlarından performans değerlendirme ve terfide kayırmacılık ile dağıtımsal adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₃: Nepotizmin boyutlarından ücret kayırmacılığı ile dağıtımsal adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- H₄: Nepotizmin boyutlarından işlem kayırmacılığı ile dağıtımsal adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₅: Nepotizmin boyutlarından işe alma ve yerleştirmede kayırmacılık ile prosedürel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₆: Nepotizmin boyutlarından performans değerlendirme ve terfide kayırmacılık ile prosedürel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₇: Nepotizmin boyutlarından ücret kayırmacılığı ile prosedürel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₈: Nepotizmin boyutlarından işlem kayırmacılığı ile prosedürel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₉: Nepotizmin boyutlarından işe alma ve yerleştirmede kayırmacılık ile etkileşimsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₁₀: Nepotizmin boyutlarından performans değerlendirme ve terfide kayırmacılık ile etkileşimsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₁₁: Nepotizmin boyutlarından ücret kayırmacılığı ile etkileşimsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₁₂: Nepotizmin boyutlarından işlem kayırmacılığı ile etkileşimsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.2.6. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmaya katılan örgüt çalışanlarının araştırmada kullanılan veri toplama aracına doğru ve samimi cevap verdikleri kabul edilmektedir.

Araştırmada kullanılan veri toplama aracının, bireylerin nepotizm ve örgütsel adalet algılarını ölçebilecek nitelikte olduğu varsayılmıştır.

3.3. ARAŞTIRMA BULGULARI, ANALİZ VE YORUM

Verilerin istatistiksel analizinde “SPSS (Statistical Package For Social Sciences for Windows) version 18” istatistik paket programından yararlanılmıştır. Bu programdan yararlanılarak aritmetik ortalamalar saptanmış, korelasyon, regresyon ve güvenilirlik analizi testleri yapılmıştır.

Araştırmada nepotizm ve örgütsel adalet algısını tespit etmek için iki farklı ölçek kullanılmıştır. Nepotizm algısının oluşturan nepotizm uygulamaları işe alma ve yerleştirmede kayırmacılık, performans değerlendirme ve terfide kayırmacılık, ücret kayırmacılığı ve işlem kayırmacılığı olmak üzere dört alt boyutta incelenmiştir. Örgütsel adalet algısı ise dağıtımsal adalet algısı, prosedürel adalet algısı ve etkileşimsel adalet algısı olmak üzere üç alt boyutta incelenmiştir. Söz konusu anketlerin güvenilirlik analizi yapıldıktan sonra, araştırmanın hipotezleri test edilmiştir.

3.3.1. Katılımcılara İlişkin Temel Bulgular

Ankette katılan beyaz yakalı personelin demografik özellikleri tablo 3.1’de görülmektedir.

Tablo 3.1: Ankete Katılan Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

Demografik Değişkenler		Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	50	30,1
	Erkek	116	69,8
Yaş	20-30	36	21,4
	31-40	71	42,8
	41-50	41	24,8
	51 +	18	10,9
Medeni Durum	Evli	128	76,8
	Bekâr	38	23,1
	Diğer	-	-
Eğitim Düzeyi	Lise	56	34
	Önlisans	33	20
	Lisans	74	44,9
	Yüksek Lisans	3	1,3
	Doktora	-	-
Mesleki Kıdem	-5 yıl	46	27,9
	6-10 yıl	41	24,8
	11-15 yıl	41	24,5
	16-20 yıl	33	20
	21+	5	2,6
Çalışılan Departmanlar	Yönetim	19	11,4
	Muhasebe	12	7,4
	Finans	1	0,4
	Satın Alma	9	5,6
	Satış-Pazarlama	6	3,9
	İnsan Kaynakları	6	3,5
	Üretim	6	64,6
	Ar-Ge	107	3,5
	Diğer	6	-
Haftalık Çalışma Saati	-40 saat	45 saat	-
	41-45 saat		
	46-50 saat		
	51+		

Bu bilgilere göre örgütte çalışanların cinsiyet bakımından; % 30,1’i kadın, % 69,8’i erkek, yaş bakımından; % 21,4’ü 20-30 yaş, % 42,8’i 31-40 yaş, % 24,8’i 41-50 yaş, % 10,9’u 51 yaşın üstündedir. Medeni durum bakımından; % 76,8’i evli, %23,1’i bekârdır. Eğitim düzeyi bakımından, %34’ü lise, %20’si önlisans, % 44,9’u lisans ve %1,3’ü yüksek lisans mezunudur. Mesleki kıdem bakımından; %27,9’u 5 yıldan az, % 24,8’i 6-10 yıl arasında, %24,5’i 11-15 yıl, %20’si 16-20 yıl ve %2,6’sı 2 yıldan fazla mesleki kıdeme sahiptir. Çalıştıkları departman bakımından; % 11,4’ü yönetim, %7,4’ü muhasebe, % 0,4’ü finans, %5,6’sı satın alma, % 3,9’u satış ve pazarlama, % 3,5’i insan

kaynakları, %64,6'sı üretim ve % 3,5'i Ar-Ge departmanında çalışmaktadır. Örgütte haftalık çalışma süresi 45 saattir.

3.3.2. Güvenilirlik ve Örneklem Yeterliliği

Güvenilirlik analizi, ölçeklerin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla geliştirilmiş yöntemlerdir. Ölçeklerin güvenilirliği, toplanılacak verilerin de güvenilirliğine işaret eder ve bilimsel çalışmanın en önemli şartlarından biridir. Güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha Değeri), 0,00 ile 1,00 arasında değer alabilmektedir. Bu değerin 0,70 ve üzeri olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik değerleri tablo 3.2'de sunulmuştur.

Tablo 3.2: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri

	Cronbach Alpha Katsayısı
Nepotizm Algısı Ölçeği	0,95
Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği	0,92

Güvenilirlik analizi sonucu ortaya çıkan Cronbach Alpha katsayısı bulguları her iki ölçeğin de yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın örneklem yeterliliğini test etmek amacıyla 0,05 anlamlılık düzeyine göre hedef kitle hacminin büyüklüğüne karşılık örneklem büyüklüğünün ne kadar alınması gerektiğine ilişkin olarak önerilen tablodan yararlanılmıştır. Söz konusu tablo, güven düzeyi %95 yani $\alpha=0,05$; örneklem hatası $d=\pm\%5$ ve oranlar $p=0,5$; $q=0,5$ için aşağıdaki değerleri göstermektedir (Baş, 2001: 46).

Tablo 3.3: Hedef Kitle Büyüklüklerine Karşılık Örneklem Büyüklükleri

($\alpha=0,05$; $d=\pm\%5$ ve oranlar $p=0,5$; $q=0,05$ için)

	$\pm \%5$ Örneklem Hatası (d)	
Hedef Kitle Büyüklüğü (N)	P=0,5 q=0,5 için (n)	p=0,8, q=0,2 için (n)
100	80	71
250	152	124
500	217	165

(N: Hedef Kitle Büyüklüğü n: örneklem büyüklüğü)

Araştırma için İstanbul Sanayi Odası verilerine göre Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşu listesinde yer alan bir tekstil işletmesi seçilmiştir. Söz konusu işletmenin beyaz yakalı personel sayısı 229 kişidir. Hedef kitlenin tamamına anket soruları gönderilmiştir ancak 166 kişiden dönüş sağlanmıştır. Geri dönen anketlerden dördü eksik yanıtladığı için analize dâhil edilmemiştir. Netice olarak örneklem büyüklüğünün; % 95 güven düzeyi ve $\pm 0,05$ anlamlılık düzeyi için, $\pm 5\%$ örnekleme hatası ile yapılan anket için yeterli olduğu görülmektedir.

3.3.3. İşletmede Çalışan Beyaz Yakalı İşgörenlerin Örgütlerindeki Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algısı Değişkenlerine İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi

Çalışmanın bu bölümünde, işletmede çalışan beyaz yakalı işgörenlerin örgütteki nepotizm uygulamalarına ilişkin sorulara verdikleri yanıtların SPSS paket programında analizi sonucunda aşağıdaki tabloda yer alan aritmetik ortalama değerleri bulunmuştur.

Tablo 3.4: Nepotizmin Alt Boyutlarına Ait Aritmetik Ortalamalar

Nepotizm Uygulamaları ve Alt Boyutları	A.O
İşe Alma ve Yerleştirmede Kayırmacılık	3,50
İşlem Kayırmacılığı	2,74
Performans Değerlendirme ve Terfide Kayırmacılık	2,58
Ücret Kayırmacılığı	2,30
Nepotizm Algısı	2,75

A.O.: Aritmetik Ortalamalar

Tablo 3.4'te verilen ortalama değerlere göre, ölçekten alınabilecek en yüksek puanın 5, 00 olduğu düşünüldüğünde, araştırma konusu işletmede nepotizm algısının işe alma ve yerleştirmede kayırmacılık alt boyutu hariç düşük olduğu söylenebilmektedir. İşe alma ve yerleştirmede kayırmacılık alt boyutunun ortalaması ise yüksek olmamakla birlikte katılıyorum” derecesinde olumlu olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırma sonucunda ortaya çıkan örgütsel adalet algısına ilişkin alt boyutların aritmetik ortalamaları ise Tablo 3.5'te görüldüğü gibidir.

Tablo 3.5: Örgütsel Adalet Algısının Alt Boyutlarına Ait Aritmetik Ortalamalar

Örgütsel Adalet Algısı ve Alt Boyutları	A.O.
Dağıtımsal Adalet Algısı	3,60
Prosedürel Adalet Algısı	3,08
Etkileşimsel Adalet Algısı	3,05
Örgütsel Adalet Algısı	3,44

A.O.: Aritmetik Ortalamalar

Tablo 3.5’te gözlenen verilere göre, ölçekten alınabilecek en yüksek puanın 5,00 olduğu düşünüldüğünde, araştırma konusu örgütte örgütsel adalet algısının çok yüksek olmadığı, ancak dağıtımsal adalet algısı ve prosedürel adalet algısı alt boyutları olumlu ve olumsuz sonuçlara eşit mesafede iken, etkileşimsel adalet algısı alt boyutunun katılıyorum derecesinde olumlu olduğu anlaşılmaktadır.

3.3.4. Ölçeklere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Bu bölümde araştırmada kullanılan nepotizm uygulamalarının yol açtığı nepotizm algısı ve örgütsel adalet algısı ölçeklerine ilişkin korelasyon analizi yapılacaktır.

3.3.4.1. Nepotizmin Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları

Nepotizmin alt boyutları olan işe alma ve yerleştirmede kayırmacılık, performans değerlendirme ve terfide kayırmacılık, ücret kayırmacılığı ve işlem kayırmacılığının arasındaki ilişkilerin yönünü ve derecesini belirlemek üzere yapılan Pearson Korelasyon Analizine ilişkin bulgular Tablo 3.6’da yer almaktadır.

Tablo 3.6 : Pearson Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

N=160	İşe Alma ve Yerleş. Kayırmacılık	Perf. Değ.ve Terf. Kayırmacılık	Ücret Kayırmacılığı	İşlem Kayırmacılığı
İşe Alma ve Yerleş. Kayırmacılık	1	,622**	0,635**	0,483**
Perf. Değ. ve Terfide Kayırmacılık		1	0,817**	0,787**
Ücret Kayırmacılığı			1	0,719**
İşlem Kayırmacılığı				1

** p<0,01

Değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yapılan korelasyon analizinde, korelasyon katsayısının aldığı değer ve anlam düzeyleri Tablo 3.6’da yansıtılmıştır. Tabloya bakıldığında, pozitif yönde ve en yüksek derecede anlamlı ilişkinin “ücret kayırmacılığı” ile “performans değerlendirme ve terfide kayırmacılık” algısı değişkenleri arasında ($r=0,817$; $p<0,01$) olduğu görülmektedir. Tabloda ortaya çıkan diğer ilişkilere bakıldığında; “işe alma ve yerleştirmede kayırmacılık” ile “işlem kayırmacılığı” algısı değişkenleri arasında zayıf ($0,483$); “işe alma ve yerleştirmede kayırmacılık” ile “performans değerlendirme” algısı değişkenleri arasında daha güçlü derecede ($0,622$); “işe alma ve yerleştirmede kayırmacılık” ile “ücret kayırmacılığı” algısı değişkenleri arasında nispeten daha güçlü ($0,635$); “işlem kayırmacılığı” algısı ile “performans değerlendirme ve terfide kayırmacılık algısı” arasında yüksek derecede ($0,787$) ve “işlem kayırmacılığı” ve “ücret kayırmacılığı” algısı değişkenleri arasında yine yüksek derecede anlamlı ($0,719$) bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

3.3.4.2. Örgütsel Adalet Algısının Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları

Örgütsel adalet algısının alt boyutları olan dağıtımsal adalet algısı, prosedürel adalet algısı ve etkileşimsel adalet algısı arasındaki ilişkilerin yönünü ve derecesini belirlemek üzere yapılan Pearson Korelasyon Analizine ilişkin bulgular Tablo 3.7’de yer almaktadır.

Tablo 3.7: Pearson Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

N=160	Dağıtım Adaleti Algısı	Prosedür Adaleti Algısı	Etkileşim Adaleti Algısı
Dağıtımsal Adalet Algısı	1	0,561**	0,571**
Prosedürel Adalet Algısı		1	0,522**
Etkileşimsel Adalet Algısı			1

** $p<0,01$

Değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yapılan korelasyon analizinde, korelasyon katsayısının aldığı değer ve anlam düzeyleri Tablo 3.7’de yansıtılmıştır. Tabloya bakıldığında, pozitif yönde ve en yüksek derecede anlamlı ilişkinin “dağıtım adaleti algısı” ile “etkileşim adaleti algısı” değişkenleri arasında ($r=0,571$; $p<0,01$) olduğu görülmektedir. Tabloda ortaya çıkan diğer ilişkilere bakıldığında; “dağıtım adaleti algısı” ile “prosedür adaleti algısı” değişkenleri arasında orta derecede ($0,561$), prosedür adaleti algısı ile etkileşim adaleti algısı arasında yine orta derecede anlamlı bir ilişkinin olduğu ($p<0,01$) saptanmıştır.

3.3.5. Nepotizm Algısı ve Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki Genel İlişkinin Analizi

Bu bölümde nepotizm algısı ve örgütsel adalet algısını boyutlarına ayırmadan, ikisi arasındaki ilişkinin yönü, gücü ve birbirlerine olan etkisini tespit etmek amacıyla korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır.

Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve gücünü ölçmek için kullanılır. Bir değişken yüksek değerler alırken, diğer değişken de yüksek değerler alıyorsa, iki değişken arasında pozitif korelasyon olduğu söylenebilir. Aksine bir değişken yüksek değerler alırken, diğeri düşük değerler alıyorsa, iki değişken arasında negatif korelasyon söz konusudur. Korelasyon katsayısı r ile temsil edilir ve $r=+1$ kusursuz pozitif korelasyon, $r=-1$ kusursuz negatif korelasyon ifade eder (Baş, 2001: 135).

Regresyon analizi, aralarında sebep-sonuç ilişkisi bulunan iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin en yaygın ve en kullanışlı analiz yöntemlerinden biridir. Tekniğin amacı değişkenler açısından birlikte bir değişimin olup olmadığını tespit etmektir. Bu analiz tekniğinde iki (basit regresyon) veya daha fazla değişken (çoklu regresyon) arasındaki ilişkiyi açıklamak için matematiksel bir denklem oluşturulur (Nakip, 2008: 227-228). Regresyon analizinin temeli X ve Y gibi iki değişkene ilişkin daha önceden toplanmış olan verilerin birbirleriyle olan korelasyonunun hesaplanıp, söz konusu korelasyona dayanarak X 'e ait bilgilerle Y 'nin alacağı değerlerin tahmin edilmesine dayanır. Bir başka deyişle regresyon analizi geçmişte toplanan verilere dayanarak iki değişken arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasıyla, söz konusu ilişkinin geleceğe taşınması varsayımına dayanır (Gegez, 2005: 259-260)

Çalışmada öncelikle korelasyon analizi ile nepotizm algısı ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkinin yönü ve gücü ölçülecek, ardından regresyon analizi ile nepotizm algısının örgütsel adalet algısının kestiriminde ne kadar etkili olduğu araştırılacaktır. Ayrıca her iki olgunun alt boyutları arasındaki çoklu ilişkilerin gücü, yönü ve nedenselliği de incelenecektir.

