

T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI ANABİLİM DALI

İŞ YERİNDEKİ KAYIRMACILIK ALGISININ ÇALIŞAN PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÖRGÜTSEL DESTEK, ÖRGÜTSEL ADALET VE
ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGISININ ARACI ROLÜ

YÜKSEK LİSANS

Naim ÖZTÜRK

HAZİRAN-2023
GÜMÜŞHANE



**T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

İNSAN KAYNAKLARI ANABİLİM DALI

**İŞ YERİNDEKİ KAYIRMACILIK ALGISININ ÇALIŞAN PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÖRGÜTSEL DESTEK, ÖRGÜTSEL ADALET VE
ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGISININ ARACI ROLÜ**

**THE EFFECT OF PERCEPTION OF NEPOTISM ON EMPLOYEE
PERFORMANCE IN THE WORKPLACE: THE MEDIATING ROLE OF
PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL SUPPORT, JUSTICE, AND TRUST**

YÜKSEK LİSANS

Naim ÖZTÜRK

**HAZİRAN-2023
GÜMÜŞHANE**



**T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

İNSAN KAYNAKLARI ANABİLİM DALI

**İŞ YERİNDEKİ KAYIRMACILIK ALGISININ ÇALIŞAN PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÖRGÜTSEL DESTEK, ÖRGÜTSEL ADALET VE
ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGISININ ARACI ROLÜ**

**THE EFFECT OF PERCEPTION OF NEPOTISM ON EMPLOYEE
PERFORMANCE IN THE WORKPLACE: THE MEDIATING ROLE OF
PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL SUPPORT, JUSTICE, AND TRUST**

YÜKSEK LİSANS

Naim ÖZTÜRK

Danışman: Doç. Dr. Ahmet Mutlu AKYÜZ

**HAZİRAN-2023
GÜMÜŞHANE**

KABUL VE ONAY

X X X X

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Yüksek Lisans Tezi olarak hazırlamış olduğum “**İş Yerindeki Kayırmacılık Algısının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Destek, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algısının Aracı Rolü**” isimli bu tezimin, tamamen kendi çalışmam olduğunu, her alıntıya kaynak gösterdiğimi, alıntı yaptığım tüm çalışmaları kaynakçada belirttiğimi ve Gümüşhane Üniversitesi’nin lisanslı kullanıcısı olduğu intihal yazılım programı ile Lisansüstü Eğitim Enstitüsü’nün belirlediği kıstaslara uygun olarak raporladığımı taahhüt ederim. Tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Gümüşhane Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü arşivinde saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği’nin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

20/06/2023

.....
Naim ÖZTÜRK

TEŞEKKÜR

Bu araştırma Yüksek Lisans Tezi olarak Doç. Dr. Ahmet Mutlu AKYÜZ danışmanlığında Gümüşhane Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İnsan Kaynakları Anabilim Dalında yapılmıştır.

Tez konumu belirlememde ve tez çalışmasının yürütülmesi sürecinde yardımlarını esirgemeyen, bilgi ve tecrübesi ile sürekli desteğini hissettiğim kıymetli hocam Sayın Doç. Dr. Ahmet Mutlu AKYÜZ’e,

Veri toplama aşamasında katkılarını esirgemeyen Gümüşhane Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı tüm kurum çalışanları ve yöneticilerine, okul müdürüm Şükrü KARA’ya, yüksek lisans eğitiminde sınıf arkadaşım ve meslektaşım olan değerli dostum Abdulkerim ÖZKÖK’e,

Eğitim hayatım boyunca benden desteklerini esirgemeyen, her zaman bana inanıp yanımda olan sevgili aileme, tezimin tüm aşamalarında her zaman yanımda olup destek veren çok kıymetli eşim Neşe ÖZTÜRK’e, en büyük motivasyon kaynağım olan canım kızım Nehir Sare ve oğlum Melih’e,

Teşekkür eder, sevgi ve saygılarımı sunarım.

Naim ÖZTÜRK
GÜMÜŞHANE – 2023

ÖZET

Çalışanların, iş yerinde yetenek ve performans yerine kişisel bağlantıların tercih edildiğini görmesi, yani kayırmacılık algısı, güven eksikliği ve motivasyon kaybına neden olacaktır. Bu durumdaki çalışanlar ilerleme fırsatlarına eşit erişimin olmadığı hissine kapılabilirler ve bu durum aralarında çatışmaya ve takım ruhunun zayıflamasına sebep olabilir. Ayrıca örgütte adaletsizlik ve ayrımcılık algısı ortaya çıkacaktır. Bu da çalışan bağlılığını azaltabilir ve işten ayrılma oranlarını artırabilir. Her ne kadar kayırmacılığın (nepotizm) organizasyon üzerindeki etkileri, çalışanların deneyimleri ve algılarına bağlı olarak değişmesi mümkünse de genel olarak, çalışanların nepotizm algıları iş yerinde memnuniyetsizlik, güvensizlik ve motivasyon eksikliği gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir. Bu da örgütü çalışanların verimlilik, bağlılık ve iş tatmini açısından olumsuz etkiler.

Bu çalışmada iş yerindeki kayırmacılık algısının çalışan performansına etkisi ve aracı değişkenlerin bu ilişkideki rolü araştırılmıştır. Elde edilen bulgulara göre kayırmacılık algısıyla çalışan performansı arasındaki ilişki negatif ve anlamlıdır. Bu sonuca göre kayırmacılık algısı yüksek olan çalışanların performansı düşüktür. İşyerinde kayırmacılık olduğu algısı yüksek çalışanların motivasyonu, bağlılığı ve performansı olumsuz etkilenmektedir. Ayrıca incelenen örgütsel adalet, güven ve destek değişkenlerinin rol aldığı aracılık etkisi önleyici aracılık şeklindedir. Kayırmacılık algısının doğrudan performans üzerine etkisi incelendiğinde düşük de olsa pozitif olan etki, aracı değişkenlerin etkisiyle negatife dönüşmektedir.

Ayrıca örgütsel adalet, güven ve destek değişkenlerinin rol oynadığı aracılık etkisi önleyici aracılık şeklindedir. Sonuçlar incelendiğinde kayırmacılık algısının performans üzerindeki doğrudan etkisi düşük ve pozitif iken, aracı değişkenlerin etkisiyle bu durum negatife dönüşmektedir. Kısacası, kişinin kayırılma olasılığı yüksek olduğunda performansta artış olurken, başkasının kayırılması durumunda güven ve destek algısı olumsuz etkilenerek toplam çalışan performansına etki negatife dönüşmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kayırmacılık algısı, Örgütsel adalet, Örgütsel güven, Örgütsel destek, Çalışan performansı.

SUMMARY

If employees see that personal connections are preferred over talent and performance in the workplace, namely perceptions of nepotism, this will lead to a lack of confidence and loss of motivation in them. Employees in this situation may feel that they do not have equal access to advancement opportunities. This may cause conflict among employees and weaken the team spirit. In addition, a perception of injustice and discrimination may arise in the organization. This can reduce employee engagement and increase turnover rates. Although the effects of nepotism on the organization may change depending on the experiences and perceptions of the employees, in general, the employees' perceptions of nepotism can lead to negative consequences such as dissatisfaction, insecurity and lack of motivation in the workplace. This affects the organization negatively in terms of productivity, commitment and job satisfaction of employees.

In this study, the effect of the perception of nepotism in the workplace on employee performance and the mediating role of variables in this relationship are investigated. According to the findings, the relationship between the perception of nepotism and employee performance is negative and significant. According to this, the performance of employees with high perception of nepotism is low. The motivation, commitment and performance of employees with a high perception of nepotism in the workplace are generally negatively affected.

In addition, the mediation effect in which organizational justice, trust and support variables play a role is in the form of preventive mediation. When the results are examined, while the direct effect of n perception on performance is low and positive, this situation turns into negative with the effect of mediating variables. In short, when the person is likely to be favoured, there is an increase in performance, while in the opposite situation, in the case of someone else being favoured, the perception of trust and support is negatively affected and the total effect on employee performance turns negative.

Keywords: Perception of nepotism, Organizational justice, Organizational trust, Organizational support, Employee performance.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	III
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI	IV
TEŞEKKÜR	V
ÖZET.....	VI
SUMMARY	VII
İÇİNDEKİLER.....	VIII
TABLolar DİZİNİ.....	XII
ŞEKLİLLER DİZİNİ.....	XIII
EKLER DİZİNİ	XIV
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	XV
1. GİRİŞ.....	1
2. KAYIRMACILIK.....	3
2.1. Kayırmacılık Kavramının Tanımlanması.....	3
2.2. Kayırmacılığın Tarihi.....	3
2.3. Kayırmacılığı Nedenleri	4
2.4. Kayırmacılığın Türleri.....	5
2.4.1. Adam Kayırmacılık (Nepotizm)	5
2.4.2. Eş Dost Kayırmacılığı (Kronizm)	6
2.4.3. Siyasal Kayırmacılık (Partizanlık)	6
2.4.3.1. Patronaj.....	6
2.4.3.2. Hizmet Kayırmacılığı	7
2.4.3.3. Yanaşmacılık (Klientalizm)	7
2.4.4. Diğer Kayırmacılık Türleri	8
2.4.4.1. Cinsel Kayırmacılık.....	8
2.4.4.2. Sendikal Kayırmacılık	8
2.4.4.3. Oy Ticareti	8
2.4.4.4. Lobicilik.....	9
2.4.4.5. İç Grup Kayırmacılığı.....	9
2.4.4.6. Güçlünün Kayırılması.....	9
2.4.4.7. Pozitif Ayrımcılık.....	9
2.5. Kayırmacılığın Sonuçları ve Mücadele Yöntemleri	10
3. ÇALIŞAN PERFORMANSI.....	11

3.1. Performans Kavramı	11
3.2. Çalışan Performansı	12
3.3. Performans Değerlendirme	12
3.4. Örgütlerde Performans Yönetimi	13
3.5. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler	13
3.5.1. Örgütsel Faktörler	13
3.5.2. Kişisel Faktörler	14
3.5.3. Çevresel Faktörler	14
4. ÖRGÜTSEL ADALET	16
4.1. Adalet Kavramı	16
4.2. Örgütsel Adalet Kavramı	16
4.3. Örgütsel Adaletin Önemi	17
4.4. Örgütsel Adalet Türleri	18
4.4.1. Dağıtım Adaleti	18
4.4.2. Prosedür Adaleti	18
4.4.3. Etkileşimsel Adalet	19
4.5. Örgütsel Adaletin Sonuçları	19
5. ÖRGÜTSEL DESTEK	20
5.1. Örgütsel Destek Kavramı	20
5.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Özellikleri	20
5.3. Örgütsel Desteği Etkileyen Faktörler	21
5.3.1. Kişisel Faktörler	21
5.3.1.1. Yaş Faktörü	21
5.3.1.2. Cinsiyet Faktörü	22
5.3.1.3. Eğitim Faktörü	22
5.3.1.4. Hizmet Süresi Faktörü	22
5.3.2. Örgütsel Faktörler	22
5.3.2.1. Örgütsel Adalet Faktörü	23
5.3.2.2. Yönetici Desteği Faktörü	23
5.3.2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Faktörü	23
5.4. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları	23
6. ÖRGÜTSEL GÜVEN	25
6.1. Örgütsel Güven Kavramı	25
6.2. Örgütsel Güvenin Boyutları	25
6.2.1. Yardımseverlik	25

6.2.2. Dürüstlük	26
6.2.3. Açıklık	26
6.3. Örgütsel Güvenin Türleri	26
6.3.1. Kurumsal Güven	26
6.3.2. Çalışma Arkadaşlarına Güven	27
6.3.3. Yöneticiye Güven.....	27
6.4. Algılanan Örgütsel Güvenin Sonuçları	27
7. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	28
7.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	28
7.2. Araştırma Modeli ve Araştırma Hipotezlerinin Geliştirilmesi	29
7.2.1. Yazında Kayırmacılık, Örgütsel Güven, Örgütsel Adalet, Örgütsel Destek ve Çalışan Performansı Değişkenleri Arasındaki İlişkiler	29
7.2.1.1. Kayırmacılık ve Çalışan Performansı İlişkisi	31
7.2.1.2. Kayırmacılık ve Örgütsel Güven İlişkisi	32
7.2.1.3. Kayırmacılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi	33
7.2.1.4. Kayırmacılık ve Örgütsel Destek İlişkisi.....	35
7.2.1.5. Örgütsel Güven ve Çalışan Performansı İlişkisi	36
7.2.1.6. Örgütsel Adalet ve Çalışan Performansı İlişkisi	37
7.2.1.7. Örgütsel Destek ve Çalışan Performansı İlişkisi.....	38
7.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi	41
7.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Araştırma Verilerinin Toplama Yöntemi	41
7.5. Analiz ve Bulgular	44
7.5.1. Örneklem Demografik Özellikleri	44
7.5.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri.....	46
7.5.2.1. Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları	47
7.5.2.2. Ölçeklere Ait Keşfedici Faktör Analizi (KFA) Sonuçları	47
7.5.2.3. Ölçeklere Ait Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) Sonuçları	48
7.5.2.3.1. Kayırmacılık Algısı Ölçeğine Ait DFA Sonuçları	49
7.5.2.3.2. Çalışan Performansı Ölçeğine Ait DFA Sonuçları	50
7.5.2.3.3. Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğine Ait DFA Sonuçları	51
7.5.2.3.4. Örgütsel Destek Algısı Ölçeğine Ait DFA Sonuçları.....	53
7.5.2.3.5. Örgütsel Güven Algısı Ölçeğine Ait DFA Sonuçları	54
7.5.3. Yapısal Eşitlik Modeli.....	55
7.5.3.1. Yapısal Eşitlik Modeli Test Sonuçları.....	57
8. SONUÇ VE ÖNERİLER	63

KAYNAKÇA	69
EKLER.....	83
ETİK KURUL KARARI.....	86
ÖZGEÇMİŞ.....	87



TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. Araştırma modelinde kullanılan ölçeklere ait değişkenler ve ölçek soruları ...	41
Tablo 1. Araştırma modelinde kullanılan ölçeklere ait değişkenler ve ölçek soruları (Devamı-1).....	42
Tablo 1. Araştırma modelinde kullanılan ölçeklere ait değişkenler ve ölçek soruları (Devamı-2).....	43
Tablo 2. Araştırmanın demografik verileri	45
Tablo 3. Ölçeklerin güvenilirlik katsayıları	46
Tablo 4. Keşfedici faktör analizi bulguları.....	47
Tablo 4. Keşfedici faktör analizi bulguları (Devamı)	48
Tablo 5. Uyum iyiliği indeksleri.....	49
Tablo 6. Kayırmacılık algısı ölçeği DFA bulguları	50
Tablo 7. Çalışan performansı ölçeği DFA bulguları.....	50
Tablo 8. Örgütsel adalet algısı ölçeği DFA bulguları.....	52
Tablo 9. Örgütsel destek algısı ölçeği DFA bulguları	53
Tablo 10. Örgütsel güven algısı ölçeği DFA bulguları.....	54
Tablo 11. Yapısal modelin uyum indeksleri	58
Tablo 12. Araştırma modeli YEM sonuçları.....	59
Tablo 13. Değişkenler arasındaki standartlaştırılmış toplam doğrudan ve dolaylı etkiler	61

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Çalışanların kayırmacılık algısı ve çalışan performansı ilişkisi	32
Şekil 2. Çalışanların kayırmacılık algısı ve örgütsel güven algısı ilişkisi	33
Şekil 3. Çalışanların kayırmacılık algısı ve örgütsel adalet algısı ilişkisi.....	34
Şekil 4. Çalışanların kayırmacılık algısı ve örgütsel destek algısı ilişkisi	35
Şekil 5. Çalışanların örgütsel güven algısı ve çalışan performansı ilişkisi	37
Şekil 6. Çalışanların örgütsel adalet algısı ve çalışan performansı ilişkisi	38
Şekil 7. Çalışanların örgütsel destek algısı ve çalışan performansı ilişkisi.....	39
Şekil 8. Araştırmanın modeli.....	40
Şekil 9. Kayırmacılık algısı ölçeğine ilişkin ifadelerin faktör yükleri ve R^2 değerleri...	49
Şekil 10. Çalışan performansı ölçeğine ilişkin ifadelerin faktör yükleri ve R^2 değerleri	51
Şekil 11. Örgütsel adalet algısı ölçeğine ilişkin ifadelerin faktör yükleri ve R^2 değerleri	52
Şekil 12. Örgütsel destek algısı ölçeğine ilişkin ifadelerin faktör yükleri ve R^2 değerleri	53
Şekil 13. Örgütsel güven algısı ölçeğine ilişkin ifadelerin faktör yükleri ve R^2 değerleri	54
Şekil 14. Düzeltilmiş yapısal modelin sonuçları	58
Şekil 15. Değişkenler arasındaki anlamlı etkiler	60

EKLER DİZİNİ

Ek 1. Anket Formu.....	83
Ek 2. Milli Eğitim Bakanlığı İzni	85



SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

AGFI	: Düzeltilmiş uyum iyiliği istatistiği
CFI	: Karşılaştırmalı uyum indeksi
CR	: Bileşik güvenirlik / yapı güvenirliği
Cronbach's Alpha	: Ölçüm güvenirliği (iç tutarlılık katsayısı)
ÇP	: Çalışan performansı
Df	: Serbestlik derecesi
DFA	: Doğrulayıcı faktör analizi
f	: Sıklık / frekans
GFI	: Uyum İyiliği istatistiği
KA	: Kayırmacılık algısı
KFA	: Keşifsel/keşfedici faktör analizi
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
N	: Örneklem büyüklüğü
NFI	: Normlandırılmış uyum indeksi
NNFI	: Normlanmamış uyum indeksi
ÖA	: Örgütsel adalet
ÖD	: Örgütsel destek
ÖG	: Örgütsel güven
p	: Anlamlılık derecesi
R^2	: Belirleme katsayısı
RMR	: Hata kareler ortalaması karekökü
RMSEA	: Yaklaşık hataların ortalama karekökü
SRMR	: Standartlaştırılmış hata kareler ortalaması karekökü
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
TLI	: Tucker-Lewis Index
X^2	: Ki-Kare (Chi-Kare)
β	: Regresyon katsayısı

1. GİRİŞ

İnsanlık tarihi boyunca kayırmacılık, önemli bir toplumsal ve etik sorun olarak karşımıza çıkmakta olup günümüzde artarak devam etmektedir. İnsanların ayrıcalıklı muamele veya avantaj elde etmesi için objektif ölçütler yerine kişisel bağlantıları veya statülerine dayalı olarak tercih edilmesi adalet ve eşitlik ilkelerine aykırı bir davranış olarak kabul edilmektedir. Kayırmacılık toplumun çeşitli alanlarında, iş dünyasında, eğitim, sağlık, belediyeçilik sektöründe ve diğer kamu ve özel kurumlarda yaygın olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanlar arasına ayrımcılık temelinde yapılan tercihler toplumsal hiyerarşilerin oluşmasına ve güç dengelerinin bozulmasına yol açmıştır. İlk dönem insan topluluklarında bile liderlik pozisyonları veya özel ayrıcalıklara sahip bireyler kendi çıkarlarını korumak için yakın akrabalarını veya bağlantılı oldukları kişileri tercih etmişlerdir. Bu durum, ülkemizde hala daha yaygın bir sorun olarak devam etmektedir. Geleneksel yapının eğitim, sağlık, kamu hizmetlerinde değişmemesi özellikle gençlerin iş bulma sürecinde toplumsal olarak sorunlar yaşanmasına neden olmaktadır (Cengiz ve Kul, 2008: 65).

Kayırmacılık uygulamaları, halk dili ile “torpil”, bir toplumu yozlaştıran ve çökerten tehlikeli bir durumdur. Kayırmacılığın görüldüğü bir toplumda, insanlar kendi menfaatlerini korumak için başkalarının hakkı olanı almakta bir sakınca görmezler. Bu tür insanlar, hakkı olmasa dahi bir başkasının iş kadrosunu veya hak etmiş olduğu durumu elde edebilmek için elinden gelen her türlü girişimi yapmayı normal olarak sayarlar. Başkasının hakkını yemek normalleştikçe insani değerler hızla yok olmaya, toplumun genelinde büyük bir yozlaşma ve adaletsizlik baş göstermeye başlar. Adaletsizliğin başlaması ile başlayan bozulma, doğruluk ve dürüstlüğün gereken değeri görmemesine neden olur. Bu durum kamu kurumları ve devletin etkinliği için ciddi sorunlar oluşturur. Bir kişinin liyakat ve yeterliliğine göre işe alınması veya bir hakkı elde etmesi yerine aile bağlarına, arkadaşlık ilişkilerine, sendikal ve siyasi bağlantılarına dayalı olarak imtiyaz sahibi olması örgütlerde adalet ve eşitsizlik, yetenekli çalışanların kaybı, iş memnuniyetsizliği, motivasyon kaybı, kariyer düzleşmesi, iş birliğinde ve takım çalışmasında zayıflık, kurumsal itibarın erozyonu, örgütsel ve kişisel verimliliğin azalması, liyakatin zedelenmesi, kaynakların verimsiz kullanılması, uyumsuzluk, yolsuzluk ve haksızlık gibi pek çok soruna yol açmaktadır (Abdalla vd., 1998; Araslı ve Tümer, 2008; Çalık, 2016; Çakır, 2014; Polat, 2019).

Bir toplumun gelişimi ve ilerlemesi için temel unsuru oluşturan eğitim kurumları, bireylerin bilgi beceri ve potansiyellerini geliştirerek topluma katkı sağlamayı hedefler. Ancak eğitim kurumlarında yaşanan kayırmacı uygulamalar, adil ve güvenilir bir eğitim ortamının sağlanmasını engelleyen önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Kayırmacılık eğitim kurumlarında personel istihdamı, görev dağılımı, sınıf, ücret ve ders dağıtım, nöbet görevi ve izin kullanımı gibi birçok alanda görülebilmektedir. Bu durum eğitim kurumlarının etkinliğini ve verimliliğini, çalışanların performansını, örgütüne yönelik adalet, destek ve güven algılarını olumsuz yönde etkilemektedir (Alcan, 2018: 16-17; Büte ve Tekarslan, 2010; Dirks ve Ferrin, 2002, 615; Şahin ve Kavas, 2016: 123).

Tüm bu belirtilen yazın ışığında bu çalışmanın amacı çalışanlarının kayırmacılık algısının onların performansına etkisini ve bu etkide örgütsel güven, örgütsel adalet ve örgütsel destek değişkenlerinin aracı etkilerinin olup olmadığını ortaya koyabilecek bir model önerisi sunmaktır. Bu çalışma eğitim kurumlarında eğitim hizmeti, genel idare hizmeti ve yardımcı hizmetler sınıflarında görev yapan personeli kapsayacak şekilde tasarlanmıştır. Bu çalışma ile eğitim kurumlarında kayırmacılık problemini daha iyi anlayabilmek ve bu soruna dikkat çekerek çözüm önerileri sunmak amaçlanmaktadır. Eğitim kurumlarında kayırmacılık uygulamalarının azaltılabilmesi ve aksine kurumlarda saygı, hoşgörü, adalet ve güven kültürünün geliştirilerek çalışan performansının artırılabilmesine katkıda bulunulması hedeflenmektedir.

Bu doğrultuda gerçekleştirilen çalışma altı ana başlıktan oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde kayırmacılık kavramı, kayırmacılığın tarihi, kayırmacılığın nedenleri, kayırmacılığın türleri, kayırmacılığın sonuçları ve kayırmacılıkla mücadele yöntemleri başlıkları yer almaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde performans kavramı, çalışan performansı, performans değerlendirme, çalışan performansını etkileyen etmenler hakkında bilgi verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde örgütsel adalet kavramıyla ilgili olarak örgütsel adaletin önemi, örgütsel adalet türleri, örgütsel adaletin sonuçları ele alınmıştır. Çalışmanın dördüncü bölümünde örgütsel destek kavramı, örgütsel desteğin özellikleri, örgütsel desteği etkileyen faktörler, örgütsel desteğin sonuçları incelenmiştir. Çalışmanın beşinci bölümünde örgütsel güven kavramı, örgütsel güvenin boyutları, örgütsel güvenin türleri, örgütsel güvenin sonuçları ele alınmıştır. Çalışmanın son ve araştırma bölümünde ise araştırma modeli ve araştırma hipotezlerinin tasarlanması, veri toplanma ve verilerin geçerlilik ve güvenilirliğinin sınanması ile araştırma hipotezlerinin test edilmesiyle ilgili uygulamalara yer verilmiştir.

2. KAYIRMACILIK

2.1. Kayırmacılık Kavramının Tanımlanması

Türk Dil Kurumuna göre bir bireyin, farklı bir kişi ile karşılaştırılması ve ikisi arasında bir tercih yapılması gereken durumda somut ve nesnel olandan uzaklaşarak öznel olana yönelerek taraf tutma ve haksız yere bir tarafa kolaylık sağlayarak iltimas geçme şeklinde ifade edilen kavrama kayırmacılık denir (sozluk.gov.tr). Kayırmacılık uygulanması söz konusu olduğunda bir tanıdığın olması, bireysel anlamda bir yakınlığın olması gerekmektedir. Bu durumun olduğu hususlarda adaletin işlemediği, yasalara aykırı olunan durumlar söz konusu olmaktadır (Kara, 2019: 3). Kayırmacılık, örgütte bulunan bazı üyelere birtakım maddi ya da manevi ayrıcalıklar tanınması şeklinde gerçekleşir. Bir diğer ifade ile kayırmacılık, örgüt içerisinde yakın görülen taraflara yasa dışı veya gayri ahlaki ve etik olmayan bir biçimde birtakım ayrıcalıklar uygulanmasıdır (Büte, 2011: 385).

Günümüzde ne yazık ki oldukça sık karşılaşılan ve yaygınlaşarak toplum ve meslek hayatına dâhil olan bu kavram; ahlak, etik ve meslekî kurallara aykırıdır. Bu aykırılığından ötürü şiddetli eleştirilere de maruz kalmıştır. Çünkü kayırmacılığın hâkim olduğu bir kuruluştaki işe alımdan itibaren her bölümdeki işlemlerde sorunlara yol açacağından insan kaynakları yönetiminin bütün işlevselliğini yitirmesine sebep olacağı unutulmamalıdır.

2.2. Kayırmacılığın Tarihi

Kayırmacılığın tarihi incelendiğinde Antik Dönemlere kadar uzandığı yapılan araştırmalar sonucunda tespit edilmiştir. Yunan filozofu Platon'un ideal toplum düzeni için yazmış olduğu "Devlet" adlı eserinde, çalışmış olduğu akademiye kendisinden sonra yönetici olarak yeğeni Speusippos'u ataması tarihte kayda geçen ilk kayırmacılık örneği olarak anılmaktadır. Kral II. Henry'nin 1116 yılında İngiltere'de adalet sistemini kurup kanun ve hukuk reformlarını yaparken kilise mahkemelerinin Roma'daki papalığın kontrolü altında olmasını engellemek istemiştir. Bu nedenle yakın arkadaşı Thomas Becket'i İngiltere Katolik Kilisesi başpiskoposu yapması da yine tarihte kayıtlı bir başka kayırmacılık örneğidir (Aktan ve Acar, 2021: 65).

Türk devlet teşkilatında kayırmacılık uygulamalarının izine bakıldığında, ilk kayırmacı uygulamalara Orta Asya Türk devletlerindeki yönetici atamalarında rastlanmaktadır. Türk tarihinin ilk yazılı belgeleri olan Orhun Kitabeleri'nin içinde yer

alan Kül Tigin Yazıtı'nda Çinlilerin, Türkleri kandırarak bilgili ve liyakatli kişileri devlet teşkilatında ilerletmedikleri ifade edilmektedir. Öte yandan Selçuklu Devleti'nin en güçlü hükümdarlarından biri olan Melikşah, kendi akrabalarını devlet işlerinde diğerlerine tercih etmiş ve devlet bünyesinde bulunan bazı aşiretlere de ayrıcalıklar tanımıştır. Osmanlı Devleti'nin Kuruluş ve Yükselme Dönemlerinde ise hukuk sisteminde şeri ve örfi kurallara sıkı bağlılık olduğu için kayırmacı davranışlara pek fazla rastlanmaması sevindirici olsa da Kanuni Sultan Süleyman Döneminde eşi Hürrem Sultan'ın kendi oğullarını sultan yapmak için giriştiği saray entrikaları yönetim alanında kayırmacılık yaşandığını göstermektedir. 16. yüzyılda Osmanlı Devleti'nde rüşvet ve kayırmacılığın artması ile beraber devlet yönetiminde ekonomik, askeri, idari ve eğitim başta olmak üzere birçok alanda bozulmalar meydana geldiği görülmektedir. Osmanlı eğitim sistemi içinde önemli bir yere sahip olan medreselerde duraklama döneminde başlayıp devam eden beşik ulemalığı sistemi kayırmacılığın en net ve somut örneğini oluşturmuştur. Bu uygulama müderrislik kanununa aykırı olarak ulema oğullarının on beş yaşına basmadan medreselerde görev verilmesi şeklinde olmuştur (Uzunçarşılı, 1984: 69). Osmanlı Devleti için kayırmacılığa verilecek başka bir örnek ise III. Murat'ın oğlu Şehzade Mehmet'in sünnet düğününe katılan hokkabazların yeniçeri ocağına alınmasıdır (Uzunçarşılı, 1988: 477).