Nepotizm ile örgütsel adalet algısının alt boyutları arasındaki ilişkilerin yönü ve derecesini belirlemek üzere yapılan çoklu Pearson Korelasyon Analizine ilişkin bulgular Tablo 3.8'de gösterilmektedir.

Tablo 3.8: Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

	Örgütsel Adalet Algısı	Dağıtım Adaleti Algısı	Prosedür Adaleti Algısı	Etkileşim Adaleti Algısı
Nepotizm Uygulamaları	-0,550**	-0,598**	-0,314**	-0,477**
İşe Alma ve Yer. Kay.	-0,480**	-0,546**	-0,250**	-0,417**
Perf. Değ. ve Terf. Kay.	-0,516**	-0,563**	-0,292**	-0,447**
Ücret Kayırmacılığı	-0,465**	-0,528**	-0,264**	-0,390**
İşlem Kayırmacılığı	-0,481**	-0,499**	-0,292**	-0,422**

** $p < 0,01$

Korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında, nepotizmle ilgili değişkenler ile örgütsel adaletle ilgili değişkenler arasında negatif yönde ve tamamı anlamlı olan ilişkiler bulunduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre en yüksek derecede anlamlı

ilişkinin nepotizm ile dağıtımsal adalet algısı arasında ($r=-0,598$; $p<0,01$), en düşük derecede anlamlı ilişkinin işe alma ve yerleştirmede kayırmacılık ile prosedürel adalet algısı arasında ($r=-0,250$; $p<0,01$) olduğu görülmektedir. Nepotizm ve alt boyutlarının dağıtımsal adalet algısı ile daha yüksek derecede anlamlı ilişkilere sahipken, en az anlamlı ilişkinin prosedürel adalet algısı ile nepotizm ve alt boyutları arasında olduğu dikkati çekmektedir. Nepotizm ve alt boyutlarının etkileşimsel adalet algısı ile ilişkisi değerlendirdiğinde, dağıtımsal adalet algısı ile olan ilişkilere nazaran daha düşük ancak prosedürel adalet algısı ile olan ilişkilerine nazaran daha yüksek derecede anlamlı ilişkilere sahip olduğu görülmektedir. Genel olarak bakıldığında ise nepotizm ile örgütsel adalet algısı arasında negatif yönde ve orta seviyede anlamlı bir olduğu ortaya çıkmaktadır.

Nepotizm (bağımsız değişken) ve örgütsel adalet algısı (bağımlı değişken) arasındaki neden-sonuç ilişkisini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 3.9'da gösterilmektedir.

Tablo 3.9: Nepotizmin Örgütsel Adalet Algısına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

$R^2=0,302$ Düzeltilmiş $R^2=0,298$ $R=0,550^a$ $F=68,430$ Anlamlılık Düzeyi=,000

Değişkenler	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayı	T Değeri	P Değeri
	B	Std. Sapma	Beta Katsayısı		
1 (Sabit Terim)	4,462	,129	-	34,580	,000
Nepotizm Algısı	-,370	,045	-,550	-8,272	,000

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Adalet Algısı

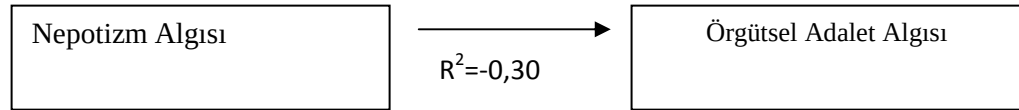
Tablo 3.9'da görüldüğü gibi bağımlı değişkendeki değişmeyi açıklayan nepotizm faktörünün beta katsayısı 0,550 olup istatistiksel olarak anlamlıdır. Elde edilen sonuçlara göre nepotizm ile örgütsel adalet algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Tablo 3.9'dan elde edilen değerler doğrultusunda regresyon denklemi aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

$$\text{Örgütsel Adalet Algısı} = 4,462 - 0,370 (\text{Nepotizm})$$

Buna göre nepotizmdeki bir birimlik artış, örgütsel adalet algısında 0,550 birimlik bir azalmaya neden olmaktadır. Sonuç olarak yapılan analizler doğrultusunda H_G hipotezi kabul edilmektedir.

Araştırmada nepotizm ve örgütsel adalet algısının boyutları arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü gösteren araştırma modelini aşağıdaki gibi göstermek mümkündür:

Şekil. 3.2: Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algısının Arasındaki İlişkinin Gücünü ve Yönünü Gösteren Araştırma Modeli



3.3.6. Hipotezlere İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Nepotizm ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkilere dayalı olarak kurulan hipotezlerle (H_1 - H_{12}) ilgili olarak regresyon analizleri yapılmıştır. Kurulan hipotezler ve hipotezlere ilişkin regresyon analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

H₁: “Nepotizmin boyutlarından işe alma ve yerleştirmede kayırmacılık ile dağıtımsal adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezinin doğruluğunu test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 3.10’da yer almaktadır.

Tablo 3.10: İşe Alma ve Yerleştirmede Kayırmacılığın Dağıtımsal Adalet Algısına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

$R^2=0,298$ Düzeltilmiş $R^2=0,293$ $F=67,039$ $R=0,546^a$ Anlamlılık Düzeyi= $0,000$

Değişkenler	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayı	T Değeri	P Değeri
	B	Std. Sapma	Beta Katsayısı		
1 (Sabit Terim)	4,704	0,209		22,496	0,000
Nepotizm Algısı	-0,474	0,58	-0,546	-8,1888	0,000

a. Bağımlı Değişken: Dağıtımsal Adalet Algısı

Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre işe alma ve yerleştirme ile ilgili nepotizm algısı ve dağıtım adaleti algısı arasında 0,000 anlamlılık düzeyinde negatif yönde ve düşük şiddette bir ilişki olduğu saptanmıştır (-0,546). Modelin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemeye yönelik anova analizi sonucunda F değeri 67,039 olarak hesaplanmış ve bu değer istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000$) bulunmuştur. Tablo 3.10’da araştırmada yer alan bağımsız değişkenlerin Beta katsayıları ile t ve p değerleri verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi, bağımlı değişkendeki değişmeyi açıklayan işe alma ve yerleştirmede kayırmacılık değişkeninin β katsayısı -0,546 olup istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Regresyon analizi sonucunda, işe alma ve yerleştirmede kayırmacılık değişkeninin dağıtımsal adalet değişkenini %30 oranında açıkladığı görülmektedir, bir başka ifadeyle dağıtımsal adalet algısının %30’unun işe alma ve yerleştirmede kayırmacılığa bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Beta değerinin negatif olması ilişkinin ters

yönlü olduğunu göstermektedir. Yani, işe alma ve yerleştirme ile ilgili nepotizm algısı arttıkça dağıtımsal adalet algısı azalmaktadır. Tablodaki bilgilere göre regresyon denklemi aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

$$Y = 4,704 - 0,474 (\text{işe alma ve yerleştirmede kayırmacılık})$$

Elde edilen sonuçlara göre “Nepotizmin boyutlarından işe alma ve yerleştirmede kayırmacılık ile dağıtımsal adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

“**H₂**: Nepotizmin boyutlarından performans değerlendirme ve terfide kayırmacılık ile dağıtımsal adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezinin doğruluğunu test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 3.11’de yer almaktadır.

Tablo 3.11: Performans Değerlendirme ve Terfide Kayırmacılığın Dağıtımsal Adalet Algısına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

$R^2=0,317$ Düzeltilmiş $R^2=0,313$ $F=73,354$ $R=0,563^a$ Anlamlılık Düzeyi=,000

Değişkenler	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayı	T Değeri	Sig.
	B	Std. Sapma	Beta Katsayısı		
1 (Sabit Terim)	4,646	0,250		18,613	0,000
Nepotizm Algısı	-0,681	0,79	-0,563	-8,565	0,000

a. Bağımlı Değişken: Dağıtımsal Adalet Algısı

Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre performans değerlendirme ve terfide kayırmacılık ve dağıtımsal adalet algısı arasında 0,000 anlamlılık düzeyinde negatif yönde ve düşük şiddette bir ilişki olduğu saptanmıştır (-0,563). Modelin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemeye yönelik anova analizi sonucunda F değeri 73,354 olarak hesaplanmış ve bu değer istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000$) bulunmuştur. Tablo 3.11’de araştırmada yer alan bağımsız değişkenlerin Beta katsayıları ile t ve p değerleri verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi, bağımlı değişkendeki değişmeyi açıklayan işe alma ve yerleştirmede kayırmacılık değişkeninin β katsayısı -0,563 olup istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre performans değerlendirme ve terfide kayırmacılık değişkeninin dağıtımsal adalet değişkenini %32 oranında açıkladığı görülmektedir, bir başka ifadeyle dağıtımsal adalet algısının %32’sinin performans değerlendirme ve terfide kayırmacılığa bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Beta değerinin negatif olması ilişkinin ters yönlü olduğunu göstermektedir. Yani, performans değerlendirme ve terfi ile ilgili nepotizm algısı arttıkça dağıtımsal adalet algısı azalmaktadır. Tablodaki bilgilere göre regresyon denklemi aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

$$Y = 4,646 - 0,681 (\text{performans değerlendirme ve terfide kayırmacılık})$$

Elde edilen sonuçlara göre “Nepotizmin boyutlarından performans değerlendirme ve terfide kayırmacılık ile dağıtımsal adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

“**H₃**: Nepotizmin boyutlarından ücret kayırmacılığı ile dağıtımsal adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezinin doğruluğunu test etmek amacıyla yapılan regresyon analizinin sonuçları Tablo 3.12’de yer almaktadır.

Tablo 3.12: Ücret Kayırmacılığının Dağıtımsal Adalet Algısına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

$R^2 = 0,279$ Düzeltilmiş $R^2 = 0,274$ $F = 61,060$ $R = 0,528^a$ Anlamlılık Düzeyi 0,000

Değişken	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayı	T Değeri	Sig.
	B	Std. Sapma	Beta Katsayısı		
1 (Sabit Terim)	4,033	0,137		29,457	,000
Nepotizm Algısı	-0,429	0,055	-0,528	-7,814	,000

a. Bağımlı Değişken: Dağıtımsal Adalet Algısı

Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre ücret kayırmacılığı ve dağıtımsal adalet algısı arasında 0,000 anlamlılık düzeyinde negatif yönde ve düşük şiddette bir ilişki olduğu saptanmıştır (-0,528). Modelin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemeye yönelik anova analizi sonucunda F değeri 61,060 olarak hesaplanmış ve bu değer istatistiksel olarak anlamlı ($p = 0,000$) bulunmuştur. Tablo 3.12’de araştırmada yer alan bağımsız değişkenlerin Beta katsayıları ile t ve p değerleri verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi, bağımlı değişkendeki değişmeyi açıklayan işe alma ve yerleştirmede kayırmacılık değişkeninin β katsayısı -0,528 olup istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre ücret kayırmacılığı değişkeninin dağıtımsal adalet değişkenini % 28 oranında açıkladığı görülmektedir, bir başka ifadeyle dağıtımsal adalet algısının % 28’inin ücret kayırmacılığına bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Beta değerinin negatif olması ilişkinin ters yönlü olduğunu göstermektedir. Yani, ücret kayırmacılığı ile ilgili nepotizm algısı arttıkça dağıtımsal adalet algısı azalmaktadır. Tablodaki bilgilere göre regresyon denklemi aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

$$Y = 4,033 - 0,429 (\text{ücret kayırmacılığı})$$

Elde edilen sonuçlara göre “Nepotizmin boyutlarından ücret kayırmacılığı ile dağıtımsal adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

“**H₄**: Nepotizmin boyutlarından işlem kayırmacılığı ile dağıtımsal adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezinin doğruluğunu test etmek amacıyla yapılan regresyon analizinin sonuçları Tablo 3.13’te yer almaktadır.

Tablo 3.13: İşlem Kayırmacılığının Dağıtımsal Adalet Algısına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

$R^2=0,249$ Düzeltilmiş $R^2=0,244$ $F=52,269$ $R=0,499^a$ Anlamlılık Düzeyi=0,000

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayı	T Değeri	Sig.
	B	Std. Sapma	Beta Katsayısı		
1 (Sabit Terim)	4,713	0,282		16,710	0,000
Nepotizm Algısı	-0,649	0,090	-0,499	-7,230	0,000

a. Bağımlı Değişken: Dağıtımsal Adalet Algısı

Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre işlem kayırmacılığı ve dağıtımsal adalet algısı arasında 0,000 anlamlılık düzeyinde negatif yönde ve düşük şiddette bir ilişki olduğu saptanmıştır (-0,499). Modelin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemeye yönelik anova analizi sonucunda F değeri 52,269 olarak hesaplanmış ve bu değer istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000$) bulunmuştur. Tablo 3.13’te araştırmada yer alan bağımsız değişkenlerin Beta katsayıları ile t ve p değerleri verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi, bağımlı değişkendeki değişmeyi açıklayan işe alma ve yerleştirmede kayırmacılık değişkeninin β katsayısı -0,499 olup istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre işlem kayırmacılığı değişkeninin dağıtımsal adalet değişkenini %25 oranında açıkladığı görülmektedir, bir başka ifadeyle dağıtımsal adalet algısının %25’inin işlem kayırmacılığına bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Beta değerinin negatif olması ilişkinin ters yönlü olduğunu göstermektedir. Yani, işlem kayırmacılığı ile ilgili nepotizm algısı arttıkça dağıtım adalet algısı azalmaktadır. İlişki orta şiddette bir ilişkidir ($R=-0,499$). Tablodaki bilgilere göre regresyon denklemi aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

$$Y = 4,713 - 0,649 (\text{işlem kayırmacılığı})$$

Elde edilen sonuçlara göre “Nepotizmin boyutlarından işlem kayırmacılığı ile dağıtımsal adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

“**H₅**: Nepotizmin boyutlarından işe alma ve yerleştirmede kayırmacılık ile prosedürel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezinin doğruluğunu test etmek amacıyla yapılan regresyon analizinin sonuçları Tablo 3.14’te yer almaktadır.

Tablo 3.14: İşe Alma ve Yerleştirmede Kayırmacılığın Prosedürel Adalet Algısına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

$R^2=0,062$ Düzeltilmiş $R^2=0,056$ $F=10,516$ $R=0,250^a$ Anlamlılık Düzeyi 0,000

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayı	T Değeri	Sig.
	B	Std. Sapma	Beta Katsayısı		
1 (Sabit Terim)	4,718	0,381		12,374	0,000
Nepotizm Algısı	-0,345	0,106	-0,250	-3,243	0,001

a. Bağımlı Değişken: Prosedürel Adalet Algısı

Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre işe alma ve yerleştirmede kayırmacılık ile prosedür adaleti algısı arasında 0,000 anlamlılık düzeyinde negatif yönde ve çok düşük şiddette bir ilişki olduğu saptanmıştır (-0,250). Modelin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemeye yönelik anova analizi sonucunda F değeri 10,516 olarak hesaplanmış ve bu değer istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000$) bulunmuştur. Tablo 3.14’te araştırmada yer alan bağımsız değişkenlerin Beta katsayıları ile t ve p değerleri verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi, bağımlı değişkendeki değişmeyi açıklayan işe alma ve yerleştirmede kayırmacılık değişkeninin β katsayısı -0,250 olup istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre işe alma yerleştirmede kayırmacılık değişkeninin prosedürel adalet değişkenini %6 oranında açıkladığı görülmektedir, bir başka ifadeyle prosedürel adalet algısının %6’sının işlem kayırmacılığına bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Beta değerinin negatif olması ilişkinin ters yönlü olduğunu göstermektedir. Yani, işe alma ve yerleştirme ile ilgili nepotizm algısı arttıkça prosedürel adalet algısı azalmaktadır. Tablodaki bilgilere göre regresyon denklemi aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

$$Y = 4,718 - 0,345 (\text{işe alma ve yerleştirmede kayırmacılık})$$

Elde edilen sonuçlara göre “Nepotizmin boyutlarından işe alma ve yerleştirmede kayırmacılık ile prosedürel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

“**H₆**: Nepotizmin boyutlarından performans değerlendirme ve terfide kayırmacılık ile prosedürel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezinin

doğruluğunu test etmek amacıyla yapılan regresyon analizinin sonuçları Tablo 3.15'te yer almaktadır.