Cumhuriyet döneminde yapılan kayırmacılık uygulamaların yaygın bir sorun haline geldiği görülmektedir. Bu uygulamalarda genellikle, parti liderlerinin yakın çevresindeki kişiler ön plana çıkmakta ve liyakat esasları göz ardı edilmektedir. 1930'lu yılların başından itibaren iktidar tarafından kayırmacılık uygulamaları sıkça yaşanmış, iktidara yakın kişi ve kurumlara ihaleler verilmek suretiyle çeşitli ayrıcalıklar sağlanmıştır. Özellikle 1960 yılından sonra siyasi alanda kayırmacılık uygulamaları artmıştır. Örneğin, 1961-1965 yılları arasında üç koalisyon döneminde sıkça değiştirilen üst düzey bürokratlara ait kayıtların TBMM kayıtlarına kadar girdiği görülmektedir (Aktan ve Acar, 2021: 80).

2.3. Kayırmacılığın Nedenleri

Toplumda kayırmacılık nedenleri çeşitli şekillerde olsa da temel nedenin kişilerin birbirinden menfaat beklentileri olduğu görülmektedir. Günlük hayatta bazı kişilerin yetki sahibi olan bireylerden iş veya makam istemesi, hastanede önce veya daha iyi muayene olmak veya randevu almak adına birinin bulunması, kamu kurumlarında görevli olan memurların bazı bireylere işlemlerinde kolaylık sağlaması, aynı takımdan, partiden, sendikadan, cemaatten ve yöreden olan kişilerin birbirini koruyup kollama

çabası gibi kayırmacılığın farklı örneklerine rastlamak mümkündür (Gider ve Okçu, 2021: 37-38).

Yolsuzluk ve kayırmacılıkla mücadele kapsamında TBMM tarafından yürütülen araştırmalar neticesinde ülkede yaşanan kayırmacılık ve bunun sebepleri olarak; kamu işe alım ve yerleştirmedeki problemler, şeffaflığın yetersiz olması, hesap verilebilirlik konusunda yaşanan sorunlar, devletin iç denetim mekanizmasında yaşanan eksiklikler, toplumdaki gelir adaletsizliği, toplumun geleneksel yapısının devam etmesi ve hak arama konusunda bilgisiz ve çekimser olması, ülkedeki STK'ların yetersizliği ve etkili kullanılamaması ve ülkenin eğitim sisteminin yetersiz kalması tespit edilmiştir (Tarhan vd., 2006).

2.4. Kayırmacılığın Türleri

Kayırmacılığın farklı türleri olup bu türler arasında çok keskin bir ayrım bulunmamaktadır. İlgili yazındaki araştırmalarda kayırmacılık türleri farklı şekillerde yer almaktadır. En fazla başvurulmuş kayırmacılık çeşitleri; adam kayırmacılık, eş dost kayırmacılığı ve siyasal kayırmacılık şeklindedir (Aktan, 2002: 264).

2.4.1. Adam Kayırmacılık (Nepotizm)

Kayırmacılık (nepotizm) kavramı Latince yeğen ya da torun anlamına gelen “nepot” kelimesinden türetilmiştir. Bir kişinin yetenek, beceri, eğitim ve başarılı olma durumu gibi vasıflarını dikkate almadan üst düzey kamu çalışanlarıyla olan akrabalık ilişkisinin dikkate alınması ve bir görevde istihdam edilmesidir. Makam sahibi olan kişilerin, o makamdan elde etmiş oldukları kamusal gücü ailelerine veya akrabalarına menfaatleri doğrultusunda dağıtmalarıdır (Gyimah-Boadi, 2000: 197).

Özellikle aile bağlarının güçlü olarak yaşandığı kültürlerde kayırmacılık durumuyla daha fazla karşılaşılmaktadır. Bahsi geçen akrabalık bağlarının kuvvetli olduğu toplumlarda, kişiler çalıştıkları kurumlarda önemli mevkilerde profesyonel bir yönetici yerine genellikle kendi akrabalarının bulunmasını tercih etmektedir (Bertrand ve Schoar, 2006: 78). Çünkü bu ülkelerde bireyler akrabalık bağlarını kullanarak üstlerinden imtiyaz talep edebilmekte veya kayıran kişi maddi ve manevi menfaat beklentisiyle birilerini kayırabilmektedir (Berkman, 2009; Özsemerci, 2003: 13). Gelişmiş ülkelerde ise kayırmacılığın ortaya çıkmasında bireylerin aile üyeleri dışındakilere güven duygusunun az olması başlıca sebepler arasındadır (Erdem ve Meriç, 2013). Kayırmacılık davranışlarının devamlı surette tekrarlandığı kurum ve kuruluşlarda işle alakalı sistem ve uygulamaların iş, sergilenen performans ve verimlilik

haricinde çalışan temelli olması ve verilen kararların ise hiç sağlıklı olmaması gibi problemleri beraberinde getirmektedir. Kayırmacılık, paydaşlar arasında güvensizlik için bir temel oluşturmakta ve liyakat dışı yöntemlerin kullanılması nedeniyle yetenekli yöneticilerin istihdam edilmesinin önüne geçmektedir (Öztürk, 2008: 115).

2.4.2. Eş Dost Kayırmacılığı (Kronizm)

İşe alınmalarda yeterli ve eşit olmak gereken durumların yerine eş-dost ilişkilerine göre işe alımlar yapılması, eş-dostun üst makamlara terfi ettirilmesi ve onlara özel ayrıcalıklar verilmesi yazında eş dost kayırmacılığı (kronizm) olarak adlandırılmaktadır (Aktan, 2002: 82; Özsemerci, 2003: 21). Kronizm denme sebebi ise “crony” kelimesinden gelmesidir. Bu kelime yakın arkadaş anlamı taşımaktadır (Biber, 2016: 5). Akraba kayırması (nepotizm) ile arasındaki tek fark akrabası olmayan ancak eş-dostu, arkadaşı, hemşerisi olduğu kişiyi kayırma durumudur. Ülkemizde yaygın olarak görülen hemşeri kayırma, aynı okuldan mezun olma, aynı cemaatin üyesi olma, aynı örgütün üyesi olma gibi durumları da eş dost kayırmacılığı olarak nitelendirebiliriz (Aykaç vd., 2003: 190).

2.4.3. Siyasal Kayırmacılık (Partizanlık)

İktidara gelen kişinin koltuğunu koruyabilmesi ve tekrar seçilebilmesi için kendisini destekleyen kişi ve gruplara birtakım ayrıcalıklar tanınması, vaatlerde bulunması partizanlığın da doğmasına sebep olmaktadır. Bu durumun neden olduğu husus ise “siyasi kayırmacılık” olarak ifade edilmektedir (Özkanan ve Erdem, 2014: 192). Siyasal kayırmacılık bürokraside yapılmakta olan birçok atamada da kendini göstermektedir. Özellikle taşra ve mahalli teşkilatlarda daha yaygın görülür (Çulpan, 1980: 32). Siyasal kayırmacılığın yaşanması, kayırmacılık yapan ve bu durumdan avantaj sağlayan kişilerin dışındaki kişilerin adalet algısının yıkılmasına neden olabilmektedir. Siyasal kayırmacılık yapılma şekline göre patronaj, hizmet kayırmacılığı ve yanaşmacılık (klientalizm) olarak alt türlere ayrılmaktadır (Acar ve Çıragöz, 2020: 4).

2.4.3.1. Patronaj

Patronaj, özellikle ve ekseriyetle kamu kurum ve kuruluşlarında daha fazla rastlanan ve üst düzey kadrolardakilerin kayırılmasını içeren bir kronizm türüdür. Fransızca kökenli “patronage” sözcüğünden türetilerek dilimize de giren patronaj kelimesi, yeni seçimle beraber siyasi iktidarın değişmesi sonucunda hükümet partisinin

siyasi anlayışına ters düşen üst düzey görevlilerin görevden alınmasıdır (Tarhan vd., 2006: 14). Mevcut makamda işi bilen liyakatli bir kişi olsa dahi siyasi çıkarlar gözetilerek başka bir kişinin göreve getirilmesidir (Aykaç, 1990: 100). Patronaja başvuran siyasi güçler, kuruluşlardaki mevcut üst düzey yöneticilerin istemedikleri potansiyel uygulamalarına karşı kendi yöneticilerini istihdam ederek istedikleri politikaları hayata geçirmektedir. Bu açıdan bakıldığında patronajın iki farklı yönü vardır. Birincisi, sadece menfaat elde etmek amacıyla kendi yandaşlarının en üst pozisyonlara atamak, diğeri ise yönetimde koordinasyonu sağlayacak ve iktidarın politikalarını uygulayacak kadroların oluşturulmasıdır (Solmaz, 2014: 27). Bu kayırmacılık uygulamasının en büyük nedeni siyasi iktidarın rant ve kontrol sağlama isteği ile ona destek veren kişileri ödüllendirme arzusudur (Erdem ve Meriç, 2013: 472).

2.4.3.2. Hizmet Kayırmacılığı

Mevcut iktidarın gelecek seçimleri kazanıp tekrar iktidarda kalabilmesi için ödenek miktarlarını oyu en çok aldığı bölgelere veya kendi siyasi görüşüne bağlı olan belediyelere aktarması durumudur (Aktan, 1997: 1063-1077). Hükümetlerin seçmen tabanını daha zengin hale getirebildiği, her türlü önceliğin ve refahın aynı kişi ve gruplara sunulduğu uygulamalar şeklindedir. Özellikle aktarılan bu ödeneklerin örtülü ödenek şeklinde yapılması sebebiyle detayların bilinmesi engellenmekte ve şeffaflıktan kaçınılmaktadır (Yıldırım, 2013: 359-360). Yasal olarak mümkün olsa da bu tür hizmet sunumu adaletsizliğe ve haksızlığa neden olmakta, vatandaşların devlete, siyasi partilere ve yöneticilere olan güvenini zedelemektedir.

2.4.3.3. Yanaşmacılık (Klientalizm)

Siyasi kayırmacılığın bir türü olarak geçen “Klientalizm” kavramını yanaşmacılık şeklinde tercüme edebiliriz. Klientalizm kişinin sosyo-ekonomik durumu arkasına alarak bir güçle beraber amaçlarına ulaşması durumudur. Bir taraf sürekli borçlu gibi kaldığı için minnet ve sadakat yükümlülüğü hizmet etmelerine yol açmaktadır (Mele, 2009: 497). Klientalizmde siyasi güç siyasi destek toplamak için toplumsal kaynakları kullanır. Siyasi iktidarların, halka sağlanan mallar karşılığında destek toplama çabasıdır. Siyasi iktidar vatandaşa normalde zaten hakkı olan yardımları bir lütuf gibi sunarak kendi siyasi çıkarlarına katkıda bulunmayı hedefler (Yuvalı, 2018: 399).

2.4.4. Diğer Kayırmacılık Türleri

Yukarıda belirtilenlerin dışında kalan ve yazında geçen diğer kayırmacılık türleri olarak cinsel kayırmacılık, sendikal kayırmacılık, oy ticareti, lobicilik, iç grup kayırmacılığı, güçlünün kayırılması ve pozitif ayrımcılık kavramları aşağıda ayrı ayrı incelenmiştir.

2.4.4.1. Cinsel Kayırmacılık

Cinsel kayırmacılık, romantik duygular veya nefret duygusu sebebiyle kişinin cinsiyetine, cinsel yönelimine veya cinsel kimliğine dayalı ayrımcılık yapılması, birinin diğerine göre daha üstün tutulması veya tercih edilmesidir (Mainiero, 1986: 750). Bu durum eşitsizliğe neden olduğundan toplumsal alanda ve işyerinde verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durum adaletsizliğe ve liyakatin ve yetkinliğin arka planda kalmasına sebep olmaktadır (Wenneras ve Wold, 1997: 342).

2.4.4.2. Sendikal Kayırmacılık

Sanayi Devrimi sonrası işçi sınıfının oluşması ve beraberinde yaşanan sorunlar nedeni ile benzer işte faaliyet gösteren işçilerin işverenlere karşı haklarını elde etmelerini sağlamak ve tüm kazanımlarını korumak amacıyla sendikalar kurulmaya başlanmıştır. Sendikal kayırmacılık, işyerlerinde bir kişinin sendika üyesi olması veya sendikayla yakın ilişkisi nedeniyle, diğerlerine nazaran pozitif bir ayrımcılığa tabi tutularak görevde yükselme, atama, terfi, ödül ve ücret artışı gibi avantajlardan liyakat ve kariyer ilkelerine bakılmaksızın faydalanması durumudur (Erdem ve Meriç, 2013: 489).

2.4.4.3. Oy Ticareti

Oy kayırmacılığı kavramı, seçimlerde veya oylama süreçlerinde, siyasi partilerin veya adayların seçmenleri kendi lehlerine yönlendirmek için yasadışı veya etik olmayan yollar kullanması anlamında kullanılmaktadır (Aktan, 2001: 59). Örneğin bir siyasi parti seçmenleri etkilemek için hediye, para veya diğer maddi faydalar sunarak oy kayırmacılığı yapabilmekte veya seçim sonuçlarını etkilemek için sahte oy pusulaları gibi yasadışı yöntemler kullanılabilmektedir (Kelley, 2009). Bu tür davranışlar demokratik sürecin güvenilirliğini sarsacaktır. Başka bir örnek ise medya organlarının veya kamuoyu araştırma şirketlerinin, siyasi partiler veya adaylar hakkında yanıltıcı bilgiler yayarak seçmenleri yanıltmasıdır.

2.4.4.4. Lobcilik

Lobicilik, bazı güç gruplarının kendi lehlerine kararlar almaları için politikacılar üzerinde uyguladıkları baskı durumudur. Belirli bir siyasi, ekonomik veya sosyal hedefe ulaşmayı amaçlayan kuruluşların veya sosyal grupların, bu hedefleri desteklemeleri karşılığında söz konusu kişilerin atanmasında, işe alınmasında ve görevlendirilmesinde kayırmacılık yapmaları olarak da tanımlanabilir (Sezgin, 2002: 752). Lobcilik dünyada ve Türkiye’de giderek yaygınlaşan etkili bir uygulamadır. Çeşitli lobiler yardımıyla kamu personel sistemi ile ilgili konularda etkin olarak kararlara müdahale edilebilmektedir. Daha ziyade kamuya personel alımı ve görevde yükselmelerde etkin olarak kullanılan bir yöntemdir (Ak ve Sezer, 2018: 747).

2.4.4.5. İç Grup Kayırmacılığı

İç grup kayırmacılığı; bir organizasyon veya işletmedeki bireylerin, kendi içlerinden gelen kişilere veya gruplara öncelik vererek diğer çalışanlara eşit davranmamalarıdır. Bu davranış performans, nitelik ve diğer objektif ölçütler yerine kişisel bağlantılar, arkadaşlık veya akrabalık gibi öznelere tarafından belirlenebilir (Hortaçsu, 1998: 267). İç grup kayırmacılığı, birçok organizasyonda mevcut olabilir ve diğer çalışanların iş memnuniyeti, motivasyonu ve sadakati üzerinde olumsuz etki oluşturabilir (Doosje ve Ellemers, 1997: 65).

2.4.4.6. Güçlünün Kayırılması

Sosyal, ekonomik, siyasi veya dini açıdan güçlü olan bireylerin kayırılmasına güçlülerin kayırılması denir. Güçlü olanın kayırılması, toplumun zayıf veya dezavantajlı gruplarını daha da geri çekmek ve güçlü olanların ayrıcalıklarını artırmak için gücün kullanılması anlamına gelmektedir. Özellikle ekonomik yapının ve insan haklarının fazla gelişmediği toplumlarda görüldüğü söylenebilir. Siyasi güce sahip kişilerin kayırılması yani bu bireylerin diğer bireylere tercih edilmesidir (Aydın, 2021: 24).

2.4.4.7. Pozitif Ayrımcılık

Türkçe sözlükte pozitif ayrımcılık toplumdaki diğer bireylerle benzer ve eşit koşullarda hayat sürmediği düşünülen belli topluluk ve gruplara yönelik bazı ayrıcalıklar vererek bu grupları destekleme olarak tanımlanmaktadır (sozluk.gov.tr). Pozitif ayrımcılık belirli bir grup insana (kadın, engelli, yaşlı, çocuk, azınlık, vb. gibi) maruz kaldıkları düşünülen ayrımcılığa binaen eşit fırsatlar tanınabilmesi amacıyla öncelik verilmesi şeklinde tanımlanabilir (Sever, 2015: 45). Bu öncelikler eğitim, iş

alım, terfi, ödöl, burs, konut, ulaşım, sağık ve diğér sosyal hizmetler gibi birçok alanda uygulanabilir.

2.5. Kayırmacılığın Sonuçları ve Mücadele Yöntemleri

Kayırmacı davranışların kurum, toplum ve çalışan bireyler üzerinde birçok olumsuz etkisi olduğu söylenebilir. Kayırmacılık, hukuki kuralları aşarak ahlaki ve etik ilkelere aykırı bir şekilde oluşturulan bir durum olduğundan toplumları sosyal açıdan olumsuz etkilemektedir. Ayrıca hukuk ve ahlak sistemlerinin yok olmasına yol açmaktadır. Toplumda yaşayan özellikle genç bireylerin ümitsizliğe sürüklenmesine sebep olur. Adaletin, hukukun ve ahlakın bozulduğu bir sistemde gençler hakkıyla işe girebilme düşüncesinden uzaktırlar. Bu durum, öz güven hususunda bir eksiklik yaratarak gençlerin kendilerini yetersiz hissetmelerine sebep olmaktadır. Kayırma yaşayan kişiler ile mağdur olan taraflar arasında bir çekişme ortaya çıkar. Yaşanan bu durum eşitlik ve adaletin sorgulanmasına, insanların devlete ve kurumlara olan güveninin yok olmasına ve toplumda gruplaşmaya neden olur. Tarafların süreç içerisinde birbirini tehdit etmelerine, iftira, şantaj gibi istenmeyen olumsuzluklar yaşanmasına sebebiyet verebilir (Özkanan ve Erdem, 2014: 189).

Kayırmacılığın yaygın görülüyor olması toplumda “yozlaşma” denilen kavramın ortaya çıkmasına neden olacaktır. Yeterli bir şekilde bilgisi, birikimi ya da deneyimi olmayan, eğitimsiz kişilerin memur ya da yetkili birtakım mevkileri işgal etmeleri devlet kurumlarında verimsizliğin hâkim olmasına neden olur. Liyakatsizliğin yaygın görüldüğü kuruluşlara halkın güvensizlik duyması da kaçınılmazdır (Kara, 2019: 20-21).

Kayırmacılık toplumda rüşveti de tetikler. Rüşvetin ve adam kayırmanın yaygın yaşandığı ülkelerin gelişmekte zorlandığı ve büyük kayıplar vermekte oldukları geçmişten günümüze ortaya konulan bir gerçekliktir. Bu durumun engellenmesi, toplumda huzur ve refah ortamının hâkim olması için eşitlik ve adalet kavramını herkese aynı şekilde uygulamak elzemdir. Başta aileler ve eğitim kurumları olmak üzere toplum genelinde eşitlik, adalet, hoşgörü ve saygı konusuna dikkat edilerek iyi bir model olunması, yazılı ve görsel medyada bu husular konusunda kamu spotları yapılması yararlı olabilir.

3. ÇALIŞAN PERFORMANSI

Örgüt içerisinde yaşanan en büyük sorunların başında çalışanların çeşitli sebeplerle bozulan motivasyonlarının onların çalışma performanslarını olumsuz etkilemesi gelmektedir. Bu durum verimi olumsuz etkileyeceğinden özel işletmelerde karlılığın azalması ve dolayısıyla rekabette zayıflamaya, kamu kurumlarında ise kötü hizmet sunumu sebebiyle toplumda memnuniyetsizliğe sebebiyet verir. Çalışmanın bu bölümünde çalışan performansı kavramı ve onunla ilişkili kavramlar üzerinde durulacaktır.

3.1. Performans Kavramı

Türkçede performans kavramının karşılığı olarak “başarım” ya da “başarma derecesi” (sozluk.gov.tr) şeklinde bir ifade kullanılmakta olup, kelimenin kökeni Fransızca “performance” kelimesine dayanmaktadır. Her ne kadar sözlük anlamı başarım olarak ifade edilse de kamu yönetimi içerisinde performans kelimesi farklı bir manada kullanılmakta ve bir işin başarı seviyesi olarak ifade edilmektedir (Beyoğlu, 2016: 5).

Başka bir tanımlamada ise bireyin kendisinde var olan potansiyeline ve yeteneklerine ulaşabilmesi için onu kullanabildiği ölçü, bir diğer ifade ile belirli bir süreç içerisinde kendi kapasitesinin getirdiği ölçüde herhangi bir işi vakti zamanında olumlu sonuçlanacak şekilde yani başarı ile bitirip sonlandırabilmesine “performans” denilmektedir (Yener, 2007: 3).

Kurumlarda çalışanların yaptıkları işten elde ettikleri başarım şeklinde de ifade edilen performans, çalışanın belirli bir süre zarfı içerisinde görevini başarı ile tamamlayarak bitirmesi ve hedeflerini bazı ölçütlere göre tanımlaması olarak ifade edilebilmektedir (Tural, 2007: 7). Performans bireyin bir iş ya da durumda ortaya koyduğu verim olarak da tanımlanmaktadır (Kızılkaya, 2019: 5-6).

Tarihsel süreç içerisinde performansın kavramı bir anda ortaya çıkmamıştır. Performans kavramının ilk defa milattan önce Çin’de kayda geçtiği bilinmektedir. 1920’li yıllardan itibaren Amerikan ordusunda, Türkiye’de ise ilk defa 1948 yılında kullanıldığı görülmekle birlikte günümüzde kullanımı oldukça yaygındır (Demir, 2022: 68).

3.2. Çalışan Performansı

Çalışan performansı kavramı F. Taylor'ın iş ölçümü uygulamalarıyla birlikte bilimsel yazında yer etmiştir (Geylan, 2001: 76). Bahsi geçen çalışmalar ile beklenen verim ile çalışanların maaşlarında artışlar yapılmaya başlanırken, tersi durumda olan çalışanların ise işlerine son verilmesi ve yerlerine daha etkin olabilecek kişilerin işe alımı gerçekleştirilmekteydi. Ülkemizde ise 1980 yılı sonrasında çalışan performansına daha fazla önem verilmeye başlanmış ve piyasaya olan ilginin artması sonucu performans değerlendirme süreci önem kazanmıştır (Geylan, 2001: 155).

Çalışan performansı kavramı bir işyerinde çalışana verilen görevlerin belirli bir süre içerisinde o görevi ve sorumluluklarını hem kendini geliştirip kendine bir katkı sağlayarak hem de işveren tarafından verilen işin bütün yükümlülüklerini yerine getirip hedefe ulaşarak elde edilen sonuç olarak ifade etmek mümkündür (Demir, 2022: 69). Çalışanın performansı bir örgütte gerçekleştirilen görevlerin başarılı ya da başarısız olarak tanımlanabilmesi için gerçekleştirilen çalışan davranışları olarak da ifade edilebilmektedir (Çankır ve Çelik, 2018: 55).

3.3. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirmesi, yapılan işin sonucunda performansların belirli bir bakış açısı ve ölçütlere göre değerlendirilmesi durumudur. Değerlendirme yapmanın iki amacı olduğu söylenebilir. Birincisi iş performansı hakkında bilgi vermek olup ikincisi ise çalışanların iş tanımlarına ve bu tanımlardaki standartlara ne kadar uyup uymadıklarının kontrol edilmesidir. İş performansının ilk hedefi performansın kontrolüdür. Aynı zamanda bir yöneticinin bir işin sonucunu etkileyebilecek yönetsel kararları kontrol etmesidir. Bu kararlar ücret, ikramiye, gerekli eğitim, terfi işlemi vb. birçok durum için olabilir. İkinci amaçta ise çalışan kişilerin iş tanımlarına uygun çalışıp çalışmadıklarının tespit edilmesidir. Yapılan tespitler neticesinde işi yapan kişinin veya kişilerin eksik olduğu noktalar durumunda kurumun avantajlarını, işçinin iş güvenliği sağlayacak şekilde eğitimler aldırılabilir (Altaş ve Kuzu, 2013: 32).

Özetle performans değerlendirme, bir örgüt içerisinde çalışanların varsa eksik yönlerinin görülerek giderilmesi için gerekli eğitimlere tabi tutulmasını ya da çalışanın örgüt içerisindeki diğer çalışanlar ile karşılaştırılarak hak edenlere ödül verilebilmesi için gereklidir. Ayrıca herhangi bir gruba veya bireye karşı kayırmacılık durumu gibi hususların önüne geçebilmek ve adil ve eşit bir şekilde hak dağılımı yapabilmek adına değerlendirmesi yapılması gereken kavrama denebilir (Sabuncuoğlu, 2011: 185; Tunçer, 2013: 93).

3.4. Örgütlerde Performans Yönetimi

Bir örgütte örgütün görev ve yükümlülüklerini yerine getirebilmesi için belirlenen hedeflere eksiksiz ulaşabilmesi gerekir. Bu hedeflerin belirlenmesi ve bunlara ulaşılması süresince gerçekleştirilen tüm eylemlerin doğru yönetilmesi gerekir. Yönetilmesi gereken bu sistem performans yönetimi şeklinde tanımlanmaktadır.

Performans yönetimini doğru şekilde uygulayan şirketlerde örgütün üyeleri ile lider arasında bir uyum ve iş birliği söz konusudur. Bu uyum ve iş birliği sayesinde çalışanlar sorumluluk bilincindedir. Örgüt içi iletişim kuvvetlidir (Uzun, 2021: 18-19).

Ayrıca performans yönetimin örgüt içerisinde başarılı bir şekilde yürütülmesi, çalışanların ücretlendirmelerine, çalışanların kariyer planlamalarına veyahut da işten ayrılma ve işe alım süreçlerine doğrudan etki etmektedir. Her şey bu yönetim sistemiyle bağlantılı olduğundan bir nevi rehberlik hizmeti sağlamaktadır (Beyoğlu, 2016: 42).

3.5. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler

Çalışan performansını etkileyen etmenler örgütsel, kişisel ve çevresel olmak üzere üç kısımda incelenebilir.

3.5.1. Örgütsel Faktörler

Çalışan performansını etkileyen faktörlerden birincisi örgütsel etmenlerdir. Örgüt yöneticilerinin çalışanlarına karşı sergiledikleri tutumlar, onların performans ölçümleri ve ücretlendirmeleri konularında yapılan iyileştirmeler, çalışanlarla ilgili yapacakları kariyer planlamaları ve onların kişisel gelişimlerinin artmasına yönelik gerçekleştirecekleri eğitim ve geliştirme faaliyetleri onların performanslarının artmasına katkı sağlamada rol oynamaktadır. Bu çerçevede irdelendiğinde örgütsel etmenler iki bakış açısında incelenebilir. Bunlardan ilki sergilenen yönetim anlayışı ve politikası, diğeri ise iş tasarımıdır (Özen, 2011: 11).

Yönetim anlayışı ve politikaları, çalışanların örgütlerine yönelik güven duygularına doğrudan etki etmektedir. Bir çalışanın çalıştığı örgütte sergilediği performansa karşılık ücret iyileştirmesi alması, hak ettiğinde terfi hakkının tanınması, iş güvenliği korumasına sahip olması ve kendisine gereken mesleki eğitimin verilmesi gibi imkânlara sahip olması o çalışanın bulunduğu örgüte bağlılığını arttıracak eylemlerdir. Oluşturulacak bu olumlu bakış açısı sayesinde çalışan daha iyi motive olarak kendisi ve çalışmakta olduğu kurum ya da örgütü için etkin, etkili ve verimli bir şekilde çalışabilir ve yaptığı işe verdiği önem artabilir. İş tasarımı demek kurum içindeki mevcut iş

tanımlarının, sorumlulukların, eğitimin vb. süreçlerin şekillendirilmesi demektir. İş tasarımıyla amaçlanan çalışanların yaptıkları işlerde monoton bir hal almamalarını sağlamaya çalışmaktır. Bu monoton durumu önlemek için farklı eğitimler ile örgüt içerisinde hem çalışanların iş deneyimini hem de verimliliklerini artırmak amaçlanmaktadır (Karacan ve Erdoğan, 2011: 111).

3.5.2. Kişisel Faktörler

Çalışanların performansı üzerinde etkili olan faktörlerden birisi de kişisel faktörlerdir. Bazı kaynaklarda bireysel farklılıklar ve kişisel özellikler olarak da geçmektedir (Novitasari vd., 2020). Çalışanın performansının seviyesi bireysel olarak yaşadığı durumlara göre de değişebilmektedir. Kişisel faktörler denince öncelikle yetenek, bilgi düzeyi ve eğitim sıralanabilir. Bireyin zihinsel özellikleri, anlama, analiz etme ve belirli ilişkiler kurma yetenekleridir. Yetenek bir bireyin yaptığı işteki performansına olumlu yönde etki eder. Yetenekli çalışanların örgütte bu yeteneklerine göre istihdamı belirlenebilir (Çapraz vd., 2009: 703).