Tablo 3.15: Performans Değerlendirme ve Terfide Kayırmacılığın Prosedürel Adalet Algısına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

$R^2=0,085$ Düzeltilmiş $R^2=0,079$ $F=14,719$ $R=0,292^a$ Anlamlılık Düzeyi=,000

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayı	T Değeri	Sig.
	B	Std. Sapma	Beta Katsayısı		
1 (Sabit Terim)	4,067	0,395		10,297	0,000
Nepotizm Algısı	-0,423	0,110	-0,292	-3,837	0,000

a. Bağımlı Değişken: Prosedürel Adalet Algısı

Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre performans değerlendirme ve terfide kayırmacılık ile prosedür adaleti algısı arasında 0,000 anlamlılık düzeyinde negatif yönde ve çok düşük şiddette bir ilişki olduğu saptanmıştır (-0,292). Modelin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemeye yönelik anova analizi sonucunda F değeri 14,719 olarak hesaplanmış ve bu değer istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000$) bulunmuştur. Tablo 3.15'te araştırmada yer alan bağımsız değişkenlerin Beta katsayıları ile t ve p değerleri verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi, bağımlı değişkendeki değişmeyi açıklayan işe alma ve yerleştirmede kayırmacılık değişkeninin β katsayısı -0,292 olup istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre performans değerlendirme ve terfide kayırmacılık değişkeninin prosedürel adalet değişkenini % 9 oranında açıkladığı görülmektedir, bir başka ifadeyle prosedürel adalet algısının % 9'unun işlem kayırmacılığına bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Beta değerinin negatif olması ilişkinin ters yönlü olduğunu göstermektedir. Yani, performans değerlendirme ve terfide ile ilgili nepotizm algısı arttıkça prosedür adaleti algısı azalmaktadır. Tablodaki bilgilere göre regresyon denklemi aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

$$Y = 4,067 - 0,423 (\text{performans değerlendirme ve terfide kayırmacılık})$$

Elde edilen sonuçlara göre “Nepotizmin boyutlarından performans değerlendirme ve terfide kayırmacılık ile prosedürel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

“**H₇**: Nepotizmin boyutlarından ücret kayırmacılığı ile prosedürel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezinin doğruluğunu test etmek amacıyla yapılan regresyon analizinin sonuçları Tablo 3.16'da yer almaktadır.

Tablo 3.16: Ücret Kayırmacılığının Prosedürel Adalet Algısına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

R²=0,070 Düzeltilmiş R²=0,064 F=11,837 R=0,264a Anlamlılık Düzeyi 0,000

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayı	T Değeri	Sig.
	B	Std. Sapma	Beta Katsayısı		
1 (Sabit Terim)	3,676	0,406		9,061	0,000
Nepotizm Algısı	-0,390	0,113	-0,264	-3,440	0,001

a. Bağımlı Değişken: Prosedürel Adalet Algısı

Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçlarına ücret kayırmacılığı ile prosedür adaleti algısı arasında 0,000 anlamlılık düzeyinde negatif yönde ve çok düşük şiddette bir ilişki olduğu saptanmıştır (-0,264). Modelin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemeye yönelik anova analizi sonucunda F değeri 11,837 olarak hesaplanmış ve bu değer istatistiksel olarak anlamlı (p=0,000) bulunmuştur. Tablo 3.16’da araştırmada yer alan bağımsız değişkenlerin Beta katsayıları ile t ve p değerleri verilmiştir. Tablodaki görüldüğü gibi, bağımlı değişkendeki değişmeyi açıklayan ücret kayırmacılığı değişkeninin β katsayısı -0,264 olup istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre ücret kayırmacılığı değişkeninin prosedürel adalet değişkenini % 7 oranında açıkladığı görülmektedir, bir başka ifadeyle prosedürel adalet algısının % 7’sinin ücret kayırmacılığına bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Beta değerinin negatif olması ilişkinin ters yönlü olduğunu göstermektedir. Yani, ücret kayırmacılığı ile ilgili nepotizm algısı arttıkça prosedürel adalet algısı azalmaktadır. Tablodaki bilgilere göre regresyon denklemi aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

$$Y = 3,676 - 0,390 (\text{ücret kayırmacılığı})$$

Elde edilen sonuçlara göre “Nepotizmin boyutlarından ücret kayırmacılığı ile prosedürel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

“H₈: Nepotizmin boyutlarından işlem kayırmacılığı ile prosedürel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezinin doğruluğunu test etmek amacıyla yapılan regresyon analizinin sonuçları Tablo 3.17’de yer almaktadır.

Tablo 3.17: İşlem Kayırmacılığının Prosedürel Adalet Algısına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

$R^2=0,085$ Düzeltilmiş $R^2=0,079$ $F=14,702$ $R=0,292^a$ Anlamlılık Düzeyi=0,000

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayı	T Değeri	Sig.
	B	Std. Sapma	Beta Katsayısı		
1 (Sabit Terim)	4,341	0,425		10,209	0,000
Nepotizm Algısı	-0,455	0,119	-0,292	-3,834	0,000

a. Bağımlı Değişken: Prosedürel Adalet Algısı

Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre işlem kayırmacılığı ile prosedürel adalet algısı arasında 0,000 anlamlılık düzeyinde negatif yönde ve çok düşük şiddette bir ilişki olduğu saptanmıştır (-0,292). Modelin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemeye yönelik anova analizi sonucunda F değeri 14,702 olarak hesaplanmış ve bu değer istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000$) bulunmuştur. Tablo 3.17’de araştırmada yer alan bağımsız değişkenlerin Beta katsayıları ile t ve p değerleri verilmiştir. Tablodaki görüldüğü gibi, bağımlı değişkendeki değişmeyi açıklayan işlem kayırmacılığı değişkeninin β katsayısı -0,292 olup istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre işlem kayırmacılığı algısı değişkeninin prosedürel adalet değişkenini % 9 oranında açıkladığı görülmektedir, bir başka ifadeyle prosedürel adalet algısının % 9’unun işlem kayırmacılığına bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Beta değerinin negatif olması ilişkinin ters yönlü olduğunu göstermektedir. Yani, işlem kayırmacılığı ile ilgili nepotizm algısı arttıkça prosedürel adalet algısı azalmaktadır. İlişki düşük şiddette bir ilişkidir ($R=-0,292$). Tablodaki bilgilere göre regresyon denklemi aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

$$Y = 4,341 - 0,455 (\text{işlem kayırmacılığı})$$

Elde edilen sonuçlara göre “Nepotizmin boyutlarından işlem kayırmacılığı ile prosedürel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

“**H₉**: Nepotizmin boyutlarından iş alma ve yerleştirmede kayırmacılık ile etkileşimsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezinin doğruluğunu test etmek amacıyla yapılan regresyon analizinin sonuçları Tablo 3.18’de yer almaktadır.

Tablo 3.18: İşe Alma ve Yerleştirmede Kayırmacılığın Etkileşimsel Adalet Algısına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

R²=0,174 Düzeltilmiş R²=0,168 F=33,221 R=0,417a Anlamlılık düzeyi 0,000

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayı	T Değeri	Sig.
	B	Std. Sapma	Beta Katsayısı		
1 (Sabit Terim)	5,533	0,358		15,441	0,000
Nepotizm Algısı	-0,564	0,098	-0,417	-5,764	0,000

a. Bağımlı Değişken: Etkileşimsel Adalet Algısı

Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre işe alma ve yerleştirmede kayırmacılık ile etkileşimsel adalet algısı arasında 0,000 anlamlılık düzeyinde negatif yönde ve düşük şiddette bir ilişki olduğu saptanmıştır (-0,417). Modelin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemeye yönelik anova analizi sonucunda F değeri 33,221 olarak hesaplanmış ve bu değer istatistiksel olarak anlamlı (p=0,000) bulunmuştur. Tablo 3.18’de araştırmada yer alan bağımsız değişkenlerin Beta katsayıları ile t ve p değerleri verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi, bağımlı değişkendeki değişmeyi açıklayan işe alma ve yerleştirmede kayırmacılık değişkeninin β katsayısı -0,417 olup istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre işe alma ve yerleştirmede kayırmacılık değişkeninin etkileşimsel adalet değişkenini % 17 oranında açıkladığı görülmektedir, bir başka ifadeyle etkileşimsel adalet algısının % 17’sinin işe alma ve yerleştirmede kayırmacılığa bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Beta değerinin negatif olması ilişkinin ters yönlü olduğunu göstermektedir. Yani, işe alma ve yerleştirmede kayırmacılık ile ilgili nepotizm algısı arttıkça etkileşimsel adalet algısı azalmaktadır. İlişki düşük şiddette bir ilişkidir (R=-0, 417). Tablodaki bilgilere göre regresyon denklemi şu şekilde ifade edilebilir:

$$Y = 5,533 - 0,564 (\text{işe alma ve yerleştirmede kayırmacılık})$$

Elde edilen sonuçlara göre “Nepotizmin boyutlarından işe alma ve yerleştirmede kayırmacılık ile etkileşimsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.” Hipotezi kabul edilmiştir.

“**H₁₀**: Nepotizmin boyutlarından performans değerlendirme ve terfide kayırmacılık ile etkileşimsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezinin doğruluğunu test etmek amacıyla yapılan regresyon analizinin sonuçları Tablo 3.19’da yer almaktadır.

Tablo 3.19: Performans Değerlendirme ve Terfide Kayırmacılığın Etkileşimsel Adalet Algısına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

R²=0,200 Düzeltilmiş R²=0,195 F=39,520 R=0,447a Anlamlılık düzeyi 0,000

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayı	T Değeri	Sig.
	B	Std. Sapma	Beta Katsayısı		
1 (Sabit Terim)	4,863	0,370		13,151	0,000
Nepotizm Algısı	-0,635	0,101	-0,447	-6,286	0,000

a. Bağımlı Değişken: Etkileşimsel Adalet Algısı

Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre performans değerlendirme ve terfide kayırmacılık ile etkileşimsel adalet algısı arasında 0,000 anlamlılık düzeyinde negatif yönde ve düşük şiddette bir ilişki olduğu saptanmıştır (-0,447). Modelin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemeye yönelik anova analizi sonucunda F değeri 39,520 olarak hesaplanmış ve bu değer istatistiksel olarak anlamlı (p=0,000) bulunmuştur. Tablo 3.19’da araştırmada yer alan bağımsız değişkenlerin Beta katsayıları ile t ve p değerleri verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi, bağımlı değişkendeki değişmeyi açıklayan performans değerlendirme ve terfide kayırmacılık değişkeninin β katsayısı -0,447 olup istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, performans değerlendirme ve terfide kayırmacılık algısı değişkeninin etkileşimsel adalet değişkenini % 20 oranında açıkladığı görülmektedir, bir başka ifadeyle etkileşimsel adalet algısının % 20’sinin performans değerlendirme ve terfide kayırmacılık algısına bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Beta değerinin negatif olması ilişkinin ters yönlü olduğunu göstermektedir. Yani, performans değerlendirme ve terfide kayırmacılık ile ilgili nepotizm algısı arttıkça etkileşim adaleti algısı azalmaktadır. Tablodaki bilgilere göre regresyon denklemi aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

$$Y = 4,863 - 0,635 (\text{performans değerlendirme ve terfide kayırmacılık})$$

Elde edilen sonuçlara göre “Nepotizm uygulamalarından performans değerlendirme ve terfide kayırmacılık ile etkileşimsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

“**H₁₁**: Nepotizmin boyutlarından ücret kayırmacılığı ile etkileşimsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezinin doğruluğunu test etmek amacıyla yapılan regresyon analizinin sonuçları Tablo 3.20’de yer almaktadır.

Tablo 3.20: Ücret Kayırmacılığının Etkileşimsel Adalet Algısına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

$R^2=0,152$ Düzeltilmiş $R^2=0,147$ $F=28,394$ $R=0,390^a$ Anlamlılık Düzeyi=,000

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayı	T Değeri	Sig.
	B	Std. Sapma	Beta Katsayısı		
1 (Sabit Terim)	4,335	0,388		11,181	0,000
Nepotizm Algısı	-0,564	0,106	-0,390	-5,329	0,000

a. Bağımlı Değişken: Etkileşimsel Adalet Algısı

Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre ücret kayırmacılığı algısı ile etkileşimsel adalet algısı arasında 0,000 anlamlılık düzeyinde negatif yönde ve düşük şiddette bir ilişki olduğu saptanmıştır (-0,390). Modelin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemeye yönelik anova analizi sonucunda F değeri 28,394 olarak hesaplanmış ve bu değer istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000$) bulunmuştur. Tablo 3.20’de araştırmada yer alan bağımsız değişkenlerin Beta katsayıları ile t ve p değerleri verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi, bağımlı değişkendeki değişmeyi açıklayan ücret kayırmacılığı değişkeninin β katsayısı -0,390 olup istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Yapılan regresyon analizinin sonuçlarına göre, ücret kayırmacılığı değişkeninin etkileşimsel adalet değişkenini % 15 oranında açıkladığı görülmektedir, bir başka ifadeyle etkileşimsel adaleti algısının % 15’inin ücret kayırmacılığına bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Beta değerinin negatif olması ilişkinin ters yönlü olduğunu göstermektedir. Yani ücret kayırmacılığı ile ilgili nepotizm algısı arttıkça etkileşimsel adalet algısı azalmaktadır. İlişki düşük şiddette bir ilişkidir ($R=-0,390$).

Tablodaki bilgilere göre regresyon denklemi aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

$$Y = 4,335 - 0,564 (\text{ücret kayırmacılığı})$$

Elde edilen sonuçlara göre “Nepotizmin boyutlarından ücret kayırmacılığı ile etkileşimsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

“**H¹²**: Nepotizmin boyutlarından işlem kayırmacılığı ile etkileşimsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezinin doğruluğunu test etmek amacıyla yapılan regresyon analizinin sonuçları Tablo 3.21’de yer almaktadır.

Tablo 3.21: İşlem Kayırmacılığının Etkileşimsel Adalet Algısına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

$R^2=0,178$ Düzeltilmiş $R^2=0,173$ $F=34,223$ $R=0,422^a$ Anlamlılık Düzeyi=,000

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayı	T Değeri	Sig.
	B	Std. Sapma	Beta Katsayısı		
1 (Sabit Terim)	5,059	0,403		12,528	0,000
Nepotizm Algısı	-0,645	0,110	-0,422	-5,850	0,000

a. Bağımlı Değişken: Etkileşimsel Adalet Algısı

Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre işlem kayırmacılığı algısı ile etkileşimsel adalet algısı arasında 0,000 anlamlılık düzeyinde negatif yönde ve düşük şiddette bir ilişki olduğu saptanmıştır (-0,422). Modelin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemeye yönelik anova analizi sonucunda F değeri 34,223 olarak hesaplanmış ve bu değer istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000$) bulunmuştur. Tablo 3.21’de araştırmada yer alan bağımsız değişkenlerin Beta katsayıları ile t ve p değerleri verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi, bağımlı değişkendeki değişmeyi açıklayan işlem kayırmacılığı değişkeninin β katsayısı -0,422 olup istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, işlem kayırmacılığı algısı değişkeninin etkileşimsel adalet değişkenini % 18 oranında açıkladığı görülmektedir, bir başka ifadeyle etkileşimsel adalet algısının % 18’inin işlem kayırmacılığı algısına bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Beta değerinin negatif olması ilişkinin ters yönlü olduğunu göstermektedir. Yani işlem kayırmacılığı ile ilgili nepotizm algısı arttıkça etkileşimsel adalet algısı azalmaktadır. İlişki orta şiddette bir ilişkidir ($R=-0,422$). Tablodaki bilgilere göre regresyon denklemi aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

$$Y = 5,029 - 0,645 (\text{işlem kayırmacılığı algısı})$$

Aşağıda Tablo 3.22’de, araştırmada yer alan hipotezler birlikte değerlendirilmiştir.