Eğitim düzeyi olarak bakıldığında zaman bir çalışanın örgütte bulunduğu pozisyonun hak ettiği yetkinliklere göre seçilmesi esastır. Eğitimleri yetersiz kalan çalışanlara ise gerekli eğitimler verilerek bu yetkinlikler kazandırılmaya çalışılır. Eğitimli bir çalışanın çalıştığı işyerine sağlayabileceği katkı potansiyeli daha fazladır (Bingöl, 2010: 188).

Bilgi düzeyi çalışanın performansını etkileyen bir unsurdur. Bir çalışanın bilgi düzeyi ile örgüte katkısı doğru orantılı artacaktır (Özen, 2011: 9). Çalışanlar bilgi birikimlerini aralarında aktarmak suretiyle arttırabilmektedirler. Bu aktarım sayesinde çalışanlar eksik oldukları noktada kendilerini geliştirme şansı bulurlar ve zayıf oldukları noktalarını güçlendirebilirler. Bu durum çalışanın örgütüne duyduğu güveni ve sempatiyi etkileyerek çalışanın gerek örgütü gerekse de kendi çıkarları için daha gayretli olmasına ve daha iyi bir performans göstermesine vesile olur (Karacan ve Erdoğan, 2021: 111).

3.5.3. Çevresel Faktörler

Bir örgütün örgüt kültürü, vizyonu ve misyonu onun içinde bulunduğu çevreye göre şekillenir (Yıldırım, 2011: 20). Çevresel faktörleri iç ve dış olarak iki başlıca kısma ayırıp irdelleyebiliriz. İç faktörler yukarıda da belirtilen yöneticiler tarafından çalışanların kurum içinde istekli ve istenilen performansta çalışabilmesinin sağlanması adına yapılanlarla alakalıdır. Ekonomik ve sosyal motivasyon faktörlerinin çalışanların performansına etki sağladığı bilinmektedir (Yıldız vd. 2008: 236). Dış faktörler ise

örgütün fiziki olarak içinde bulunduğu sistemden kaynaklanan tüm etkenlerdir. Dış faktörlere ise korona virüsü kaynaklı Covid-19 pandemisi örnek olarak gösterilebilir. Pandemi pazarda büyük değişimlere yol açmış, olumsuz etkilerinin yanı sıra yeni fırsatlar ve iş fikirlerinin de doğmasına ve gelişmesine kapı aralamıştır.



4. ÖRGÜTSEL ADALET

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel adalet kavramı irdelenecektir. Adalet kavramı ile birlikte örgütsel adaletin önemi, türleri ve sağladıkları ortaya konulacaktır.

4.1. Adalet Kavramı

İnsanın toplumsallaşma sürecinin başlaması ile beraber toplumsal huzur ve anlayış için adalet kavramı önem kazanmış ve insanlık için hedeflenen durum haline gelmiştir. Felsefi, siyasi ve beşerî alanların tümüne konu olan adalet; eşitliği prensip edinip, etik ve ahlaki davranışlarla iş yapmak hak ve hukukun gerçekleşmesi, haklı ve haksızın ortaya çıkarılması, karar ve davranışlarda hakkaniyetli olmak, şeklinde ifade edilmiştir (Çeçen, 2020: 19). Kavram olarak Arapça “adl” kelimesinden Türkçeye geçmiş olan adalet kelimesi; eşitlik, iyilik ve dürüstlük anlamlarına gelmektedir (Şahin ve Kavas, 2016: 120). Türkçede farklı anlamlarda kullanım alanı bulmaktadır. Öncelikle yasalarla tanınmış olan tüm hakların herkesçe özgür biçimde kullanılabilmesinin sağlanması anlamındadır. İkinci olarak hakka ve hukuka uygunluk ve hakların gözetilmesi demektir. Üçüncü olarak adli işleri uygulayan ve yerine getirilmesini sağlayan devlet kuruluşları, son olaraksa herkese hak ettiğini, payına düşeni ve kendi hakkı olanı verme şekli manalarında kullanılan bir kavramdır (sozluk.gov.tr).

Adalet, aynı zamanda insan ilişkilerinin düzenlenmesinde rol oynayan ve toplumsal kuralların oluştuğu bir değerdir. Bireylerin hak, hukuk, düşünce ve menfaatlerinin gözetilmesi noktasında, ayrıca kimsenin başkasına zarar veremediği ve herkesin korunduğu bir düzenin olmasında her zaman ihtiyaç duyulan bir olgudur (Karaeminoğulları, 2006: 8).

4.2. Örgütsel Adalet Kavramı

Bir örgüt içerisinde gerçekleştirilen tüm tutum ve davranışların hem maddi hem de manevi olarak tüm örgüt çalışanlarını içine alacak ve kapsayacak biçimde ve eşit, tarafsız bir şekilde politika oluşturacak biçimde belirlenerek uygulanması durumu örgütsel adalet kavramı ile ifade edilmektedir (Akman, 2017: 4). İş gören ve işverenin örgüt içinde ödül ve cezayı nasıl uyguladığı, örgüt içinde nasıl kararlar aldığına yönelik tüm uygulamalar örgütsel adalet olarak da tanımlanmaktadır (Cronpanzano ve Wrigt, 2003: 10). Bu kavram örgütün adil olması ya da olmaması hususu ile ilişkilidir. Örgütsel adalet kavramının yapısı incelendiğinde, başta çalışanların görev dağılımı, mesaiye uyup uymadıkları, ücretlendirilme düzeyleri ve çalışma ortamlarında hem

ekonomik hem de sosyal açılardan refah düzeyleri açısından onlara adil bir çalışma ortamı sağlanıp sağlanmadığı şeklindeki tüm faktörler üzerinde durur (Günay, 2014: 10-11).

İdeal bir örgütsel adalet uygulaması çalışanların görev dağılımında liyakat sisteminin benimsenerek, terfi yapılırken de bu liyakatin göz ardı edilmemesi gerektiğine vurgu yapar. Bu sayede örgütler uygulanan politikalarda adil olmayı ilke hâline getirir (Beugre ve Baron, 2001: 326).

Bu hususta yapılan sayısız araştırmanın temeli örgütsel adalet kavramının ilişkili olduğu ve dayandırıldığı Adams'ın (1965) eşitlik kuramıdır denebilir.

4.3. Örgütsel Adaletin Önemi

Yukarıda örgütsel adaleti, adil bir işleyiş ilkesini beraberinde getirip benimsediği için bir örgüt içerisinde bulunan bütün çalışanlara davranışın adil olarak gerçekleşmesinin sağlanması şeklinde tanımladık. Tanımlanan bu adil düzen şüphesiz çalışanın tüm performansını ve verimini etkiler. Bu yüzden hem sosyal olarak hem günlük işleyiş açısından hem de örgütün işleyişi açısından bir işyerinde örgütsel adaletin varlığı elzemdir. Örgütün hedeflerinin, planlarının vaktinde gerçekleşebilmesi, örgütün başarısının en üst düzeylerde olabilmesi için ve aynı zamanda örgüt içerisindeki üyelerinde iş doyumu, iş tatmini hususlarında artışın söz konusu olarak hem örgüte bağlılıklarının hem de performanslarının artması için örgütlerin örgütsel adalet kavramının gerektirdiği koşulları yaratmaları ve mutlak surette devamını sağlamaları gerekmektedir (Şahin ve Kavas, 2016: 121).

Adalet algısının yüksek algılandığı örgütlerde çalışanların kendisini o örgütün bir üyesi ve parçası olarak görmesi ve aynı zamanda örgüt yönetimine güven duyması beklenir. Öte yandan yeterli ve gerekli şekilde tahsis edilemeyen örgütsel adalet çalışanların öncelikle psikolojisine ve motivasyonlarına olumsuz etki etmekte akabinde de işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasında veya artmasında rol oynayarak örgüte zara vermektedir (Greenberg, 1990: 399).

Örgütsel adaletin düşük algılandığı örgütlerde çalışanlar arasında başta moral bozukluğu olmak üzere isteksizlik ve örgüt kültürüne uymayan bozucu davranışların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Neticede bu durum sektörde rekabet eden örgütün rakiplerinin gerisinde kalmasına sebep olacaktır (Kılıç, 2013: 9).

4.4. Örgütsel Adalet Türleri

Örgütsel adaletin dağıtım adaleti, etkileşim adaleti ve prosedür adaleti olmak üzere üç alt türü bulunmaktadır.

4.4.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtıcı adalet ilkesi, kişilere ahlaki ve nesnel olarak tanımlanmış birtakım özellikler temelinde muamele edilmesini gerekli kılar. Buna göre çalışanlara benzer durum ve konularda benzer ve tutarlı muamele edilmesini gerektirir. Öte yandan farklılıkların ortaya doğru konulması anlamında farklı olanların da farkını ortaya çıkaracak şekilde muamele yapılmalıdır (Foley vd., 2002: 473-74). Bu adalet türü eşitlik teorisini temel alır. Dolayısıyla çalışanların ödüllendirilmeleri ya da cezalandırılmalarında veya terfi ya da ücretlendirilmelerinde adil uygulamaların yürütülmesini esas alır (Öztürk, 2018: 28). Eğer dağıtım adaleti yönünden çalışan bir olumsuzluk veya ayrımcılık algılsa bu çalışanın verimini doğrudan etkileyecektir. Ayrıca haksızlığa uğradığını düşünen çalışanın çalışma arkadaşlarıyla birtakım sorunlar yaşamaya başlaması da söz konusu olacaktır. Sonuçta bu durum hiçbir örgütte istenmeyecek gergin bir çalışma ortamının oluşmasına sebebiyet verebilir (Poyraz vd., 2009: 75-76).

4.4.2. Prosedür Adaleti

Örgütsel adalet içerisinde yer alan prosedür adaleti yazında işlemsel adalet ya da yönlemsel adalet şekillerinde de yer almaktadır. İşlemsel adalet, fazladan veya eksik şekilde bir ödeme yapmaktan kaçınma, alınacak kararlara olan katılım noktasında ve sonuçlarla ilgili bilgi alabilme konusunda çeşitli örgütsel prosedürlerin çalışan bireyler arasında mümkün olduğunca adil ve eşit bir şekilde uygulanması demektir (İplik, 2002: 109).

Başka bir tanımlama ile prosedür adaleti; örgüt içerisindeki terfi, ödül, ücret, mesai saatleri gibi çalışma şartlarını belirleyen hususların uygulanma biçimi ve yönteminin adil şartlar içerisinde uygulandığının denetlenmesi şeklinde tecelli eder (Rollinson vd., 1998: 171). Örgüt içinde alınacak tüm kararlarda yönetici ve çalışanların düşünce ve önerilerinin etik ilkeler çerçevesinde yer bulmasına yol açar (Atasoy, 2019: 17). Prosedür adaleti yasa ve hukuk kurallarına göre uygulandığı takdirde çalışanlar için de olumlu bir etki oluşturacağından örgüte olumlu katkı yapacağı görüşü hâkimdir (Günay, 2014: 22).

Prosedür adaleti düzgün işletilmeyen örgütlerde çalışanlar örgüt yönetimine duydukları güven duygusunu kaybedebilir, bu da örgüte ve yöneticiye olan bağlılığı azaltarak gerek çalışanın performansını gerekse de örgütün başarısını azaltır. İstenmeyen bu durumların gerçekleşmemesi için örgütlerde çalışma düzeninin işleyişi hususunda yasalara bağlı kalınarak adil bir işleyiş düzeni oluşturulması ve sürekliliğinin sağlanarak bu düzenin yürütülmesi gerekmektedir (Poyraz vd., 2009: 77).

4.4.3. Etkileşimsel Adalet

Son örgütsel adalet çeşidi olan etkileşim adaleti, örgütlerdeki çeşitli uygulamaların insani ve sosyal yönleriyle alakalıdır. Kaynakları elinde tutan ve kontrol edenlerin çalışanlara karşı gösterecekleri davranış biçimiyle alakalıdır (Greenberg, 1990: 411). Etkileşim adaleti alınan kararların çalışanlara açıklanması sürecinde kullanılacak yöntem ve üslup şeklinin belirlenmesiyle ilgilidir. Etkileşimsel adaletin uygulandığı örgütlerde bu işlem kaba bir emirle değil çalışana değer verildiğini ifade edecek biçimde saygılı ve dürüst bir biçimde yapılmalıdır. Bu örgütsel adalet türünde amaç insanî değerlerin ve iletişimin ön planda tutulması ve korunmasıdır (Akman, 2017: 14). Burada maddiyat biraz daha geri plandadır. Yöneticinin; çalışanlara değer vermesi, onlara saygılı davranması, alınan kararlar konusunda gerektiği zamanda açıklama ve izahat yapması, onlarla her durumda empati kurması ve onları etkin dinlemesi sayesinde kuracağı olumlu ilişkilerin bir sonucu olarak ortaya çıkan adalet algısıdır (Colquitt ve Greenberg, 2003: 166).

4.5. Örgütsel Adaletin Sonuçları

Bir örgüt içerisinde örgütsel adaleti sağlamaya yönelik çalışmalar yapılıyorsa bu durum, örgüt içerisinde çalışan tatmininin artmasına vesile olacaktır. Çalışanları tatmin olan bir örgütte çalışan performansında olumlu gelişmeler olacağı gibi, çalışanlar arası iyi ilişkiler, yöneticiye ve örgüte güven de artacaktır. Dolayısıyla örgütsel adaletin bir örgütte çalışan motivasyonunu artıracığı, olumsuz, aksi sonuçların yaşanmasının önüne geçeceği, örgüt ve örgüt üyeleri arasında bir bütünlük oluşmasına yardım edeceği, iş tatmininde artışa sebep olabileceği ve çalışanların olası tükenmişlik yaşamalarına engel olarak işten ayrılımların önüne geçebileceği öngörülebilir. Örgütsel adalet algısının nispeten daha düşük olduğu işyerlerinde ise çalışanların iş tatminsizliği artacağından örgüte bağlılıkları azalacak ve performanslarında düşüş olacaktır. Bu durum çalışanın örgütten ayrılmasına kadar varabilecek durumlara yol açacağından örgütün başarısına olumsuz etkileri olacaktır (Şahin ve Kavas, 2016: 123).