Tablo 3.22: Boyutlar arası ilişkisinin Birleşik Tablo Değerlendirmesi

Hipotez	R	R ²	P	SONUÇ
H ₁ : Nepotizmin boyutlarından işe alma ve yerleştirmede kayırmacılık ile dağıtumsal adalet algısı arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır.	-0,546	0,298	P<0,01	KABUL
H ₂ :Nepotizmin boyutlarından performans değerlendirme ve terfide kayırmacılık ile dağıtumsal adalet algısı arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır.	-0,563	0,317	P<0,01	KABUL
H ₃ : Nepotizmin boyutlarından ücret kayırmacılığı ile dağıtumsal adalet algısı arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır.	-0,528	0,279	P<0,01	KABUL
H ₄ : Nepotizmin boyutlarından işlem kayırmacılığı ile dağıtumsal adalet algısı arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır.	-0,499	0,249	P<0,01	KABUL
H ₅ : Nepotizmin boyutlarından işe alma ve yerleştirmede kayırmacılık ile prosedürel adalet algısı arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır.	-0,250	0,062	P<0,01	KABUL
H ₆ : Nepotizmin boyutlarından performans değerlendirme ve terfide kayırmacılık ile prosedürel adalet algısı arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır.	-0,292	0,085	P<0,01	KABUL
H ₇ : Nepotizmin boyutlarından ücret kayırmacılığı ile prosedürel adalet algısı arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır.	-0,264	0,070	P<0,01	KABUL
H ₈ : Nepotizmin boyutlarından işlem kayırmacılığı ile prosedürel adalet algısı arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır.	-0,292	0,079	P<0,01	KABUL
H ₉ : Nepotizmin boyutlarından işe almada kayırmacılık ile etkileşimsel adalet algısı arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır.	-0,417	0,174	P<0,01	KABUL
H ₁₀ : Nepotizmin boyutlarından performans değerlendirme ve terfide kayırmacılık ile etkileşimsel adalet algısı arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır.	-0,447	0,200	P<0,01	KABUL
H ₁₁ : Nepotizmin boyutlarından ücret kayırmacılığı ile etkileşimsel adalet algısı arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır.	-0,390	0,152	P<0,01	KABUL
H ₁₂ : Nepotizmin boyutlarından işlem kayırmacılığı ile etkileşimsel adalet algısı arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır.	-0,422	0,178	P<0,01	KABUL

Tablo 3.22'ye göre nepotizm ve örgütsel adalet algısının boyutları arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H₁, H₂,H₃,H₄,H₅,H₆,H₇,H₈,H₉,H₁₀,H₁₁ ve H₁₂ hipotezleri kabul edilmektedir.

3.3.7. Nepotizmin Alt Boyutları ve Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Yorumları

Araştırmada nepotizmin alt boyutları ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda bağımlı değişkenin varyansında anlamlı bir artışa neden olmayan ücret kayırmacılığı ve işlem kayırmacılığı algısı denklemden çıkarılmıştır. Aşağıda Tablo 3.23'te model dışında bırakılan değişkenlerle ilgili çoklu regresyon analizi bulguları görülmektedir.

Tablo 3.23: Çoklu Regresyon Analizi Sonucunda Dışarıda Bırakılan Bağımsız Değişkenler

Dışarıda Bırakılan Değişkenler^c

Değişkenler	Beta In	t	Sig.	Kısmi Korelasyon	Doğrusal İstatistik
					Tolerans
1 İşe Alma Yer.Kay.	-,259 ^a	-3,050	,003	-,237	,612
İşlem Kay.	-,181 ^a	-1,538	,126	-,122	,332
Ücret Kay.	-,156 ^a	-1,411	,160	-,112	,380
2 İşlem Kay.	-,090 ^b	-,748	,456	-,060	,306
Ücret Kay.	-,160 ^b	-1,495	,137	-,119	,380

a. Modeldeki Belirleyiciler: (Sabit), performans değ. ve terfide kayırmacılık

b. Modeldeki Belirleyiciler: (Sabit), performans değ. ve terfide kayırmacılık, işe alma ve yer. kay.

c. Bağımlı Değişken: Örgütsel Adalet Algısı

İki bağımsız değişkenin dışarıda bırakılmasından sonra ortaya çıkan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 3.24'te görülmektedir.

Tablo 3.24: Nepotizmin Alt Boyutlarının Örgütsel Adalet Algısına Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

$R^2_b=0,266$, Düzeltilmiş $R^2_b=0,261$, $F=57, 214$, $R=0,516^b$; $R^2_c=0,307$, Düzeltilmiş $R^2_c=0,298$, $F=34,762$, $R=0,554^c$

Değişkenler	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	T	Sig.
	B	Sdt. Sapma	Beta		
1 (Sabit)	4,258	,115		37,119	,000
Perf. Değ. Terfi	-,316	,042	-,516	-7,564	,000
2 (Sabit)	4,586	,155		29,540	,000
Perf. Değ. Terfi	-,217	,052	-,354	-4,175	,000
İşe Alma Yerleş.	-,167	,055	-,259	-3,050	,003

a. Bağımlı değişen: örgütsel adalet algısı

b. Belirleyiciler: (Sabit), performans değerlendirme ve terfide kayırmacılık

c. Belirleyiciler: (Sabit), performans değerlendirme ve terfide kayırmacılık, işe alma ve yerleştirmede kayırmacılık

Performans değerlendirme ve terfide kayırmacılık ile işe alma ve yerleştirmede kayırmacılık algılarının birlikte örgütsel adalet algısı değişkenini % 30 oranında açıkladığı görülmektedir. Beta değerinin negatif olması ilişkinin ters yönlü olduğunu göstermektedir. Yani performans değerlendirme ve terfide kayırmacılık ile işe alma ve yerleştirmede kayırmacılık ile ilgili nepotizm algısı arttıkça örgütsel adalet algısı azalmaktadır. İlişki orta şiddette bir ilişkidir ($R=-0, 554$).

Yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre işlem ve ücret kayırmacılığının örgütsel adalet algısı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı saptanırken, işe alma ve yerleştirme ile performans değerlendirme ve terfide kayırmacılık algısının birlikte örgütsel adalet algısı üzerinde daha anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

İki bağımsız değişkenin denklem dışına alınması sonucunda diğer iki bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin 0,01 anlamlılık düzeyinde olduğu ve F değerinin 34,762 olduğu saptanmıştır. Tablodaki bilgilere göre regresyon denklemi şu şekilde ifade edilebilir:

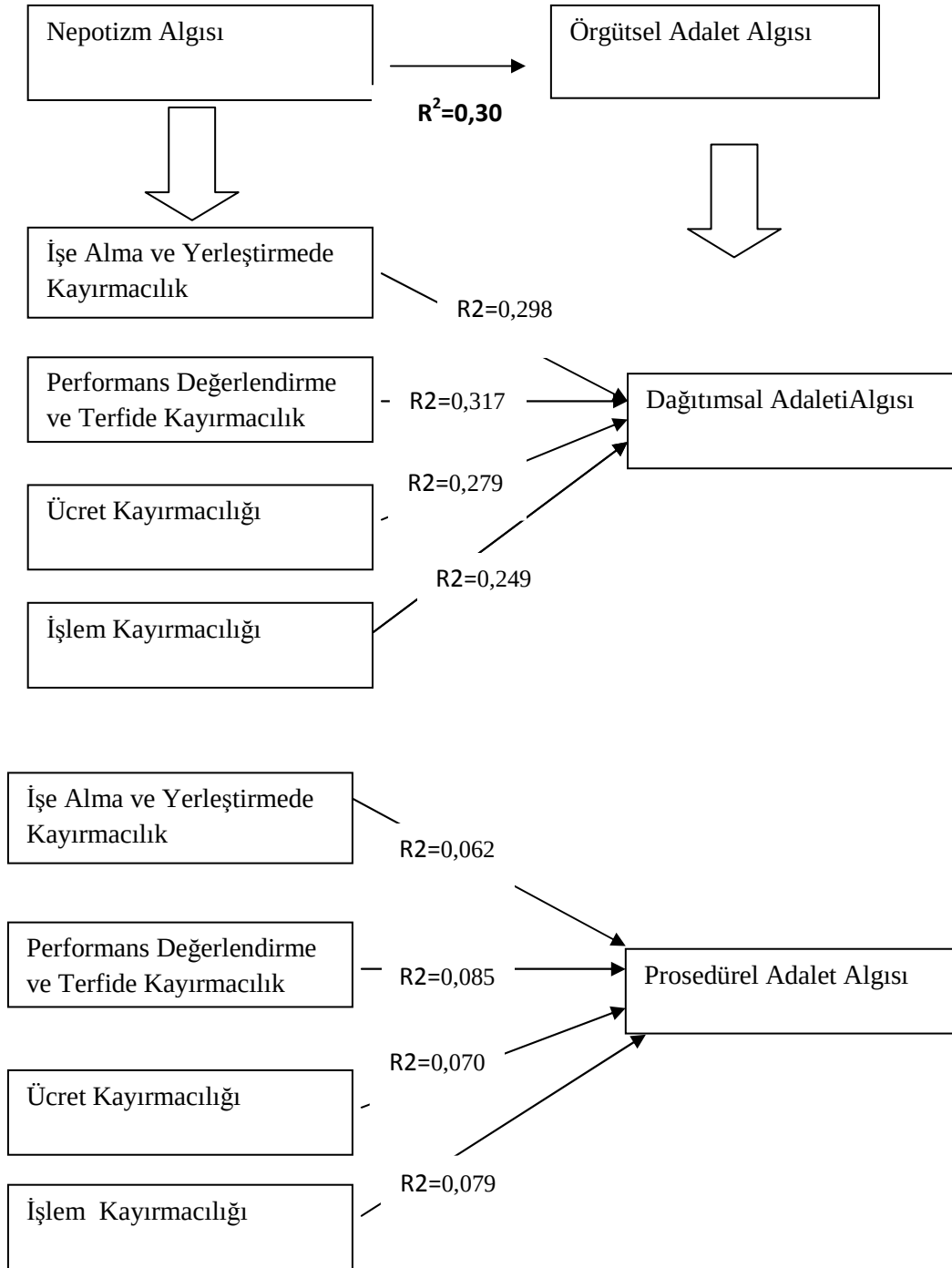
$Y=4,586 - 0,217$ (Performans Değerlendirme ve Terfide Kayırmacılık) $- 0,167$ (İşe Alma ve Yerleştirmede Kayırmacılık)

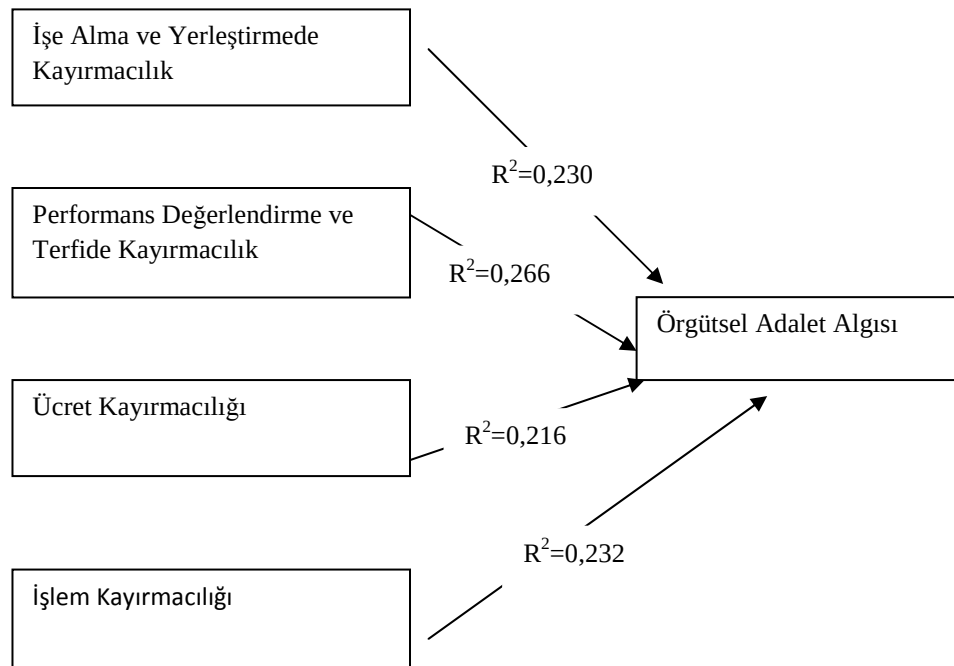
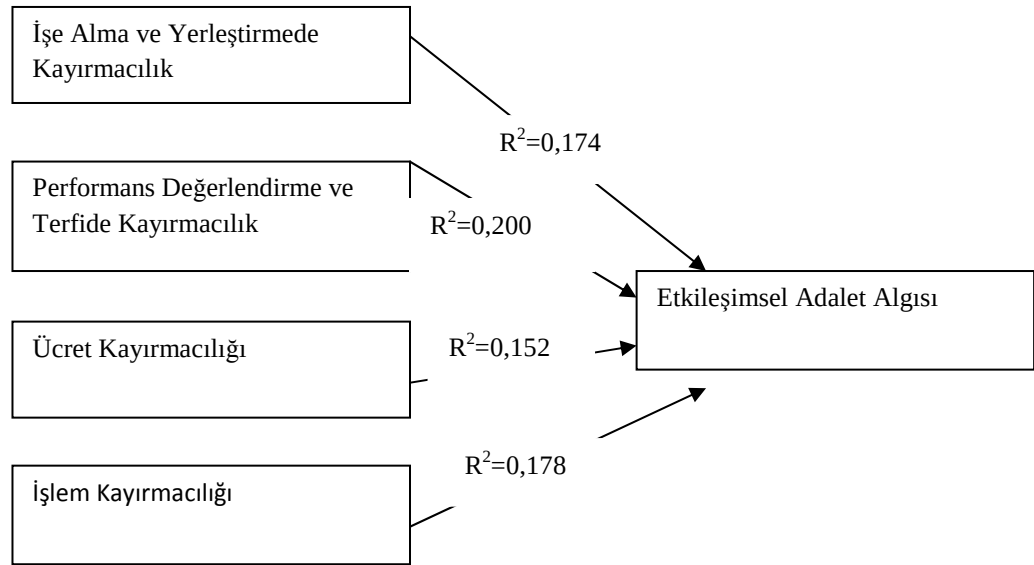
3.3.8. Araştırma Bulgularına Yönelik Genel Değerlendirme

Genel amacı nepotizmin örgütsel adalet algısı ile ilişkilerinin belirlenmesi olan araştırma, İstanbul Sanayi Odası verilerine göre Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşu içerisinde yer alan bir tekstil işletmesinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada nepotizmin ve alt boyutlarının örgütsel adalet ve alt boyutları üzerinde etkisi olduğu iddia edilerek bir model oluşturulmuştur. Model belirlenmiş olan işletmede anket tekniği ile veri toplanarak test edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre nepotizm ve örgütsel adalet algısının boyutları arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü gösteren araştırma modelini aşağıdaki gibi göstermek mümkündür:

Şekil 3.3: Araştırmanın Modeli





Araştırma sonucunda modelde önerildiği gibi nepotizmle örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya konulmuş ancak araştırmanın yapıldığı işletmede nepotizmle ilgili algılar beklenenden düşük saptanmış ve yine beklentilerin aksine örgütsel adalet algısı üzerindeki etkilerinin güçlü olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu bulguların muhtemel nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Nepotizm söz konusu işletmede adalet algısını etkileyecek kadar yaygın olmayabilir,

- Türk toplumu ve işletmenin kurulu olduğu lokal çevrenin sosyo-kültürel yapısı göz önünde bulundurulduğunda nepotizm haksız ve adaletsiz olmaktan ziyade olağan algılanıyor olabilir,
- İşletmede örgütsel adalet algısını etkileyen nepotizmden daha kuvvetli farklı faktörler bulunabilir,
- Beyaz yakalı işgörenlerin istihdam ve terfisinde eğitim düzeyinin önemli olmasından dolayı istihdam ve terfilerde nitelik ön sırada geliyor olabilir,

İşletmedeki nepotizm ile işgörenlerin prosedürel adalet algısı arasındaki ilişkinin örgütsel adalet algısının diğer boyutlarına göre daha düşük kuvvette olmasının muhtemel nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İşletmenin büyük ve kurumsallaşmış bir örgüt olması,
- İşletmede adil düzenlenmiş yazılı prosedürlerin bulunması,
- Kararlar alınırken çalışanların görüşlerinin de değerlendirilmesi.