5. ÖRGÜTSEL DESTEK

Örgüt içerisinde çalışan kişinin, örgüt içinde yapmış katkının örgüt yönetimi ve diğer çalışanlarca beğenilerek kıymet verilmesine ve buna karşılık yönetimin ve iş arkadaşlarının çalışana destek olucu davranış ve kararlar vermesine örgütsel destek denilir (Genç, 2020: 732). Çalışmanın bu bölümünde örgütsel destek kavramı üzerine durularak algılanan örgütsel desteğin özellikleri, eğitim kurumlarına yansımaları, örgütsel desteğin faktörleri ve olası sonuçlarından bahsedilecektir.

5.1. Örgütsel Destek Kavramı

Örgüt içerisinde çalışanların hem refahı hem de yöneticinin çalışana verdiği değer ne şekilde ne kadar olduğu hususunda ifade edilen kavrama “örgütsel destek” denilmektedir. Çalışanlar için önemli bir yere sahip olan örgütsel destek; örgüt tarafından çalışanlarına saygı duyulması, değer verilmesi, kabul ve onay görmesi çalışanların duygusal ihtiyaçları için önemlidir. Çalışanların aidiyet ve saygı ihtiyacı, örgüt onların örgüte katkılarına farkında olduğunda, mutluluklarını önemseydiğinde ve onlarla çalışmaktan keyif aldığını ifade ettiğinde karşılanır. Bu nedenle örgütsel destek çalışanların ait olma ve saygı görme ihtiyacı karşılanmaktadır (Armeli vd., 1998: 289). Örgütsel destek kavramı kendi içerisinde de üçe ayrılmaktadır. Örgütün içerisinde çalışanla birlikte çalışan diğer arkadaşlarının yani kendisi ile aynı düzeyde olan kişilerden aldığı çalışan desteği, örgüt liderinin yani yöneticinin desteği ve son olarak da örgütün desteği olmak üzere üç şekildedir (Örücü ve Hasırcı, 2021: 1023).

5.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Özellikleri

Algılama göreceli bir kavramdır. Kişiden kişiye ve durumdan duruma farklılık arz edebilir. Bir olayı kavramak ve idrak etmek anlamına gelir. Bireyin algılarını inancı ve yaşam tarzı etkiler. Dolayısıyla biri için olumlu olan bir durum diğeri için olumsuz olabilir (Özdevecioğlu, 2003: 116). Örgütsel destek kavramı, örgüt içinde çalışanların dikkate alınmaları, onların mutluluğuna, refahına ve sağlığına önem verilmesi ve bunların bir şekilde daha da arttırılması yönünde iş görenlerin hareket tarzı benimsemeleriyle gerçekleşir (Eisenberger vd., 1986: 501). Ayrıca çalışanın kabul görmesi, ona saygı duyulması ve örgüt içinde dikkate alınması şeklindeki ihtiyaçlarının karşılanması noktasında örgütsel destek kavramı önemli bir fonksiyona sahiptir. Örgütlerin, çalışanlarının sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını önemseyerek onların örgüte güvenmesini ve mutlu olmalarını sağlamaları gerekir. Bunun yanı sıra çalışanların

sinerji oluşturacak şekilde aralarındaki ilişkilerin pozitif olması örgüt içi motivasyonun artırılması noktasında önemli bir husustur. Bu sayılanları sağlamanın en temel basamağı ise her bir çalışana; eşit ve adil bir şekilde davranacak bir kültür geliştirmektir (Kestek, 2016: 9). Örgüt içinde çalışan tarafından algılanan desteğin yüksek olması onun daha etkili ve verimli çalışma davranışı ortaya koymasına vesile olur (Muneer vd., 2014: 52).

Örgüt içinde çalışanların başarılarından dolayı ödüllendirilmeleri, terfi ettirilmeleri veya iş güvenliğinin sağlanması ve iş yerindeki anlaşmazlık ve çatışmaların ortadan kaldırılmasına yönelik atılacak adımlar, çalışanların iş stresi giderecek ve özgüven sahibi ve motive olmuş çalışanlar alınan kararlara daha güçlü katkılar sağlayacak şekilde söz sahibi olacaktır. Bu ve benzeri durumlardaki şekilde örgütün desteğini daima arkasında hisseden çalışan işyerini sahiplenecek ve artan sadakati verimini de artırarak onun işten ayrılma davranışı gösterme olasılığını büyük oranda azaltacaktır. Öte yandan tüm bu bahsi geçenlerin tersi gelişen durumlarda ise çalışanın işe olan ilgisi azalarak daha iyi bir alternatiflerin arayışına girerek şayet bulması durumunda da ilk fırsatta işten ayrılma girişiminde bulunmaktan çekinmeyecektir (Sönmez, 2020: 1549-1550).

5.3. Örgütsel Desteği Etkileyen Faktörler

Örgütsel desteği etkilediği öngörülen çeşitli faktörler kişisel ve örgütsel olmak üzere ikiye ayrılabilir (Kestek, 2016: 10-11).

5.3.1. Kişisel Faktörler

Cinsiyet, eğitim seviyesi, hizmet süresi gibi faktörler kişisel faktörler içinde yer almaktadır.

5.3.1.1. Yaş Faktörü

Örgüt çalışanlarında yaş guruplarına göre farklı istek ve beklentiler olması doğaldır ve beklenir. İş hayatına yeni girmiş henüz kariyerinin başında genç bir birey ile işte uzun zaman geçirmiş tecrübeli ve kariyer basamaklarında yol almış daha yaşlı bir bireyin örgütten beklentileri de, örgütsel destek algıları da farklı olacaktır. Bazı akademik çalışmalar yaşça büyük çalışanların küçük olanlara kıyasla örgütsel destek algılarının daha fazla olabildiğini gösterirken (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 708; Hellman vd., 2006: 638-639), bazıları ise yaşlı çalışanların genç olanlara göre algıladıkları örgütsel destek düzeyinin daha düşük olabileceğini ortaya koymaktadır

(Yoshimura, 2003: 63). Bu durum yaş faktörünün kişiye, işin niteliklerine ve diğer çevresel faktörlere göre farklı etkileri olabileceğini göstermektedir.

5.3.1.2. Cinsiyet Faktörü

Yazındaki bazı araştırmalarda erkek çalışanların algıladıkları örgütsel destek algısının kadın çalışanlardan daha fazla olduğu görülmüştür. Özellikle örgüt içinde kadınlar tarafından hissedilen cinsiyet ayrımcılığı, kadınların örgütsel destek algısında azalmaya neden olmaktadır, erkek çalışanların iletişim becerilerinin kadın çalışanlara göre daha olumlu olabildiği ve bunun da erkek çalışanların örgütsel destek algı düzeylerinin kadın çalışanlara oranla daha yüksek olmasına neden olabildiği deneyimlenmiştir (Amason ve Allen, 1999: 956).

5.3.1.3. Eğitim Faktörü

Eğitim, insanların hayatı algılamalarını ve yorumlamalarını, dolayısıyla da hayata karşı tutum ve davranışlarını etkileyen önemli bir unsurdur. Bu nedenledir ki araştırmalar çalışanların eğitim seviyesinin örgütsel destek algıları ile ilişkili olduğunu vurgulamaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 708). Eğitim seviyeleri yüksek olan nitelikli çalışanlar örgütsel desteği de daha iyi kavrayıp algılayabilmektedir (Atalar, 2019: 34). Örgütler, eğitim seviyeleri diğerlerine göre yüksek olan çalışanlarına sundukları terfi fırsatları sebebiyle destek algıları diğer çalışanlara göre daha fazla olabilmektedir (Selçuk, 2003: 62).

5.3.1.4. Hizmet Süresi Faktörü

Araştırmalar örgütte daha az hizmet süresi olan çalışanların, hizmet süresi fazla olanlara kıyasla daha yüksek işten ayrılma niyetine sahip olduklarını göstermektedir. Belirli bir kıdeme sahip çalışanlar az olanlara göre daha fazla örgütsel destek algısına sahiptirler ve örgüte yönelik daha olumlu düşünceler geliştirmektedirler. Bu nedenle kıdemi fazla olanların işten ayrılma niyeti, az olanlara kıyasla daha düşük seviyede olmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 707-708).

5.3.2. Örgütsel Faktörler

Adalet, yöneticinin vereceği destek ve insan kaynakları yönetimi kararları ise örgütsel faktörlerdir.

5.3.2.1. Örgütsel Adalet Faktörü

Çalışanların algıladığı örgütsel adalet, örgütsel destek algılarını da etkilemektedir. Bir çalışanın işyerinde eşit ve adil muamele görmesi, onda örgütün kendisine destek olduğu düşüncesini kuvvetlendirecektir. Örgüt içi adalet algısının düşük olması durumunda ise çalışanları kurumun amaçlarından uzaklaştıran davranışlara yöneltebilir. Bu nedenle örgütsel adalet algısının yüksek olduğu kurumlarda, kuruma yönelik algılanan destek de yüksek olacaktır. Araştırmalar da bu yöndedir (Beugre, 2002: 1091).

5.3.2.2. Yönetici Desteği Faktörü

Her örgüt için yönetici ve çalışanların pozitif ilişki içinde olması arzulanan bir durumdur. Çalışanların yüksek performans göstermesi isteniyorsa öncelikle yöneticiler tarafından ihtiyaçlarının karşılanması beklenir. Yönetici desteği çalışanı örgüte daha fazla yakınlaştırır ve bağlılığı kuvvetlendirir. Yöneticinin çalışana karşı gösterdiği bütün durumlar örgütsel destek algısına yansır. Yöneticinin; çalışma saatleri, çalışma koşulları, işin niteliği, iş güvenliği ve işte kullanılan araç ve gereçleri çalışanın durumuna göre belirlemesi, vb. durumlar çalışanın iş performansı ve sosyal yaşamına etki edeceğinden örgüte destek algısında karşılık bulacaktır (Tozkoparan ve Tenteriz, 2019: 43).

5.3.2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Faktörü

İnsan kaynakları yönetimi, artan iş ihtiyacının bir sonucu olarak çalışanların hizmet seviyesini yükseltmek için faaliyet gösterir. Amacı, doğru ve yeterli sayıda çalışanın temini, adaptasyonu, eğitimi ve kariyer planlamalarının yapılması, performans ölçümleri ve adil ücretlendirilmelerinin sağlanmasıdır. İnsan kaynakları yöneticileri, çalışanların örgüte uyumunu arttırarak onların hem örgüte hem de çevreye daha faydalı olabilmeleri adına onlara destek vermektedir (Benligiray, 2016: 38). Planlı, doğru ve yerinde uygulamalar özellikle yönetici çalışan etkileşimini de kuvvetlendirerek örgüt verimliliği ve etkinliğini artırabilmektedir (Başargan, 2021: 11). Tüm bu sebeplerle insan kaynakları yönetimi uygulamaları çalışanlardaki örgütsel destek algısını arttırmada etkilidir (Eisenberger vd., 2004: 211).

5.4. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları

Algılanan örgütsel destek hususunda yazın taraması yapılırken algılanan örgütsel desteğin düzeyi ne denli yüksekse çalışanın işten memnuniyetinin o denli arttığı görülmüştür. Bununla birlikte iş değiştirme durumunun, işte yaşanan stresin ve

tükenmişlik durumunun azaldığı, daha iyi iş birliği ve takım çalışması yapıldığı, daha az işletme maliyeti oluştuğu ve daha çok müşteri memnuniyeti sağlandığı görülmüştür. Örgütsel desteğin yükselmesi durumunda ise çalışanda güven, mutluluk ve huzur oluşturarak çalışanın performansında da yükselmeye yol açtığı ve örgütün başarısında artışa neden olduğu bilinmektedir (Alcan, 2018: 16-17). Örgütsel destek eksikliği çalışanların işlerinde daha az tatmin olmalarına, daha yüksek stres seviyelerine ve daha fazla kaygıya neden olmaktadır. Bu da çalışanların iş performansını olumsuz etkileyip işletmenin hedeflerine ulaşmasını zorlaştıracaktır. Ayrıca örgütsel destek eksikliği, işletmenin işten ayrılma oranlarını artırarak işletmenin yüksek personel devir oranı ile karşı karşıya kalmasına neden olacak, bu da işletmenin maliyetlerini artırıp verimliliğini düşürecektir. Örgütsel destek algısının az olması çalışanların birbirleriyle daha az iş birliği yapmasına ve takım çalışmasının azalmasına da neden olacaktır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 710-712).

6. ÖRGÜTSEL GÜVEN

İnsan ilişkilerinde en önemli kavramların başında gelen güven kavramı pek çok alanda etkisini göstererek insan davranışlarını yönlendirmektedir (Tokgöz ve Seyman, 2013: 62). Çalışmanın bu kısmında örgütsel güveni tanımlamaya çalışılacak olup, kavramla ilişkili olan örgütsel güvenin boyutları, türleri ve sonuçları hususunda bilgilere yer verilecektir.

6.1. Örgütsel Güven Kavramı

Örgüt içerisinde üyeler arasında bir dayanışmanın olması ve oluşan dayanışma sebebiyle örgütün yapısının oluşması için etkili olan faktöre örgütsel güven denilmektedir. Örgütsel güven, çalışanların kurumlarında yönetim ve iş arkadaşlarına duydukları güven duygusundan beslenir. Bu güven duygusu, çalışanların örgütlerine bağlılıklarını arttırırken, performanslarını ve işten tatmin oluşlarını da olumlu yönde etkiler. Güven duygusu, örgütsel davranışlarda uyumlu bir yaklaşım sergilenmesini sağlayarak iş birliği ruhunu teşvik eder (Colquitt vd., 2007: 911). Örgütsel güven, çalışanların örgütlerinde kalmalarına katkıda bulunurken, aynı zamanda müşteri memnuniyeti, üretkenlik ve performans gibi örgütsel sonuçlar üzerinde olumlu etkisi vardır. Çalışanların değişen iş koşullarına ve işyeri stresine daha iyi uyum sağlama olasılıklarını artırır (Halis vd., 2007: 191-192).

6.2. Örgütsel Güvenin Boyutları

Örgütsel güven kavramının boyutları olarak yardımseverlik, dürüstlük ve açıklık kavramları incelenmiştir.

6.2.1. Yardımseverlik

Yardımseverlik temelde örgüt içindeki çalışanların birbirlerine yardımcı olma konusundaki inançlarıyla ilişkilidir. Bu boyut, çalışanların yardımseverlik davranışlarının örgütün başarısına katkı sağlayacağına olan inancı ifade eder. Çalışanların birbirlerine destek verme, ihtiyaç duyduklarında yardım isteme ve yardım teklif etme konularında istekli olmaları ve kendilerini güven içerisinde hissetmeleriyle oluşur. Bu güven ortamı, çalışanların işlerini daha verimli ve etkili bir şekilde yürütmelerine ve örgütün hedeflerine daha hızlı ulaşmasına yardımcı olur (Colquitt vd., 2007: 614; Dirks ve Ferrin, 2002: 613).

6.2.2. Dürüstlük

Dürüstlük, tüm çalışanların birbirlerine karşı dürüst olmaları ve asla yanıltıcı söylem ve eylemlerde bulunmamalarını gerektirir. Bu, çalışanların yalan söylemekten, bilgi gizlemekten veya yanlış bilgi vermekten kaçınmasını, her koşulda gerçekleri açıkça ifade edebilmekle başkalarının da aynı şekilde davranmalarına yönelik onları da teşvik etmelerini gerektirir. Dürüstlük; örgüt içindeki iş birliği, iletişim ve güven tesis edilmesi noktasında hayati bir önem taşır. Dürüstlük, örgütlerin başarısı ve örgütsel güven için kritik bir faktördür. Dürüstlüğün sağlanamadığı ve dolayısıyla örgütsel güvenin tesis edilemediği bir iş ortamında, çalışanlar arasındaki iş birliği zayıflar ve neticede örgüt içi iletişim bozulur. Bu durum, örgütün performansına derhal yansır (Mayer vd., 1995: 345).

6.2.3. Açıklık

Çalışanların birbirleriyle açık bir şekilde iletişim kurması, fikirlerini ve endişelerini ifade edebilmeleri ve bilgiyi açık bir şekilde paylaşmaları gerektiği fikrine dayanır. Açıklık veya şeffaflık; dürüstlüğü, açık iletişimi ve doğru bilgi paylaşımını teşvik etmekle ilgilidir. Bu, örgüt içindeki bireylerin fikirlerini ve endişelerini rahatlıkla çekinmeden açıkça ifade edebilmeleri ve bunu yaparken herhangi bir engelleme veya baskıya maruz kalmamaları gerektiği anlamına gelir. Açıklık aynı zamanda, örgütün stratejik hedeflerine ulaşmak için gereken bilginin hızlı bir şekilde paylaşılması ve iş birliğinin teşvik edilmesi için de önemlidir. Bir örgütte çalışanların açıklıkla hareket edebilmeleri ancak yöneticilerinin ve iş arkadaşlarının dürüstlüğüne inanıldığı durumlarda olabilir. Bu nedenle, açık bir iletişim ortamı oluşturmak ve çalışanların fikirlerini ve endişelerini ifade etmelerini teşvik etmek, örgütsel güvenin oluşmasına da katkıda bulunacaktır (Mishra, 1996: 266-277).

6.3. Örgütsel Güvenin Türleri

Örgütsel güvenin kurumsal güven, çalışma arkadaşlarına güven ve yöneticiye güven şeklinde farklı türleri bulunmaktadır.

6.3.1. Kurumsal Güven

Bir çalışanın; örgütünün genel olarak dürüst, adil, etik ve sürdürülebilir olduğuna inanmasına kurumsal güven denir. Güvenin bu türü kaynağını örgüt liderlerinin kararlarına, kurallarına ve politikalarına güvenmeye dayandırır (Mishra ve Morrissey, 1990: 445).

6.3.2. Çalışma Arkadaşlarına Güven

İşyerinde çalışma arkadaşlarına güven duygusu özellikle iş birliği gerektiren işlerde daha da önem arz etmektedir. Temelinde sağlıklı ve doğru iletişim, iş birliği ve uyum vardır. Bir çalışanın, meslektaşlarına, ekip üyelerine veya diğer çalışanlara güvenebilmesi gerektiği inancına dayanır. Bu tür güven, çalışanların birbirlerini iyi tanımalarına, birbirlerine karşı her zaman açık, dürüst, iyi niyetli ve iş birliği içinde olmalarına bağlıdır (Cook ve Wall, 1980: 39). Örgütsel güvenin oluşmasının ilk basamağı çalışanın arkadaşlarına güvenmesi ve onlarla ilişkilerini her durum ve koşulda sürdürebilmesi ve etkileşimin kopmamasıdır.

6.3.3. Yöneticiye Güven

Bir örgütte olmazsa olmaz çalışanın yöneticisine veya üst düzey amirlerine güvenmesidir. Bunun için ise yöneticinin açık ve dürüst bir iletişimle çalışanlarla etkileşime girmesi, sorunlarına çözüm araması ve geri bildirim kanalını her koşulda işletmesi gibi faktörlere dayalıdır.

Çalışanın yöneticisine beslediği güven; onun iş memnuniyetiyle, motivasyonu ile ilişkilidir ve onun bağlılığını ve performansını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir (Dirks ve Ferrin, 2002).

Yöneticilere olan güvenin kaynağı, yöneticinin tutarlı davranışlarıdır. Yöneticilere duyulan güven; çalışanlarına verecekleri sözleri tutmaları, onlara saygı göstermeleri, onlara sahip çıkmaları ve himaye etmeleri, onları dinlemeye özen göstermeleri ve en önemlisi onlara karşı adil olmaları ile artabilir. Ayrıca, yöneticilerin çalışanları süreçlere dâhil etmeleri bu güvenin tesisini hızlandıracaktır (Joseph ve Winston, 2005: 8).

6.4. Algılanan Örgütsel Güvenin Sonuçları

Yükselen örgütsel güven; örgütsel desteği artırır, örgüte bağlılığı kuvvetlendirerek işten ayrılmaları, işten kaytarmaları engeller ya da azaltır. Çalışanların sinerjik bir biçimde iş birliği kurmalarını destekler, motivasyonlarını arttırarak performanslarına doğrudan etki eder. Örgütün verimine ve başarısına gözle görülür katkıda bulunur (Dirks ve Ferrin, 2002: 615). Aynı zamanda çalışanlar psikolojik ve sosyal yönden gelişim gösterir. Tükenmişliği, iş stresini azaltır (Özer, 2022: 34).

7. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Çalışmanın bu kısmında araştırmada kullanılan yöntem ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Bu başlık altında; araştırmanın amacı, kapsamı ve sınırlılıkları, geliştirilen araştırma modeli ve hipotezler, veri toplama yöntemi, araştırmada belirlenen evren ve örneklem tekniğine yer verilmektedir.

7.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışan performansı, örgütlerin işlevselliğine etki eden önemli bir husus olup toplumların ayakta kalabilmesi ve kalkınmasını sağlayan eğitim kurumlarında görev yapan çalışanların göstereceği performans son derece önemlidir. Örgütlerde bulunan iş görenlerin performans artışını sağlamak insan kaynakları yönetimi için istenilen bir durumdur. Başarılı bir şekilde yönetilen insan kaynakları uygulamaları çalışan performansını artırdığı gibi etkili bir şekilde yönetilmeyen, çalışanlar arasında ayrımcılığın yapıldığı, örgüt adaletinin ve desteğinin olmayıp çalışanların örgüte karşı güven duygusunun bulunmadığı örgütlerde ise çalışan performansı azalmaktadır. Bu nedenle en alt kademeden en üst kademeye kadar insan kaynakları yöneticileri eşitlik ve adalet ilkesine uygun bir çalışma ortamı oluşturmak için çalışmalıdır. Bunu yaparken ise asla insanların ırkı, dini, şehri, cinsiyeti, yaşam tarzı, maddi durumu, siyasi görüşü, sosyal statüsü ve diğer faktörlere bağlı olarak kayırmacılık yapmaması gerekmektedir. Bir kısım kişilerin yönetim tarafından kayırılarak haksız yere iş, makam, para, sosyal hak gibi çeşitli menfaatlerin sahibi olmalarının önünün açılması örgüt içinde çalışanların örgüte yönelik adalet ve güven algılarında azalışa sebep olacağından, çalışanların motivasyon ve performanslarını da azaltacaktır. Bu durum sadece çalışanların örgüte yönelik olumsuz algılarıyla sınırlı kalmayacak toplumsal adalet ve güvene de yansımaktır. Bu kapsamda kamu ve özel sektör kurumları, çalışanlarının performans ve verimliliklerinin artırılması ve yöneticilerinin ihtiyaç duyacağı bilgi desteğinin sağlanmasına katkı yapabilmek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışma, eğitim kurumlarındaki çalışanların kayırmacılık algılarının onların performanslarına olan etkilerini ve bu ilişkiye aracılık ettiği düşünülen bazı aracı değişkenlerin rollerinin belirlenmesini hedeflemektedir. Bu doğrultuda teorik olarak desteklenen ve oluşturulan araştırma modelinin sahadan toplanan verilerle test edilerek yorumlanması amaçlanmaktadır.

7.2. Araştırma Modeli ve Araştırma Hipotezlerinin Geliştirilmesi

Araştırmaya ait hipotezler ve tasarlanan araştırma modeli oluşturulurken öncelikle ilgili yazın taraması gerçekleştirilmiştir. Bu tarama sonucunda ilgili yazında aralarında ilişkiler tespit edilen değişkenlerden yola çıkılarak araştırma hipotezleri oluşturulmuştur. Yazında incelenen değişkenler ve aralarında gözlemlenen ilişkiler aşağıda verilmektedir.

7.2.1. Yazında Kayırmacılık, Örgütsel Güven, Örgütsel Adalet, Örgütsel Destek ve Çalışan Performansı Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Örgüt yöneticileri ve iş görenlerin etik kurallara ve insan kaynakları yönetim ilkelerine önem vermesi örgütlerin sağlıklı bir şekilde ilerlemesi, iş görenin kuruma bağlılık gösterip performansını artırması için son derece önemli bir husustur. Bu hususta örgüt yöneticileri ve çalışanları, kurumsal işleyişte adalet, güven, destek gibi etik unsurlara yer vermelidir.

Kayırmacı tutum ve davranışlar insanlık tarihi kadar eski olmasına rağmen her dönemde aynı oranda kayırmacılık yaşanmamıştır. Buhar gücü ile çalışan motorun icadı ve devamında sanayi devriminin başlaması ile beraber fabrika sayılarının her geçen gün artması sonucunda artan işgücü ihtiyacı kırsal kesimden kent merkezlerine yoğun bir göç hareketinin yaşanmasına neden olmuştur. Nüfus hareketliliği sonucu değişen sosyal düzene ayak uydurabilmek, daha iyi ve nitelikli bir işte çalışabilmek isteyen bireyler zaman zaman toplumun bazı etik değerlerini ihlal etmek durumunda kalmıştır. Bu etik dışı uygulamalara sebep olan kavramlardan birisi de güvensizlik, eşitsizlik ve liyakatsizliğe neden olan kayırmacılık tutumu olmuştur. Özellikle günümüzde yönetsel otorite, yasal olmayan ve etik dışı bir biçimde kişisel ve siyasi rant kullanımı için kayırmacılığı kullanabilmektedir (Özsemerci, 2003: 4-5).

Farklı meslek ve örgütler üzerinde yapılan araştırmalarda gün geçtikçe artan kayırmacılık uygulamalarının örgütsel güveni, örgütsel adaleti, örgütsel desteği ve performansı olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Çalışanların üretkenlik karşıtı davranışlarını ise artırarak örgüt dışında kalmalarına neden olduğu belirtilmektedir (Demaj, 2012; Özer ve Çağlayan, 2016: 25; Polat ve Kazak, 2012: 82- 83). Kayırmacı tutum ve davranışlar iş doyumu ve çalışanların motivasyonu azaltarak, işten ayrılma davranışlarını artıracak belirtilmiştir. Bu nedenle kuruluşların; iş atamaları, eğitim ve gelişim fırsatları, yan haklar ve ikramiyeler gibi kendilerini etkileyen kararlar alırken çalışan tercihlerini göz önünde bulundurması önemlidir (Büte, 2011: 138; Khatri ve Tsang, 2003: 289; Nyhan ve Marlowe, 1997: 165; Turhan, 2014, s. 295).

Örgütlerde kayırmacılık algısının dışında çalışanların performanslarını etkileyen unsurlar içinde örgütsel adalet, örgütsel destek ve örgütsel güven algısı da bulunmaktadır. Kötü günde dahi örgütü tarafından destekleneceği, yalnız bırakılmayacağı inancında olan çalışanın örgütüne bağlılığı kuvvetlenecektir. Tüm bu tarif edilen hususlar sosyal değişim teorisi ışığında açıklanmaktadır (Loi vd., 2006: 12). Bu teoriye göre çalışanların örgütlerinin kendileri için yararlı olduğu inancına sahip olması örgütlerine bağlılığı ve iş performansı olarak geri dönmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 699). İş görenlerin; örgütsel destek, güven ve adalet algısı mevcut performanslarını standart temellerin üzerine çıkarmada etkili olabilmektedir (George ve Brief, 1992: 326). Çalışanlar; kuruluşları tarafından adil davranıldığını, güven duygusunun oluştuğunu ve desteklendiklerini hissettiklerinde, işlerine daha fazla ilgi gösterirler ve kendilerini örgütün hedeflerine ulaşmaya adanır. Buda daha yüksek iş tatmini, artan motivasyon ve gelişmiş iş performansına yol açar (Özler,2013: 95).

Gün geçtikçe değişen koşullara uyum sağlamak için kendi kendini yöneten takımlar ve katılımcı yönetim anlayışı gibi uygulamalar da önemli hale gelmektedir. İletişim, liderlik, hedeflerle yönetim, performans değerlendirme, çalışanlar ve yönetim arasındaki ilişkiler güvenin öneminin ortaya çıkarmaktadır (Cummings ve Bromiley, 1996: 319). Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerlerin, inançların ve vizyonun yaratılması ancak geniş tabanlı örgütsel güven ile sağlanabilir. Örgüt üyelerinin örgüte, yöneticilere ve çalışma arkadaşlarına güven düzeyinin artması halinde etkinlik ve verimliliğin de artacağı belirtilmektedir (Asunakutlu, 2002: 10-11). Güven aynı zamanda iş birliğine dayalı yenilikçiliği ve bilgi paylaşımını mümkün kılar ve güven ikliminin yaratılması çalışanların motivasyonunu artırır ve iş performanslarını geliştirir. Çalışanın örgütte adil olunmadığı şeklindeki düşüncesi örgüte olan aidiyet duygusunun azalmasına neden olur. Bu da iş performansının düşmesi başta olmak üzere kişisel diyalogunun azalmasına, sosyal ortamlardan kaçınmasına, genel görev ve talimatlara aykırı davranmasına, iş güvenliğini tehlikeye sokma, iş sağlığına özen göstermeme hatta düşmanca davranışlar içinde bulunmasına ve nihayetinde işi bırakmasına neden olabilir (Folger ve Cropanzano, 1998).

Yapılan yazın taramasında rastlanılan birçok araştırmada değişkenlerin birbiri ile ilişkili olduğu durumlar tespit edilmiştir.