Araştırmamız nepotizm konusundaki sınırlı yerli literatüre katkı yapmıştır. Araştırmamızda nepotizm kavramı, nepotizmi etkileyen faktörler ve nepotizmin sonuçları mevcut çalışmalardan farklı olarak detaylı bir şekilde incelenmiş, nepotizmin örgütsel adalet algısı ile ilişkisi ilk kez ampirik açıdan incelenmiştir.

Bundan sonraki çalışmalarda nepotizmin örgütsel adalet algısı ile ilişkisi incelenirken:

- Öncelikle çalışanların nepotizmle ilgili algısı ölçülebilir ve nepotizm algısının yüksek olduğu işletmelerde söz konusu ilişki incelenebilir,
- Aile işletmesi niteliğindeki işletmelerle kurumsallaşmış işletmeler karşılaştırılabilir,
- Benzer özelliklere sahip olan farklı sektörlerdeki işletmeler karşılaştırılabilir,
- Araştırmanın evreni genişletilebilir,
- Beyaz yakalıların yanı sıra mavi yakalı işgörenler de araştırmaya dâhil edilebilir,
- Araştırmaya katılan çalışanların işletmelerinde akrabaları olup olmadığı, varsa hangi pozisyonlarda olduğu bilgisi incelemeye alınabilir,
- Veri toplama tekniği olarak anket yerine mülakat gibi nitel araştırma teknikleri kullanılabilir,
- Nepotizm ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiler değerlendirilirken bu değişkenleri etkileyebilecek diğer aracı değişkenler araştırmaya dâhil edilebilir,
- Nepotizmin ile örgütsel adalet algısını etkileyen diğer değişkenlerin etkileri karşılaştırılabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kaynakların sınırlı taleplerin neredeyse sınırsız olduğu günümüz dünyasında kaynakların paylaşılması konusunda karar verme yetki ve gücüne sahip olan kişiler bir şekilde diğerlerinin aleyhine olsa bile kendilerine yakın olan kişilerin lehine kararlar alabilmektedirler. İş çevrelerinde bu kaynaklar sınırlı iş imkânları, örgüt içi pozisyonlar, örgütün çalışanların kullanımına açık kaynakları olabilmektedir. Bu kaynakların tahsisinde kaynakları dağıtma yahut, dağıtan kişileri etkileme gücünde olanlar eşini dostunu, aynı politik görüşten olan tanıdıklarını, komşularını, hemşerilerini, akrabalarını ve benzer şekilde ortak yönleri paylaştıkları kişilerin kayırılmasını teşvik edebilmektedirler.

Kayırmacılığın bir türü olan nepotizm olgusuna dünyanın her yerinde farklı düzeylerde de olsa yaygın olarak rastlanabilmektedir. Hem içgüdüsel hem de rasyonel bir davranış olabilen nepotizm olgusu sosyoloji, biyoloji, siyaset bilimi ve yönetim bilimi gibi farklı disiplinlerde araştırma konusu olmuştur. Bu çalışmada nepotizm olgusu örgütlerde bazı bireylerin akrabalık bağlarına dayalı olarak, liyakat dikkate alınmaksızın; istihdam, ücretlendirme, terfi vb. ayrıcalıklardan istifade ettirilmesi olarak tanımlanmıştır. Nepotizm olgusu yönetim bilimi açısından ele alınmış, nepotist uygulamalar ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır.

Çoğu zaman ahlâki boyutu sorgulanmayan ve oldukça yaygın olan nepotizm örgüt ve üyeleri üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkileri olabilen bir kavramdır. Nepotizmin algılanma biçimi sosyo-kültürel yapı, ekonominin genel durumu ve toplumun refah düzeyi, örgüt büyüklüğü ve sahiplik yapısı gibi faktörlerden etkilenebilmektedir. Bu nedenle nepotizm olgusu işveren, yönetici, politikacı, bürokrat ve akademisyenler arasında tartışmaya yol açan bir konu olmaktadır. Bununla birlikte olumsuz etkileri örgüt açısından daha maliyetli olduğu için literatürde genellikle olumsuz etkilerine vurgu yapılmaktadır. Nepotizm uygulamalarının olumsuz sonuçları genellikle aile üyelerinin gereksinimleri ile örgütün gereksinimleri çatışınca veya örgüt içindeki aile üyelerinin menfaatleri ile aile üyesi olmayan çalışanların menfaatleri birbiriyle çatışınca ortaya çıkmaktadır. Örneğin istihdam nepotizmi yetersiz kişilerin sırf akrabalık bağlarından dolayı işe alınırken, daha yetenekli ve işe daha uygun kişilerin örgüt dışında kalmasına yol açabilmekte, bu durum örgütün performans ve verimliliğini düşürebilmektedir. Örgüt içinde yaygın nepotizm uygulamaları çalışanların örgütsel adalet algısını düşürebilmekte, bu durum olumsuz iş tutum ve davranışlarına yol açabilmektedir. Örgüt aile işletmesi ise aile ile iş meseleleri birbirine karıştırılabilmekte, aile içindeki huzursuzluklar örgüte yansyabilmektedir.

Bu çalışmada nepotizm algısı ile örgütlerde pek çok iş tutum ve davranışları üzerinde etkisi olan örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki incelenmiş ve Türkiye'nin en büyük 500 kuruluşundan biri olan bir tekstil işletmesinde çalışan beyaz yakalı işgörenler üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma verileri doğrultusunda yapılan analizler sonucunda birtakım sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmanın yapıldığı işletmede nepotizm uygulamalarına dair algıların işe alma ve yerleştirmede kayırmacılık algısı hariç düşük denilebilecek düzeyde olduğu görülmektedir. Öte yandan örgütsel adalet algılarının etkileşim adaleti alt boyutunda olumlu düzeye daha yakın olduğu gözlemlenirken, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti algısının olumlu ve olumsuz düzeye hemen hemen eşit mesafede olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte mevcut nepotizm algısı ile örgütsel adalet algısı arasında

negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu ve örgütsel adalet algısının nepotizm algısından etkilendiği saptanmıştır. Nepotizm uygulamalarının tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de yaygın olduğunun bilinmekte olmasına rağmen araştırma konusu işletmede nepotizm uygulamalarına dair algının düşük olma sebepleri aşağıdaki gibi ortaya konabilir:

- İşletmenin nepotizmin daha yoğun algılandığı küçük aile işletmelerinden farklı olarak kurumsallaşma yolunda olan büyük bir örgüt olması,
- İşletmenin büyük şehirde değil ilçe niteliğindeki bir lokasyonda kurulu olması ve işgücünün çoğunu bulunduğu lokal çevreden edinmesi,
- İşletmenin bulunduğu lokasyon civarında iş imkânı sunan çok az sayıda büyük ölçekli örgütten biri olması,
- İşletmenin yurt içinde ve yurt dışındaki itibarının yüksek olması,
- İşletmenin insan kaynakları bölümünün alanında uzman olması ve insan kaynağını iyi yönlendirebilmesi,

Nepotizm algısını belirleyen nepotizm uygulamalarının alt boyutları ile örgütsel adalet algısının alt boyutları değerlendirildiğinde; nepotizm uygulamalarının en çok dağıtım adaleti algısını etkilediği, nepotizmin alt boyutlarından performans değerlendirme ve tefide kayırmacılık ile işe alma ve yerleştirmede kayırmacılık ile ilgili algının diğer boyutlara göre dağıtım adaleti algısını daha çok etkilediği saptanmıştır. Örgütsel adaletin alt boyutlarından prosedür adaleti algısının nepotizm uygulamalarından güçlü bir şekilde etkilenmediği ortaya çıkmıştır. Bu durumun işletmenin kurumsallaşmış olmasının ve işletmede biçimsel prosedürlerin bulunması ile ilgili olabileceği düşünülmektedir. Örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşim adaleti algısının prosedür adaleti algısına göre nepotizm uygulamalardan daha çok etkilendiği ancak dağıtım adaleti algısına göre biraz daha az etkilendiği ortaya çıkmıştır. İşletmenin kurumsallaşma çabası içerisinde bir örgüt olması prosedürel adalet algısının nepotizmden daha az etkilenmesini sağlamış olabilir.

Kuramsal kısımda vurgulandığı üzere örgütlerdeki nepotizm uygulamalarının örgüt üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkileri olabilmektedir. Araştırma konusu olan işletme işgücünün çoğunu kurulu olduğu lokal çevreden temin ettiği için, işletmede birbiriyle akraba olan çalışanların olması kaçınılmazdır. Bu durum hem istihdam maliyetlerini azaltabilmekte hem de işe yeni başlayan çalışanların oryantasyon sürecinin daha kısa olmasını sağlayabilmektedir. Ayrıca akrabalarıyla aynı ortamda çalışan bireyler örgüt ortamıyla ilgili olarak daha olumlu algılar geliştirebilmektedirler. İşe alma ve yerleştirmede kayırmacılık ile ilgili algının düşük olması örgütte akrabaların işe alınmasının olumsuz algılanmadığını göstermektedir.

Araştırma konusu işletmede, örgütsel adalet algısının çok yüksek olmadığı görülmektedir. Nepotizm algısının yüksek olmadığı ve örgütsel adalet algısını orta şiddette etkilediği gözönünde bulundurulduğunda, örgütsel adalet algısının yüksek olmamasına yol açabilecek diğer değişkenler de incelenmelidir.

Tamamen önlenmesi mümkün görünmediği ve bazı olumlu etkileri de gözardı edilemediği için nepotizmle ilgili olarak üzerinde durulması gereken asıl sorun nepotizmin yönetilmesi olmaktadır. Kaçınılamayan nepotizmin yaratacağı olumsuz algıları yumuşatabilmek için işletmelerce bazı önlemler alınmalıdır. Nepotizmin

yönetilmesi için araştırma kapsamındaki sonuçlara bağlı olarak sunulabilecek önerileri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- Nepotizm olgusu ile ilgili olarak öncelikli olarak işveren ve yöneticilere eğitim verilmeli, olgunun doğru bir şekilde kavranması sağlanmalı ve örgüte olan etkileri ile ilgili farkındalık yaratılmalıdır.
- Örgütlerde kurumsallaşmaya gidilmeli, örgütteki herkese adil, sürekli ve eşit bir biçimde uygulanabilecek kurallar geliştirilmelidir. Kurumsallaşma kâğıt üzerinde kalmamalı ve pratiğe aktarılabilmelidir.
- Örgütte birbirleriyle ast-üst ilişkisi içerisinde bulunan akrabaların uyması gereken kurallar belirlenmelidir. Daha iyisi, mümkünse akrabaların aynı komuta zincirinde yer almaması sağlanmalıdır.
- Örgütte nepotizm uygulamalarından faydalanması mümkün olan kişiler için belirli yeterlilik ve liyakat kriterleri belirlenmelidir.
- Örgütlerde kaçınılamayan nepotizm uygulamalarının yaratacağı stresi hafifletmek için örgüt genelinde tüm çalışanlar için işyükü, çalışma koşulları, görev dizaynı adil ve insan haklarına uygun bir şekilde programlanmalıdır.
- Stres ve stresi yönetme hususunda çalışanların eğitilmesi sağlanmalı, örgütte çalışanların iş stresi hafifletebilmeleri için uygun kurumsal aktiviteler planlanmalıdır.
- Aile işletmesi niteliğindeki işletmelerde aile içerisinde nepotizm uygulanması için baskılar gelebilmekte, bu durum aile işletmesi yöneticilerini zor durumda bırakabilmektedir. Bu tür işletmenin kurumsallaşma yoluna gitmesi ve aile anayasası oluşturmaları, aile üyelerinin dışarıdan veya içeriden işletmeye nepotizme yol açacak talepler konusunda baskı yapmalarını engelleyebilecektir. Aile işletmeleri iş ve aile meselelerini ayırmakta daha az zorlukla karşılaşmayı sağladığı için kurumsallaşmalı ve aile anayasalarını oluşturmalarıdır.
- Aile işletmelerinde görev alacak aile üyelerinin işe uygun eğitim alması sağlanmalıdır. Bu kişiler mümkünse yeteneklerini test etmek, kendilerini kanıtlamak ve profesyonel yaşama adapte olabilmek için aile işletmesi dışında iş deneyimi kazanmalıdırlar.
- Aile işletmesinde önemli pozisyonlara getirilecek aile üyeleri için ücret ve performans standartları önceden belirlenmelidir. Karşılıklı beklentiler önceden ortaya konulmalıdır.
- Hükümet işgücü arasında haksız rekabete yol açan nepotizm ve diğer kayırmacılık türlerine karşı yasal kural ve düzenlemeler yapılmalıdır.
- Örgütlerde nepotizm uygulamalarını sınırlayan, muhtemel nepotizm uygulamalarının nitelik, yeterlilik ve liyakat temeline oturtulmasını sağlayan anti-nepotizm politikaları geliştirilmelidir.
- Nepotizm uygulamalarını sınırlayabilecek insan kaynakları politikaları geliştirilmelidir.
- Örgütün nepotizme karşı aldığı önlemler çalışanlarla paylaşılmalı, çalışanlar da nepotizm konusunda bilinçlendirilmelidir.

Unutulmamalıdır ki her örgüt kendine has özellikleri olan özgün bir varlıktır ve nepotizmle mücadele etmek veya nepotizmi yönetmek için seçilecek yöntemlerin karması da örgüte uygun olarak ve özgün bir şekilde belirlenmelidir. Burada yer alan öneriler sadece nepotizmi yönetme isteğine sahip örgütlere ilham verme amacını gütmektedir.

EKLER

EK 1: Anket Formu

ÖRGÜTLERDE NEPOTİZMİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE İLİŞKİSİNİN TESPİTİNE YÖNELİK ANKET ÇALIŞMASI

Bu anket çalışması Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon YL Programında sürdürülen “Örgütlerde Nepotizmin Örgütsel Adalet Algısı ile İlişkisinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma” başlık ve konulu tez çalışması kapsamında bilimsel veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Herhangi bir kimlik bilgisi istenmemektedir ve anket sorularına verilecek cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır.

Ankette yer alan ifadeleri değerlendirirken bu kurumda çalıştığınız süre içinde karşılaştığınız gerçek durumları en iyi yansıtan ifadeleri işaretleyiniz.

Her ifade için yalnız bir kutu işaretlenecektir. **“Kararsızım” kutucuğunu, ancak aşağıdaki ifadelerle ilgili hiçbir fikrinizin olmadığı durumlarda işaretleyiniz.**

BİRİNCİ BÖLÜM KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyet	() Kadın () Erkek
Yaş	() 20-30 () 31-40 () 41-50 () + 51
Medeni Durum	() Evli () Bekar () Diğer
Eğitim Düzeyi	() Lise () Önlisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora
Mesleki Kıdem	() -5 Yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () +21
İşletmede Çalışma Süresi	() -5 Yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () +21
Çalışılan Departman	() Yönetim () Muhasebe () Finans () Satış ve Pazarlama () İnsan Kaynakları () Üretim () halkla ilişkiler () Ar-Ge () Diğer
Haftalık Çalışma Süresi	() -40 saat () 41-45 saat () 46-50 saat () + 51

İKİNCİ BÖLÜM

NEPOTİZM ALGISININ TESPİTİNE YÖNELİK ANKET

Aşağıdaki 1-17 no'lu ifadeler, kurumdaki bazı uygulamalarla ilgili olarak geliştirdiğiniz algıyı belirleyebilmek amacıyla hazırlanmıştır. Bu bağlamda kurumdaki uygulamalara yönelik bazı ifadeler verilmiştir. Lütfen, verilen ifadelerle ilgili olarak kurumunuzda size göre gerçeğe en uygun durumları yansıtan kutucuğu işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.Bu işletmeye idari personel alınırken işletmede akrabası olanlara öncelik verilmektedir.					
2.Bu işletmeye idari personel alımında yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir.					
3.Bu işletmede çalışan idari personelin terfi etmesinde yöneticilerle akrabalık ilişkisi söz konusu olduğunda bilgi, beceri ve yeterlilik düzeyi daha az dikkate alınmaktadır.					
4.Bu işletmede idari personelin başarılı olsalar bile işletmede mevcut akrabalık ilişkileri nedeniyle arzu ettikleri konuma gelemeyecekleri düşüncesi hâkimdir.					
5.Bu işletmede yönetici akrabalarının terfi etmesi daha kolaydır.					
6.Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde, işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler (kayırmacılık vb.) ön planda tutulmaktadır.					
7.Bu işletmenin yönetim kadrosunda akrabası olan çalışanlar diğer çalışanlardan daha fazla itibar görmektedir.					
8.Bu işletmedeki alt ve orta kademe yöneticiler, üst yönetimde akrabası olan çalışanlara ayrıcalıklı davranmaktadır.					
9.Bu işletmede yönetici akrabalarının işten çıkarılması veya onlara ceza verilmesi oldukça zordur.					
10.Bu işletmede yönetici akrabası olan çalışanlardan çekinilmektedir.					
11.Bu işletmede akrabası olanlar daha yüksek ücret ve pirim almaktadırlar.					
12.Bu işletmede yetki devri söz konusu olduğunda öncelik akrabalara tanınır.					
13.Bu işletmede performans değerlendirilirken yöneticilerin akrabalarına ayrıcalıklı muamele yapılır.					
14.Bu işletmede üst düzey yöneticilerin akrabaları hak etmedikleri halde ödüllendirilebilirler.					
15.Bu işletmede performans değerlendirilirken yazılı prosedürlere uyulmamaktadır.					
16.Bu işletmede yönetici akrabalarının başarıları gerektiğinden çok itibar görür.					
17. Bu işletmeye idari personel alınırken daha yeterli adayların bulunmasına rağmen işletmede akrabası olan adaylar işe alınabilmektedir.					

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖLÇÜMÜNE YÖNELİK ANKET

Aşağıdaki 1-15 no'lu ifadeler, kurumdaki kuralların, prosedürlerin hangi uygulamalara imkân verdiğini belirleyebilmek amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen size uygun olan kutucuğu işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.Bu işletmede yöneticinin karar alabilmesi için gerekli olan doğru bilgilere ulaşmasını sağlayan yazılı kurallar bulunmaktadır.					
2. Çalışanların alınan kararlara itiraz etmesine izin veren mekanizmalar mevcuttur.					
3.İşletmedeki kurallar, yöneticinin, aldığı kararlara ve uygulamalarına yönelik sonuçları düzenli olarak çalışanlara iletmesini sağlar.					
4.Bu işletmede yöneticinin karar alırken karardan etkilenecek tüm çalışanları göz önünde bulundurmasını sağlayan yazılı kurallar mevcuttur.					
5. İşletmede tüm kararların tutarlı bir biçimde alınmasını sağlayan standart kurallar bulunmaktadır.					
6.Kurumun işleyişine yönelik kurallar, karardan etkilenecek kişilerin fikirlerinin dikkate alınmasını sağlar.					
7.İşletme kural ve politikaları yöneticinin, aldığı kararlara ve uygulamalarına yönelik sonuçları düzenli olarak çalışanlara iletmesini sağlar.					
8.İşletme kural ve politikaları çalışanların alınan kararlara yönelik yöneticiden ek bilgi veya açıklama istemelerine izin verir.					
9.İşletmede çalışanların, iş ilişkilerinde herhangi bir haksızlığa maruz kalmaları durumunda kendilerini savunmalarını ve korumalarını sağlayan mekanizmalar mevcuttur.					
10.Kurumun kaynaklarından işin yerine getirilmesi için ihtiyacımız ölçüsünde eşit biçimde yararlanabiliriz. (şirket araç gereçleri vb)					
11.Kurumda işini iyi yapan herkese yükselme şansı tanınır.					
12.İşe yönelik üstlendiğimiz sorumluluklarımızın karşılığını adil biçimde alırız. Yetki ve sorumluluklarımız arasından doğrudan ilişki vardır.					
13. Çalışanların işe yönelik sahip olduğu deneyimlerin karşılığı aldığı ücrete adil biçimde yansıtılır.					
14. İşe yönelik fazladan gösterilen çabanın karşılığı (prim, ikramiye vb.) alınır.					
15.Bu iş yerinde işini iyi yapmayana hoşgörü gösterilmez.					
16.Bu sektördeki diğer işletmelerde çalışan meslektaşlarımla ücretleriyle kıyasladığımda kendi ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.					

Aşağıdaki 17-29 nolu ifadeler, kurumdaki yöneticilerin davranışlarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığını belirlemeye yönelik ifadelerdir. Lütfen bu ifadeleri kendi yöneticinizi göz önünde bulundurarak değerlendiriniz ve size uygun olan kutucuğu işaretleyiniz. (Her ifade için yalnız bir kutu işaretlenecektir.)

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
17. Yöneticimiz, düşüncelerimizi dikkate alır.					
18. Yöneticimiz, her zaman tarafsız davranabilir.					
19. Yöneticimiz, aldığı kararlara ve sonuçlarına yönelik düzenli olarak bilgi verir.					
20. Yöneticimiz, bize karşı içten ve anlayışlıdır.					
21. Yöneticimiz, çalışma hayatına ilişkin haklarımızı çiğnemez.					
22. Yöneticimiz, işimizle ilgili zorluları yenmemizde bize yardımcı olur.					
23. İşimize ilişkin hedeflerimiz ve planlarımızı yöneticimizle rahatlıkla paylaşabiliriz.					
24. Yöneticimiz, aldığı kararlarda tutarlıdır.					
25. Yöneticimiz, aldığı kararların sebeplerini asla açıklamaz.					
26. Yöneticimiz, işe yönelik yeni kurallar geliştirirken fikrimizi alır.					
27. Yöneticimiz, bizimle ilişkisinde karşılıklı iletişime önem verir.					
28. Yöneticimiz, çalışmalarımızı yakından izler.					
29. Yöneticimiz, düşük performansla çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için mutlaka bir şans daha verir.					

ANKETİMİZE KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ...

KAYNAKÇA

- ABDALLA, Hayajenh F., Ahmet S., MAGHRABI and B.G., RAGGAD, (1998), "Assessing the Perceptions of Human Resource Managers Toward Nepotism: A Cross-Cultural Study", **International Journal of Manpower**, Vol. 19, No: 8, pp. 554 -570.
- ABDALLA, Hayajenh F., Ahmet S., MAGHRABI and Taher, H. Al-DABBAGH (1994), "Research note: Assessing the Effect of Nepotism on Human Resource Managers", **International Journal of Manpower**, Vol 15, No 1, pp. 60–67.
- AHMAD, Rauf (2010), "Direct and Interactive Effects of Organizational Justice and Perceptions of Politics on Personal and Organizational Outcomes", PHD Thesis, **International Islamic University**, Islamabad.
- ALTINTAŞ, ÇINAR, Füsun (2006), "Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz", **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C. 7, Sa. 2, ss. 19-40.
- AMBROSE, Maureen L. and Marshall, SCHMINKE (2003), "Organizational Structure as a Moderator of the Relationship Between Procedural Justice, Perceived Organizational Support and Supervisory Trust", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 88, pp. 295-306.
- AMBROSE, Maureen L. ve Marshall, SCHMINKE, (2009), "The Role of Overall Justice Judgments in Organizational Justice Research: A Test of Mediation" **Journal of Applied Psychology**, Vol. 94, No. 2, pp. 491-500.
- AMBROSE, Maureen L. ve Marshall, SCHMINKE, (2009), "The Role of Overall Justice Judgments in Organizational Justice Research: A Test of Mediation" **Journal of Applied Psychology**, Vol. 94, No. 2, pp. 491-500. doi: 10.1037/a0013203.
- ANDERSON, Arnold (2011), "Types of Favoritism in the Workplace", smallbusiness.chron.com.
- ARASLI, Hüseyin and Mustafa, TÜMER (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, pp. 1237-1250.
- ARASLI, Hüseyin, Ali, BAVİK and Erdoğan H., EKİZ (2006), "The effects of nepotism on human resource management: The case of three, four and five star hotels in Northern Cyprus", **International Journal of Sociology and Social Policy**, Vol. 26, No.7/8, pp. 295 – 308.
- ARSLANTAŞ, Cüneyt ve Işıl, PEKDEMİR (2007), "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki ilişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2007/1, ss. 261–286.
- ARYEE Samuel, BUDHWAR Pawan S., CHEN Zhen Xiong (2002a), "Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 23, pp. 267–285.

- ARYEE Samuel, Simon, LAM ve John SACHAUBROEK (2002b), "Relationship between organizational justice and employee work outcomes: a cross-national study", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 23, pp. 1-18.
- ASUNAKUTLU, Tuncer ve Umut, AVCI (2010), "Nepotizm-İş Tatmini İlişkisi: Aile İşletmelerinde Bir İnceleme", **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.15, Sa. 2, ss. 93-109.
- ATEŞ, Özgür (2005), **Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik**, Ankara. Sanayi Odası Yayını, Yayın No. 56, Ankara.
- AYDOĞAN, İsmail (2009), "Favoritism in the Turkish Educational System: Nepotism, Cronyism and Patronage", **Educational Policy Analysis and Strategic Research**, Vol. 4, No. 1,
- BAKSHI Arti, Kuldeep KUMAR, Ekta, RANI, (2009), "Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment", **International Journal of Business and Management**, Vol. 4, No. 9, September, pp. 145-154.
- BANURI, Sheheryar, Catherine, ECKEL ve Rick WILSON (2010), "**Deconstructing Nepotism**", www.utdallas.edu.
- BARNETT Tim and Franz W., KELLERMANNNS (2006), "Are we family and are we treated as family? Nonfamily employees' perceptions of justice in the family firm", **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 30, No. 6, ss. 837-854.
- BARON, R.A and J.H NEUMAN. (1996), "Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Their Relative Frequency and Potential Causes", **Aggressive Behavior**, Vol. 22, pp.161-173.
- BARRETT-HOWARD, Edith and Tom R., TYLER (1986), "Procedural Justice as a Criterion in Allocation Decisions", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.50, No. 2, pp. 296-304.
- BARUTÇUGİL İsmet, (2004), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BASIM Nejat, Fatih, ÇETİN ve Murat, KARATAŞ (2011), "Çalışanların Problem Çözme Becerilerinde Örgütsel Adalet Algısı ve İş tatmininin Rolü", **Yönetim ve Ekonomi**, C. 18, Sa. 1, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., ss. 71-85.
- BASU, Sayani (2009), "**Work Place Nepotism and Stress**", (May 23, 2009). SSRN: <http://ssrn.com/abstract=14090> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1409089>.
- BAŞ, Türker, (2001), **Anket**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- BATEMAN T.S. and D. W.ORGAN, (1983), "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship", **Academy of Management Journal**, 26, pp. 587-595.
- BAYHAN, Vehbi (2002), "Demokrasi ve Sivil Toplum Örgütlerinin Engelleri: Patronaj ve Nepotizm", **C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 26, No. 1, ss. 1-13.
- BAYIR, Mustafa Özgür (2007), "Türkiye’de Etik Yansızlık-Katılım Boyutları Açısından Bürokrasi ve Siyaset İlişkisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Mersin Üniversitesi**, Mersin.

- BERNERTH, Jeremy and H. Jack, WALKER (2011), "Reexamining the Workplace Justice to Outcome Relationship: Does Frame of Reference Matter", **Journal of Management Studies**, doi: 10.1111/j.1467-6486.2010.00977.
- BERNHARD, Fabian and Michael O'DRISCOLL (2011), "Psychological Ownership in Small Family-Owned Businesses: Leadership Style and Nonfamily-Employees", **Work Attitudes and Behaviors**, **Group & Organization Management**, Vol 36, No. 3, pp. 345-384.
- BEUGRE, Constant D. (1998), **Managing Fairness in Organizations**, Greenwood Publishing Group, Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Westport, Connecticut, London.
- BEUGRE, Constant D. (2002): 'Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective', **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 13, No. 7, pp. 1091-1104.
- BIES Robert J. (1993), "Organizational Justice Research in the 1990s: Moving in New Directions", **Social Justice Research**, Vol 6, No. 1, pp. 1-4.
- BIES, R.J., and J.F., MOAG, (1986), "Interactional Justice: Communication criteria of fairness", In R. J. Lewicki, B.H. Sheppard; & M.H. Bazerman (Eds.), **Research on Negotiation in Organizations**, 1, pp. 43-55. Greenwich, CT: JAI Press.
- BIES, Robert J. ve Debra L. Shapiro, (1988), "Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgements", **Academy of Management Journal**, Vol: 31, No: 3, pp. 676-685.
- BLAU, Peter Michael, (1964), **Exchange and Power in Social Life**, Transaction Publishers, Newyork, Willey, pp. 352, google boks blog.payrollexpress.com, 2011).
- BOLAT, Tamer ve İnci, BOLAT (2008), "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve ÖVD İlişkisi", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 11, Sa. 19, ss.75-94.
- BOND, Michael H., Kwok, LEUNG and K.C., WAN (1982), "How does cultural collectivism operate? The impact of task and maintenance contributions on reward allocation", **Journal of Cross-Cultural Psychology**, Vol. 1, pp. 186-200.
- BOZAN, Mahmut, (2011), **Yolsuzluk ve Demokrasi Çıtası**, Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, icongfesr2011.tolgaerdogan.net.
- BROCKNER, J., and P SIEGEL (1996), "Understanding the Interaction Between Procedural and Distributive Justice: The Role of Trust", In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), **Trust in Organizations**, pp. 390-413, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- BROCKNER, Joel and Laury, ADSIT, (1986), "The Moderating Impact of Sex on the Equity-Satisfaction Relationship: A Field Study", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 71, No. 4, pp. 585-590.
- BROCKNER, Joel et al, (2001), "Culture and Procedural Justice: The Influence of Power Distance on Reactions to Voice", **Journal of Experimental Social Psychology**, Vol. 37, No. 4, pp. 300-315.

- BURKE, Brenton, Richard (2007), “Working for the family: A Study of the family and non-family manager subgroups in family business management team”, **Phd Thesis Dissertation**, the State University of New Jersey
- BÜTE, Mustafa (2009), “Aile İşletmelerinde Nepotizm: Trabzon İlinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, ss. 737–741.
- BÜTE, Mustafa (2010), “Aile İşletmelerinde Nepotizm: Trabzon İlinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, **Akademik Bakış Dergisi, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**, Sa. 22, ss. 1-21.
- BÜTE, Mustafa (2011a), “Nepotizm ve İş Tatmini İlişkisinde İş Stresinin Aracı Rolü Var mıdır?”, **DPÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Sa. 29, Kütahya, ss. 175-184.
- BÜTE, Mustafa (2011b), “Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri İle İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 15, No. 1, ss. 383–404.
- BÜTE, Mustafa (2011c), “Perceived Nepotism and Its Relation to Job Satisfaction, Negative Word of Mouth and Intention to Quit”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 10, Sa. 36, ss. 187–203.
- BÜTE, Mustafa ve Erdal, TEKARSLAN (2010),” Nepotizmin Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, C. 6, Sa. 1, ss. 1–21.
- CGF Research Institute**, 2010, www.cgfresearchinstitute.com. (25.03.2012).
- CHEN, Ling and Lijie, LU (2009), “Family Firms, Corporate Governance and Performance: Evidence from Zhejiang”, Paper prepared for the conference **US-China Business Cooperation in the 21st Century: Opportunities and Challenges for Entrepreneurs**, Indiana University, Indianapolis and Bloomington, Indiana, pp. 15–17.
- CHIABURU Dan S. and Audrey S., LIM, (2008), “Manager Trustworthiness or Interactional Justice? Predicting Organizational Citizenship Behaviors”, **Journal of Business Ethics**, Vol. 83, pp. 453–467
- COETZEE, Mariette (2005), The Fairness of Affirmative Action: An Organisational Justice Perspective, Doktora Tezi, **University of Pretoria**, Pretoria, Republic of South Africa.
- COHEN-CHARASH, Yochi and Paul E., SPECTOR, (2001), “The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 86, No. 2, pp. 278–321.
- COLQUITT, Jason A and Gerald, GREENBERG, (2005), “**Handbook of Organizational Justice**”, .Routledge Taylor & Frabcis Group, ISBN 0—4203—9, googlebooks.

- COLQUITT, Jason A, (2001a), Justice in the Millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice Research, **Journal of International Applied Psychology**, Vol. 86, No. 3, pp. 425-445.
- COLQUITT, Jason A, (2001b), "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 86, No.3, pp. 386-400,
- CORNWELL, Michael, (2007), "**Organizational Justice**", www.sfsu.edu, (13.03.2011).
- COŞKUN, Meral, (2009), "Ücret Yönetimi ve Performansa Dayalı Ücret", www.hrturkiye.com, (04.08.2009).
- CROPANZANO Russell, David, E. BOWEN and Stephen, W., GILLILAND (2007), "The Management of Organizational Justice", **Academy of Management Perspectives**, Vol. 21, pp. 34-48.
- CROPANZANO, Russel and Gerald, GREENBERG, (1997), "Progress In Organizational Justice: Tunnelling Through the Maze", Chapter to appear in C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, New York: John Wiley & Sons, pp. 317-372
- CROPANZANO, Russel and M., MITCHEL, (2005), "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review", **Journal of Management**, Vol. 31, pp. 874-900.
- CROPANZANO, Russel and M.L., RANDALL, (1993), "Injustice and Work Behavior: A Historical Review." In R. Cropanzano (Ed.), **Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management**, Vol. 3, No. 20. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- CROPANZANO, Russel and Robert, FOLGER, (1991), "Procedural Justice and Worker Motivation", In R. STEERS and L. PORTER (Ed), **Motivations and Work Behavior**, New York: McGraw-Hill, pp. 131-143.
- CROPANZANO, Russell, Marshall, SCHMINKE and Deborah E., RUPPCA, (2002), "Organization Structure and Fairness Perceptions: The Moderating Effects of Organizational Level", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 89, pp. 881-905.
- DEVELİ, Nesrin (2008), "Aile İşletmeleri, Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Mersin Örneği", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Denizli.
- DEVONISH, Dwayne and Dion, GREENIDGE (2010), "The Effect of Organizational Justice on Contextual Performance, Counterproductive Work Behaviors, and Task Performance: Investigating the Moderating Role of Ability-based Emotional Intelligence", **International Journal of Selection and Assessment**, Vol. 18, No., pp. 75-86.
- DIRKS, K.T. and D. L., FERRIN (2002), 'Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice', **Journal of Applied Psychology**, Vol. 87, No. 4, pp. 611-628.
- DOĞAN, Hulusi (2002), "İş görenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt içi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü", **Ege Akademik Bakış**, 2(2), ss. 71-78

- DURHAMM, Jeff (2010), “**Nepotism at Work**”, www.safeworkers.co.uk, (05.01.2012).
- EISENBERGER, R., HUNTINGTON, R., HUTCHISON, S. and SOWA, D. (1986). “Perceived Organizational Support”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 71, pp. 500-507.
- EKER Gülden, (2006), “Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.
- EL-AKREMI Assaad, Christian, VANDENBERGHE and Julie CAMERMAN (2010), “The Role of Justice and Social Exchange Relationship in Workplace Deviance: Test of a Mediated Model”, **Human Relations Tavistock Institute**, Vol. 63, No. 11, pp: 1687–1717.
- EMSEN, Aida Kaynova (2010), “Örgütsel Yapı Unsurlarının Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Etkisi: Antalya Sağlık Örgütlerinde bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Antalya.
- ERDOĞAN Berrin, (2002), “Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in performance appraisals”, **Human Resource Management Review**, Vol. 12, pp. 555–578.
- ERKANLI, Hülya, (2009), Örgütsel Adalet ve Kültür İlişkisi: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bazı İşletmelerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara
- FARH, Jiing-Lih et al., (1997), “Impetus for Action: a Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 42, No. 3, pp. 421-444.
- FINKELSTEIN, Marcia A. (2011), “Intrinsic and Extrinsic Motivation and Organizational Citizenship Behavior: A Functional Approach to Organizational Citizenship Behavior”, **Journal of Psychological Issues in Organizational Culture**, Vol. 2, No. 1, pp. 19–34. doi: 10.1002/jpoc.20054.
- FISCHER, Ronald ve Peter B., SMITH (2004), “Values and Organizational Justice Performance- and Seniority-Based Allocation Criteria”, **Journal of Cross-Cultural Psychology**, Vol. 35 No. 6, pp. 669–688.
- FOLGER, Robert and Bryan, W. HUSTED, (2004), “Fairness and Transaction Costs: The Contribution of Organizational Justice Theory to an Integrative Model of Economic Organization”, **Organization Science**, Vol. 15, No. 6, pp. 719–729.
- FOLGER, Robert and Mary A, KONOVSKEY, (1989), Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions, **Academy of Management Journal**, Vol. 32, No. 1, pp. 115-130.
- FORRAY, Jeanie M., (2006), “Sustaining Fair Organization: An Interpretive View of Justice in Organizational Life”, **Western New England College Group & Organization Management** , Vol. 31, No. 3, pp. 359-387.

- FORTIN, Marion and Martin F., FELLEENZ (2008), Hypocrisies of Fairness: Towards a More Reflexive Ethical Base in Organizational Justice Research and Practice, **Journal of Business Ethics**, Vol. 78, pp. 415–433, Springer 2007 DOI 10.1007/s10551-006-9330-z.
- FORTIN, Marion, (2008), “Perspectives on organizational justice: Concept clarification, social context integration, time and links with morality”, **International Journal of Management Reviews**, Vol. 10, No. 2, pp. 93-126.
- FOWLER, Dean R. and Peg Masterson, EDQUIST, (2003), “Evaluate the Pros and Cons of Employing Family Members”, **The Business Journal**, 11:00pm CDT - Last Modified: Thursday, June 5, 2003, 4:18pm CDT.
- FRENCH, Wendell, **The Personnel Management Process: Human Resources Administration**, Boston MA: Houghton Mifflin
- GARDNER, Jonathan (2011), “**Executive Masters in Leadership –Capstone Project**”, **executed by Penn Schoen Berland and Georgetown University**, McDonough School of Business.
- GARDNER, Jonathan (2011), “**Favoritism in Workplace Promotions Widespread, Study Says**”, www.msb.georgetown.edu/story1242672465197, (23.08.2011).
- GEGEZ, Ercan, (2005), **Pazarlama Araştırmaları**, Beta Yayıncılık, İstanbul, s.324
- GREENBERG Jerald and Tom R. TYLER, (1987b), “Why Procedural Justice in Organizations?”, **Social Justice Research**, Vol. 1, No. 2, pp. 127-142.
- GREENBERG Jerald, (1990), “Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow”, **Journal of Management**, Vol. 16, No. 2, pp. 399–432.
- GREENBERG, Jerald (1987a): ‘Taxonomy of Organizational Justice Theories’, **The Academy of Management Review**, Vol. 12, No. 1, pp. 9–22.
- GREENBERG, Jerald (2009), “Everybody Talks About Organizational Justice, But Nobody Does Anything About It”, **Industrial and Organizational Psychology**, Vol. 2, pp. 181–195.
- GREENBERG, Jerald and Jason, COLQUITT (2005), **Handbook of Organizational Justice**, Psychology Press, Routledge, googlebooks
- GREENBERG, Jerald and Robert J., BIES (1992), “Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics”, **Journal of Business Ethics**, Vol. 11, No. 5/6, pp. 433-444.
- GREENBERG, Jerald, (1994), “Using Socially Fair Treatment to Promote Acceptance of a Work Site Smoking Ban”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 79, pp. 288- 297.
- GÜMÜŞTEKİN, EREN, Gülten ve A. Bircan, ÖZTEMİZ, (2005), Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 14, Sa. 1, e-dergi ISSN: 1304–8899, ss. 271–288.
- GÜNEL, R., (2005), Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Adana.

- GÜRBOYOĞLU, Jalan, (2009), “Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Balıkesir.
- GÜRPINAR, Gülce, (2006), “An emprical study of relationships among organizational justice, organizational commitment, leader-member Exchange and turnover intention”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Yedi Tepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul
- HERNANDEZ, Edward H. and Robert A., PAGE, (2006), “Nepotism in employment recruitment process: How Nepotism Builds Organizational Commitment”, **Journal of Business Management and Change**, Vol:1, No. 1, pp. 3-14.
- HUBBELL, Anne P. and Rebecca M. CHORY-ASSAD, (2005), “Motivating factors: perceptions of justice and their relationship with managerial and organizational trust”, 8), **Communication Studies**, Vol. 56, No. 1, pp. 47–70.
- HUBBELL, Anne ve Rebecca M., CHORY, (2008), “Organizational Justice and Managerial Trust as Predictors of Antisocial Employee Responses”, **Communication Quarterly**, Vol. 56, No. 4, pp. 357–375.
- HUSTED, Bryan W. and Robert, FOLGER (2004), “Fairness and Transaction Costs” **Organization Science**, Vol. 15, No. 6, pp. 719–729.
- ICHINIOWSKI, T. (1988), “The new nepotism: why dynasties are making a comeback”, **Business Week**, Vol:31, pp.106–109.
- İÇERLİ, Leyla, (2010), “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, Vol. 5, No., ss 64–92.
- İLHAN, Tülay ve Ramazan, ERDEM, (2010), Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm), (Der.), **Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık**, ERDEM, Ramazan (Ed.), Beta, 1. Baskı, 2010, İstanbul, ss. 135–166.
- İNCE Özlem, (2003), “İş Tatminine Etki Eden Başlıca Faktörler Uygulamadan Bir Örnek”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- İNCE, Hasan and Mehmet, GÜL, (2011), “The Effect of Employees' Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: An Application in Turkish Public Institutions”, **International Journal of Business and Management**, Vol. 6, No. 6, pp. 134-149.
- İŞBAŞI, Janset Özen, (2000), “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Antalya.
- İŞCAN, Ömer Faruk ve Atılhan, NAKTİYOK (2004), ‘Çalışanların Örgütsel Bağdaşımlarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları’, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Vol. 59, No. 1, ss.181-201.
- İYİİŞLEROĞLU, S. C. (2006). Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma,

Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Adana.

- JONES, Gareth R. and Jennifer M., GEORGE, (1998), “The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork”, **The Academy of Management Review**, Vol. 23, No. 3, pp. 531–546.
- JREISAT, Jamil E. (2009), Administration, Globalization, and the Arab States, **Public Organ Rev**, 2009:37–50 DOI 10.1007/s11115-008-0068-1, Published online: 11 November 2008, Springer Science + Business Media, LLC 2008.
- KARADAL, Himmet, Yavuz, DEMİREL ve İdris, DOĞAN, (2009), “İşletme Yönetiminde Örgütsel Adalet Araştırmaları: Farklı İşletmeler Üzerine Bir Araştırma”, International Davraz Congress, **Süleyman Demirel Üniversitesi**, Isparta.
- KARAKAŞ, Mehmet ve Murat, ÇAK (2007), “Yolsuzlukla Mücadelede Uluslararası Kuruluşların Rolü, **Maliye Dergisi**, Sa. 153, ss. 74–101,
- KARPUZOĞLU, Ebru, (2001), **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, 5. Basım, 2001, İstanbul.
- KATZ, D. and R.L., KAHN, (1966), **The Social Psychology of Organizations**, Chichester: John Willey and Sons.
- KELEŞ, Hatice Necla, Tuğba Kırıl, ÖZKAN ve Muhammet, BEZİRCİ, (2011), “A Study on The Effects pf Nepotism, Favoritism And Cronyism on Organizational Trust In The Auditing Process In Family Businesses In Turkey”, **International Business of Economics Research Journal**, Vol. 10, No. 9, pp. 9-16.
- KHATRI, Naresh and Eric W. K., TSANG (2003), “Antecedents and consequences of cronyism in organizations”, **Journal of Business Ethics**, Vol. 43, pp. 289–303.
- KHATRI, Naresh, Eric W. K. TSANG ve Thomas M., BEGLEY (2006), “Cronyism: a cross-cultural analysis”, **Journal of International Business Studies**, Vol. 37, No. 1, pp 61-75.
- KHATRI, Naresh; Ya Wen, CHENG, Wan Fuei, LEE and Ai Geok, TJENG (2008), “Cronyism: Antecedents And Consequences”, **SABRE Working Papers**, 10–99, pp. 1-46.
- KICKUL Jill Lisa, GUNDRY, K. and Margaret, POSIG, (2005), “Does Trust Matter? The Relationship Between Equity Sensitivity and Perceived Organizational Justice”, **Journal of Business Ethics**, No. 56, pp. 205–218,
- KILIÇLAR, Arzu, (2011), “Yöneticiye Duyulan Güven İle Örgütsel Adalet İlişkisinin Öğretmenler Açısından İncelenmesi”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 3/3, ss. 23–36
- KOÇEL, Tamer, (2010), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul
- KONOVSKY, Mary A. and S. Douglas, PUGH, (1994) “Citizenship Behavior and Social Exchange”, **Academy of Management Journal**, Vol. 37, No. 3, pp. 656–669.

- KONOVSKY, Mary A., (2000), "Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations", Tulane University **Journal of Management**, Vol. 26, No.3, pp. 489-511.
- KRAGH, Simon Ulrik (2009), "Nepotism: Organizational Behaviour in Modernizing Societies", Department of Management and Intercultural Communication Copenhagen Business School, <http://www.wu.ac.at/iaccm/files/iaccm09/pa/kragh.pdf>, **IACCM Online Conference Proceedings**, Wien, 24-06-09 - 26-06-09.
- LAM, Simon S. K. Lam, SCHAUBROECK, John and Samuel, ARYEE, (2001), "Relationship between organizational justice and employee work outcomes: a cross-national study", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 23, Issue 1, pp. 1–18, February 2002.
- LANSBERG, Ivan, (1983), "Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap" Organizational Dynamics, **Periodicals Division; American Management Associations**, AU rights reserved. 0090-2616/83/0014-0039.
- LAVELLE James J. , BROCKNER Joel, KONOVSKY Mary A., PRICE Kenneth H., HENLEY Amy B., TANEJA AAKASH ve VINEKAR Vishnu, (2008), "Commitment, procedural fairness, and organizational citizenship behavior: a multifoci analysis", **Journal of Organizational Behavior**, 30, pp. 337–357 (2009)
- LEE, J., (2001), "Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Justice, and Cooperative Communication", **Management Communication Quarterly**, Vol. 14, No.4, pp. 574–589.
- LERNER, Melvin J. (1977), "The Justice Motive: Some Hypotheses as to its Origins and Forms", **Journal of Personality**, 45, pp. Vol. 1–52. doi: 10.1111/j.1467-6494.1977.tb00591.x.
- LEVENTHAL G. S., (1980), "What Should be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships" In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), **Social exchange: Advances in Theory and Research**, pp. 27–55, New York: Plenum.
- LEVENTHAL, G. S., KARUZA, J., & FRY, W. R. (1980), "Beyond Fairness: A Theory of Allocation Preferences", In G. Mikula (Ed.), **Justice and Social Interaction**, pp. 167-218.
- LEVENTHAL, Gerald S and Douglas W., LANE, (1970), "Sex, age, and equity behavior", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol 15(4), Aug 1970, 312-316. doi: 10.1037/h0029611.
- LEVENTHAL, Gerald S., (1977), "What Should We Done with Equity Theory?New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships", **Speeches**, Wayne State University.
- LIND, Edgar Allan ve Tom R., TYLER, (1988), "**The Social Psychology of Procedural Justice**" google boks.

- LOEWE, Markus; Jonas BLUME and Johanna, SPEER (2008), "How Favoritism Affects the Business Climate: Empirical Evidence from Jordan", **Middle East Journal**, Vol.62, No.2, pp. 259–276.
- LOWE, R. H., and S. J., VODANOVICH, (1995), "A Field Study of Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction and Organizational Commitment", **Journal of Business and Psychology**, pp. 99-114.
- MAJOR, Brenda and Jeffrey B., ADAMS, (1983), Role of gender, interpersonal orientation, and self-presentation in distributive-justice behavior, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol 45, No. 3, pp. 598-608. doi: 10.1037/0022-3514.45.3.598.
- MARTIN, C. L., and N., BENNETT Bennett, (1996), "The Role of Justice Judgments in Explaining the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment", **Group & Organizational Management**, Vol. 21, No. 1, pp. 84-104.
- MASTERSON, Suzanne S., LEWIS, Kyle, GOLDMAN Barry M. Goldman and M. Susan, TAYLOR (2000), Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships, **The Academy of Management Journal**, Vol. 43, No. 4, pp. 738–748,
- McFARLIN, Dean B. and Paul D., SWEENEY, (1992), "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes", **Academy of Management Journal**, Vol. 35, No. 3, pp. 626–637.
- MESSER, Belinda A. E. and Fiona A., WHITE, (2006), "Employees' Mood, Perceptions of Fairness and Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Business and Psychology**, Vol. 21, No. 1, pp. 65-82.
- MEYDAN, Cem, Harun, (2010), "Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma", **Doktora Tezi**, Kara Harp Okulu.
- MOORMAN, Robert H. (1991), "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 76, No. 6, pp. 845–855.
- MOORMAN, Robert H., Gerald, BLAKELY and NIEHOFF, Brian P., (1998), "Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?", **Academy of Management Journal**, Vol 41, No 3, pp, 351-357.
- MOORMAN, Robert H., P., NIEHOFF and Dennis W., ORGAN, (1993), "Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol 6, No. 3, pp. 209-225.
- MORRIS, Michael and Kwong, LEUNG (2000), "Justice for All? Progress in Research on Cultural Variation in the Psychology of distributive and Procedural Justice", **Applied Psychology: An International Review**, Vol. 49, No. 1, pp. 100-132

- MUELLER, Charles W. and Tor, Wynn (2000): ‘The Degree to Which Justice Is Valued in The Workplace’, **Social Justice Research**, Vol. 13, No. 1, pp. 1–24.
- MULDER, Bridgette, Kaye (2008), Risking the Business or Reaping the Benefits: The Antecedents and Consequences of Nepotism, Phd Thesis, **DePaul University**, Chicago, Illinois.
- NADLER, Judy and Miriamve SCHUMAN, (2006), “ Favoritism, Cronyism, and Nepotism”, Santa Clara University, **Markkula Center for Applied Ethics**, http://www.scu.edu/ethics/practicing/focusareas/government_ethics/introduction/cronyism.html (13.03.2012).
- NAKİP, Mahir, (2008), **Pazarlama Araştırmalarına Giriş**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- NEUMAN, Joel H. and Robert A., BARON, (1998), “Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes, and Preferred Targets”, **Journal of Management**, Vol. 24, No. 3, pp: 391–419.
- NIEHOFF, B.P. and R.H., MOORMAN (1996), “Exploring the Relationships Between Top Management Behaviors and Employee Perceptions of Fairness”, **International Journal of Public Administration**, Vol. 19, No. 6, pp. 961–961.
- ORGAN, Dennis W. and Robert H, MOORMAN, (1993), Fairness and Organizational Citizenship Behavior: What are the Connections”, **Social Justice Research**, Vol. 6, No. 1, pp. 5-18.
- ORTIZ Luis, (1999), “A Comprehensive Literature Review of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Is there a connection to International Business and Cross-Cultural Research?”, **Southwest Academy of International Business**, Houston, Texas.
- ÖNDEROĞLU, Seçil, (2010) , Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar, Yüksek Lisans Tezi, **Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, (2003), “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sa. 21, ss. 77–96.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, (2003), “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi**, C. 18 Sa. 2, ss:113 -130.
- ÖZKILIÇCI, Gökçe, (2011), “Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- ÖZLER, Derya Ergun ve Alper, BÜYÜKARSLAN (2011), “The Overall Outlook of Favoritism in Organizations: A Literature Review”, **International Journal of Business and Management Studies**, Vol 3, No 1, 2011 ISSN: 1309–8047 (Online).

- ÖZLER, Derya Ergun, ÖZLER Hayrettin ve Gülten Eren, GÜMÜŞTEKİN (2007), “Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 17, Konya, ss.437–450.
- ÖZLER, ERGUN Derya, (2010), **Örgütsel Davranışta Güncel Konular**, Ekin Kitabevi, Bursa.
- ÖZMEN, Ömür N. T. , Yasemin, ARBAK ve Pınar, SÜRAL, ÖZER, (2007), “Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma” , **Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review**, Vol 7, No. 1, pp. 17–33,
- ÖZSEMERÇİ, Kemal (2002), “Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzlukla, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri”, Yüksek. Lisans Tezi, **TODAİE**, Ankara.
- ÖZTÜRK, Deniz, (2011), Workplace Bullying: Its Reflection Upon Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior Perceptions Among Public Sector Employees”, Master Thesis, **The Middle East Technical University**, Ankara.
- PADGETT, M.Y. and Morris, K.A. (2005), “Keeping it “All in the Family”: Does Nepotism in the Hiring Process Really Benefit the Beneficiary?”, **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Vol. 11, No. 2, pp.34–45.
- PILLAI, R. ve T. A., SCANDURA ve WILLIAMS, E.A., (1999), “Leadership and Organizational Justice: Similarities and Differences Across Cultures”, **Journal of International Business Studies**, Vol. 30, No. 4, pp. 763–779.
- PONZO, Michela and Vincenzo, SCOPPA (2010), “The use of informal networks in Italy: Efficiency or favoritism?”, **The Journal of Socio-Economics**, Volume 39, Issue 1, January 2010, pp. 89–99, doi:10.1016/j.socec.2009.07.007.
- PONZO, Michela and Vincenzo, SCOPPA (2011), “A simple model of favouritism in recruitment”, **Research in Economics**, Vol. 65, No. 2, pp. 78-88
- PRENDERGAST, Canice and Robert H. TOPEL (1996), “Favoritism in Organizations”, **Journal of Political Economy**, Vol.104, No.5, pp. 958–978.
- PROKOSCH, Ron (2011), “Nepotism”, **Calgary Magazine** in 2001
- RAWL, John, (1971), **A Theory of Justice**, Harvard University Press, Cambridge.
- REB, Jochen, Barry M. GOLDMAN, Laura J., KRAY and Russel, CROPANZANO (2006), “Different Wrongs, Different Remedies? Reactions to Organizational Remedies After Procedural and Interactional Injustice”, **Personnel Psychology**, Vol. 59, pp. 31–64
- RHOADES, L. and R, EISENBERGER (2002). “Perceived Organizational Support: A Review of the Literature”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 87, pp. 698-714.
- RUPP, Deborah E. and Karl F., AQUINO, (2009), “Nothing So Practical as a Good Justice Theory”, **Industrial and Organizational Psychology**, Vol. 2, pp 205–210.

- SCHMINKE, M., M.L., AMBROSE and Russel, CROPANZANO (2000), The Effect of Organizational Structure on Perceptions of Procedural Fairness, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 85, No. 2, pp. 294–304.
- SCHMINKE, Marshall, Russell, CROPANZANO and Deborah E., RUPP, (2002), “Organization Structure and Fairness Perceptions: The Moderating Effects of Organizational Level”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 89, No. 1, September, pp. 881–905.
- SELEKLER, OĞUL, Zeynep (2007), Öğretmenlerde Örgütsel Adalet ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı”, Yüksek Lisans Tezi, **Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kocaeli.
- SETTOON, R., N., BENNETT and R. C., LIDEN, (1996), “Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 81, pp. 219–227.
- SHAPIRO, D. L., BUTTNER, E. H., and BARRY, B., (1994), “Explanations: What factors enhance their perceived adequacy?”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 58, pp. 346-368.
- SHERIDAN, Gavin , “Nepotism: is it back?”, **New Statesman**, 135 (September 29, 2003): pp. 22–25.
- SIEGER, Philipp, Fabian, BERNHARD and Urs, FREY (2011), “Affective commitment and job satisfaction among non-family employees: Investigating the roles of justice perceptions and psychological ownership”, **Journal of Family Business Strategy**, Vol. 2, No. 2, pp. 78-89.
- SINGER, Ming (1993), “Application of Organizational Justice Teories to Selection Fairness Research, **New Zeland Journal of Psychology**, Vol 22, pp. 32-45.
- SKARLICKI, Daniel P. and Robert, FOLGER (1997), “Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 82, No. 3, pp. 434–443
- STEINER, Dirk. D and Marilena, BERTOLINO, (2006), “The Contributions of Organizational Justice Theory to Combating Discrimination, **Les Cahiers de l’Urmis**, No. 10–11, pp. 55-63.
- SWEENEY, Paul D. and Dean B., McFARLIN (1992), “Distributive and Precedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes”, *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 3, pp. 626-637.
- ŞİMŞEK M. Şerif ve H. Serdar, ÖĞE (2007), **Stratejik ve Uluslar arası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- TARHAN, Bülent R, ÖZSEMERÇİ, Kemal, GENÇKAYA, Ömer Faruk, ERGÜL, Ergin ve Hakan ÖZBARAN, (2002), “Bir Olgu Olarak Yolsuzluk: Nedenler, Etkiler ve Çözüm Önerileri”, Türkiye Büyük Millet Meclisi Yolsuzlukların Sebeplerinin, **Sosyal ve Ekonomik Boyutlarının Araştırılarak Alınması Gereken Önlemlerin Belirlenmesi Amacıyla Kurulan Meclis Araştırması Komisyonu (10/9) Raporu**.

- THIBAUT, J. and L., WALKER, (1975), “**Procedural justice: A Psychological Analysis**”, Hillsdale, NJ: Erlbaum. BUUL.
- TOKGÖZ, Nuray, (2011), Örgütsel Sinisizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Vol. 6, No. 2, ss. 363-387.
- TOPAKKAYA, Arslan, (2009), “Aristoteles’te Adalet Kavramı” **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, The Journal of International Social Research**, Volume 2, No. 6, pp. 628-633.
- TOPLU, Duygu (2010), “Örgütsel Adaletin Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- VATEVA, Nadya (2009), “The impact of favoritism on work motivation Case Study”, Master Thesis, **University of Maastricht**, Maastricht.
- VILIERT, Evert Van de, (2011), “Climato-Economic Origins of Variation in Ingroup Favoritism”, **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 2011 42: 494 originally published online, 9 September 2010.
- VINTON, Karen L., (1998), “Nepotism: An Interdisciplinary Model”, **Family Business Review**, Vol. 11, No. 4, Family Firm Institute, Inc., pp. 297-303.
- YAVUZ, Sinem, (2010), “Örgütsel Adalet Algısının İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi**, İstanbul.
- YILDIRIM, Fatma, (2007), “İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, C. 62, Sa. 1, ss. 253–278.
- YÜKSEL, Öznur, (2004), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- WALSTER, Elaine, Ellen BERSCHIED and G. William, WALSTER (1973), “New Directions in Equity Research”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.25, No.2, pp. 151- 176.
- WILLIAMS, Mary L. and Dennis, LAKER (2010), Nepotism: Can It Affect the Bottom, **Northeastern Association of Business, Economics, and Technology Proceedings**, 33th Annual Meeting October 19th and 20th, pp. 230-236.
- WONG, Linda C. Brian H. KLEINER, (1994) "Nepotism", **Work Study**, Vol. 43 No. 5, pp.10 – 12.
- www.kobifinans.com.tr, (25.03.2012).

DİZİN

A

Adalet, v, ix, 52, 56, 58, 59, 62, 64, 73,
74, 76, 80, 81, 82, 83, 85, 89, 113,
114, 115, 116, 141, 149, 151
Adalet Algısı, v, ix, 80, 81, 82, 113,
114, 115, 116
Adalete Verilen Değer, ix, 71, 149
Adil, 65, 83, 88, 89
Aile, vii, viii, 11, 13, 14, 15, 19, 20, 21,
23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 33,
34, 35, 36, 38, 39, 43, 44, 45, 130,
138, 140, 141, 143, 144, 145, 148
Akraba, 39, 144

D

Dağıtım Adaleti, viii, xi, 53, 56, 57, 62,
63, 105, 106, 109, 110, 111, 112

E

Etkileşim Adaleti, ix, xii, 62, 66, 105,
106, 116, 117, 118, 119, 120

F

Favoritizm, vii, 6, 8

H

Hakkaniyet, 53, 54, 57, 62

İ

İnsan Kaynakları, viii, 45, 102, 133,
138, 140, 150, 151
İstihdam nepotizmi, 11, 12
İş Stresi, viii, 37, 140
İş Tatmini, ix, 84, 88, 138, 140, 144,
151
İşten Ayrılma Niyeti, ix, 88

K

Kayırmacılık, v, vii, xi, xii, 6, 8, 10, 12,
20, 104, 105, 109, 116, 117, 144
Kazanım, 73
Kronizm, vii, 8
Kurumsallaşma, viii, 35, 43, 44, 130,
145, 148

L

Lider-Üye Etkileşimi, ix, 70, 143

N

Nepotizm, 3, 4, v, x, xi, xii, xiii, 4, 5, 6,
7, 8, 10, 11, 13, 15, 17, 19, 24, 25, 27,
28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37,
38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47,
48, 49, 50, 97, 98, 100, 101, 103, 104,
105, 107, 108, 109, 110, 111, 112,
113, 114, 115, 116, 117, 118, 119,
120, 121, 122, 128, 129, 130, 133,
138, 140, 144

Ö

Örgüt İçi İletişim, ix, 77
Örgüt Yapısı, ix, 79, 80
Örgütsel Adalet, 3, 4, v, viii, ix, x, xi,
xii, xiii, 39, 56, 62, 68, 82, 98, 103,
104, 105, 106, 107, 108, 109, 122,
133, 137, 138, 142, 143, 144, 145,
147, 148, 150, 151
Örgütsel Bağlılık, viii, ix, 30, 87, 139,
144, 148
Örgütsel Güven, viii, 36
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, ix, 83,
84, 137, 144

P

Patronaj, vii, 9, 138

Performans, vii, viii, xi, xii, 12, 33, 39,
104, 110, 114, 117, 123

Performans Değerlendirme, vii, xi, xii,
12, 104, 114, 117

Prosedür, ix, xi, xii, 56, 64, 65, 75, 90,
105, 106, 113, 114, 115

S

Süreç, viii, 56, 59, 60

T

Terfi, xi, 13, 82, 114, 123

V

Verimlilik, 143

Y

Yolsuzluk, 139, 150

Yöneticiye Duyulan Güven, ix, 69, 85,
145