7.2.1.1. Kayırmacılık ve Çalışan Performansı İlişkisi

Şantaş vd. (2018), araştırmalarını Antalya’da kurulu bir devlet hastanesinde görev yapmakta olan sağlık personeli çalışanlar üzerinde uygulamıştır. Verilerin 316 denek üzerinden verilerle, sağlık personelinin örgütsel kronizm konusundaki algılamalarının orta, iş gören performansı hususundaki algılamalarınınsa yüksek bir düzeyde gerçekleştiği ortaya çıkarılmıştır (Şantaş vd., 2018).

Cinsiyet ayrımcılığına dayalı gerçekleştirildiği iddia edilen nepotizmin personelin performansını nasıl etkilediği hususundaki çalışma gerek devlete bağlı ve gerekse de özel sektör kuruluşlarda çalışan 306 denek üzerinde yürütülmüştür. Bahse konu bu araştırmada cinsiyet ayrımcılığına dayalı bir kayırmacılığın hastane personelinin performansı üzerinde doğrudan ve negatif bir etki oluşturduğu ortaya konmuştur (Üstük, 2018).

Ombanda (2018), Kenya’da kamu ve özel sektör üzerine yapmış olduğu çalışmasını 357 katılımcı ile gerçekleştirmiştir. Kayırmacılığın Kenya’daki çalışanlarda iş performanslarını önemli ölçüde olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur. Ayrıca yeni bir kavram olan kabile emeği teorisi de bu çalışma ile keşfedilmiş ve yazına kazandırılmıştır.

Büte ve Tekarslan (2010), Doğu Karadeniz bölgesindeki aile işletmelerinde görev yapan ancak ailenin bir üyesi olmayan toplamda 130 üst düzey ve alt düzey iş göreni incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre; kayırmacılığın düzeyi arttıkça iş görenlerdeki iş stresi artmakta, öte yandan işten tatmin, yöneticiye duyulan güven duygusu ve işyerinde adalete duyulan inanç azalmaktadır. Bu durumun iş görenlerin performanslarını düşürdüğü ve işten ayrılma eğilimlerini ise arttığı sonucuna ulaşılmıştır (Büte ve Tekarslan, 2010).

Lokaj (2015), Kosova’da Dukagjini bölgesindeki beş kuruluştaki yaptığı araştırmaya toplamda 50 kişi katılmıştır. Araştırmada aile bağlarına dayalı işe alımların örgütün başarısını ve performansını olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Lokaj, 2015).

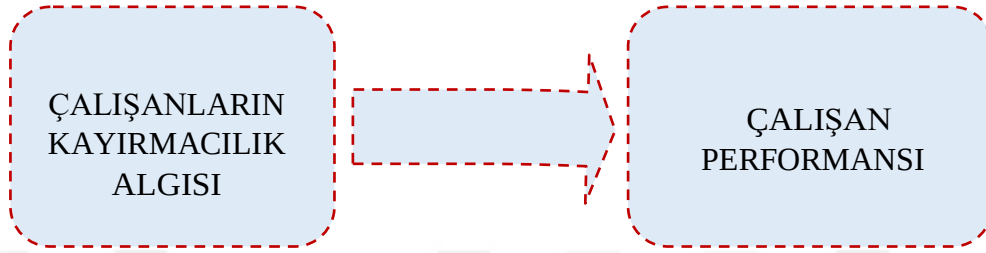
Pakistan kamu sektörü atamalarında siyasi etki algıları ile bireysel ve kurumsal performansa yönelik yapılan bir araştırmaya dokuz farklı kamu sektöründen 144 kişi katılmıştır. Araştırma sonucunda atamalarda siyasi etkinin önemli bir yere sahip olduğu, bunun ise organizasyon verimliliği ile performansını olumsuz yönde etkilediği sonucuna varılmıştır (Ashraf, 2017).

Rowshan vd. (2015), İran kamu sektörü kuruluşlarında kayırmacılığın farklı yönlerini ele aldıkları çalışmalarında Zahidan Belediyesi’nde idari görev yapan 150

alışandan veri toplamayı başarmıştır. Araştırma sonucunda nepotizm ile verimsizlik arasında gl bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Yukarıda açıklananlardan hareketle geliştirilen ilişki ve araştırmamızın ana hipotezi şu şekildedir (şekil 1):

H₁: Çalışanların kayırmacılık algısı onların performansına anlamlı ve negatif etki etmektedir.



şekil 1. Çalışanların kayırmacılık algısı ve çalışan performansı ilişkisi

7.2.1.2. Kayırmacılık ve rgtsel Güven İlişkisi

Gülay ve Kahveci (2020), eğitimcilerin kayırmacılık algıları ve örgüte duydukları güven üzerine yaptıkları araştırmaya 2017-2018 yılları arasında milli eğitim bakanlığı bünyesinde görev yapmakta olan 414 ğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda eğitmenlerin işyerlerindeki kayırmacılık algıları düşük bulunmuştur. Öte yandan örgüte duydukları güven ise orta düzeyde çıkmıştır. Eğitimcilerin kayırmacılık algıları ile örgüte duydukları güven arasında da orta düzey negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kkgney Muca (2019), Kuşadası'nda dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yaptığı bir çalışmada 2019 şubat-Mayıs ayları arasında dağıtılan 500 anketin 361'i değerlendirmeye alınmış, yapılan analiz sonucunda çalışanların kayırmacılık algıları ve örgüte duyulan güven değişkenleri arasında negatif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu, kayırmacılıktaki artışın ise güven üzerinde azalmaya sebep olduğu tespit edilmiştir.

Adana'da sağlık kurumlarında çalışan personele kayırmacılık algıları ile örgüte duydukları güven algıları üzerine yapılan bir çalışmaya toplam 310 sağlık personeli dâhil olmuştur. Anket yöntemi kullanılarak toplanan verilerin değerlendirilmesi sonucunda, terfide kayırmacılık boyutunun yöneticiye güven ve örgütün kendisine güven düzeyini azalttığı ortaya konulmuştur (Orhan ve Ege, 2021).

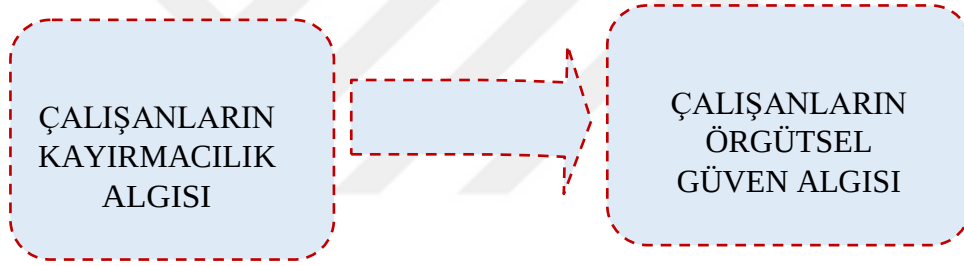
Öğretmenlerin algılarına göre okullardaki güven ve kayırmacılık karşılaştırmasına yönelik Erzurum il merkezindeki resmi ilkokullarda yapılan bir çalışmada 174 ğretmen katılımcıdan veri toplanmıştır. Çalışmada ilköğretim kurumlarında çalışan eğitimcilerin

örgüte duydukları güvenin nispeten yüksek çıktığı ve kurum yöneticilerinin çalışanlarına yönelik kayırmacı tavır ve davranışlarının ise düşük düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca eğitmenlerin kurumlarına duydukları güvenleri ile amirlerinin kayırmacı davranışlarına yönelik algılamaları arasında orta düzey negatif bir ilişki kurulduğu görülmüştür. Kurum amirlerinin bu algılanan kayırmacı tavır ve davranışları, eğitmenlerin örgütlerine yönelik güven algılamalarını anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir (Akan ve Zengin, 2018).

Arnavutluk'ta bulunan hizmet sektöründe faaliyet gösteren şirket çalışanlarına yönelik yapılan bir araştırmada 200 katılımcıya anket yapılmıştır. Çalışmada kayırmacılık algısının örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz etkisi olduğu tespit edilmiştir (Demaj, 2012).

Yukarıda belirtilen araştırmalar ışığında aşağıda geçen değişkenler arasında bir ilişki kurulabileceği öngörülmektedir (Şekil 2):

Çalışanların kayırmacılık algısı onların örgütsel güven algısını etkilemektedir.



Şekil 2. Çalışanların kayırmacılık algısı ve örgütsel güven algısı ilişkisi

7.2.1.3. Kayırmacılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi

Yavuz ve Güçer (2021) Ankara ilinde Milli Eğitim Bakanlığı bünyesindeki tüm ilk ve orta dereceli eğitim kurumlarında 300 çalışanın katılımıyla yaptıkları çalışmalarında nepotizm algısı ile örgütsel adalet arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Çalışma sonuçlarına göre ilişkide bazı demografik değişkenlerle alakalı herhangi bir ilişki tespit edilemezken, kıdem yılı, haftalık çalışma saati ve gelir durumu şeklindeki bazı değişkenlerin ise etki ettikleri belirlenmiştir.

Spranger vd. (2012) Amerika Birleşik Devletleri'ndeki 21 aile şirketi üzerinde çalışma yapmıştır. Çalışmada 79 aile üyesi ve 299 aile üyesi olmayan katılımcı ile mülakat ve anket yapılmıştır. Araştırma sonucunda akraba yoğunluğunun yüksek olduğu yerlerde kayırmacılığın da yüksek olduğu, aile üyesi olanların kayırmacılık algıları ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin pozitif yönlü, aile dışı üyelerdeki kayırmacılık ve örgütsel adalet algılarının ise negatif yönlü olduğu ortaya çıkarılmıştır.

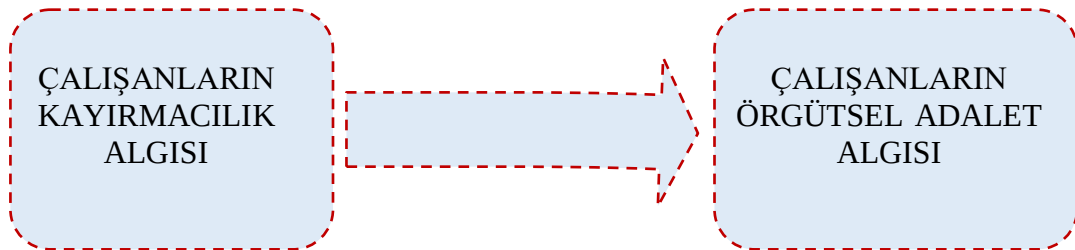
Ay ve Oktay'ın (2020) Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi'nde çalışmakta olan doktor ve hemşireler üzerinde yapmış oldukları çalışmalarına toplam 307 kişi katılım sağlamıştır. Araştırma sonucunda kayırmacılık ve örgüte duyulan güvenin tüm boyutları arasında anlamlı ve negatif ilişkilerin bulunduğu tespit edilmiştir. Hekim ve hemşirelerin kayırmacılık algılarının örgütsel adaleti olumsuz etkilediği tespit edilmiştir. Araştırmacılar personelin işe alınmasının ve sağlık hizmetlerinin teşvik edilmesinin, ayrıca liyakate önem verilmesinin çalışanları daha verimli yapacağını öne sürmektedirler.

Erol ve Savaş (2020) Amasya ili ve ilçelerinde kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerdeki 418 çalışanın katılımı ile yaptıkları araştırmada, çalışanların kronizm algısının örgütsel adalet algılarını negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Örgütsel adaletin, kayırmacılık ve iş tatmini arasındaki ilişki de aracılık rolünün incelendiği çalışmada Aydoğan ve Kaya (2022) tarafından Trabzon ilindeki çay fabrikalarındaki 359 katılımcı ile çalışma yürütülmüştür. Araştırmanın sonucunda, kayırmacılık algısının örgütsel adalet algısı ve çalışanların iş tatminlerini doğrudan etkilediği, örgütsel adaletin ise iş tatmini değişkeni üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca kayırmacılık algısı ile iş tatmin düzeyi arası ilişkide örgütsel adalet değişkeninin tam aracı etkide bulunduğu sonucu ortaya konulmuştur. Kurum çalışanlarının maruz kaldıkları düşünülen kayırmacılık davranışları sebebiyle örgütsel adalet algılarının bundan olumsuz etkilendiği ve çalışanların iş tatminlerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkilenme yaşandığı sonucu ortaya konulmuştur.

Tüm bu araştırmalar ışığında aşağıda belirtilen değişkenler arasında bir ilişki kurulabileceği öngörülmektedir (Şekil 3):

Çalışanların kayırmacılık algısı onların örgütsel adalet algısını etkilemektedir.



Şekil 3. Çalışanların kayırmacılık algısı ve örgütsel adalet algısı ilişkisi

7.2.1.4. Kayırmacılık ve Örgütsel Destek İlişkisi

Gözüm (2020) Çevre ve Şehircilik Bakanlığında işçi kadrosunda çalışan 476 kişi ile yapmış olduğu çalışma sonucunda etik liderlik davranışının ve örgütsel etik değerlerin çalışanların algıladıkları örgütsel destek algısı ile pozitif yönlü ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur.

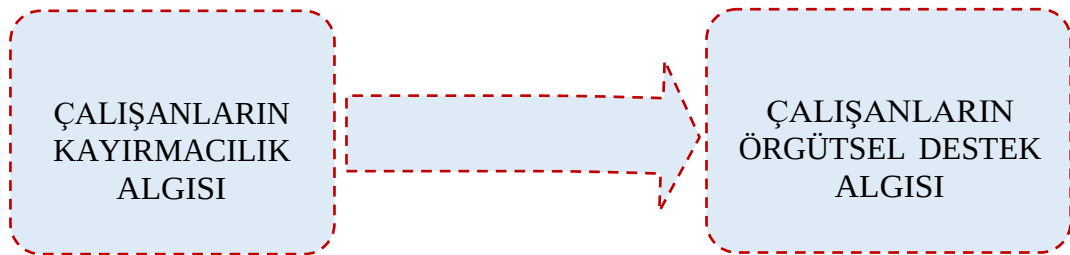
Çin'in güneybatı kesiminde faaliyet gösteren imalat ve hizmet firmalarında çalışan 520 kadın yönetici ile 2010 yılında yapılan bir araştırmada adaletin alt boyutlarının örgütsel destek algısı ile yüksek düzeyde pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Fu ve Lihua, 2012).

Amerika Birleşik Devletleri'nin güneyinde bulunan sağlık kuruluşlarında 254 kişi ile yapılan bir araştırma sonucunda kayırmacılık ile örgütsel destek arasındaki ilişkinin algılanan örgüt kültürü tarafından yönetildiğini, çalışanların örgüt kültürünü destekleyici ve adil olarak algılamaları halinde, kayırmacılığın örgütsel destek algılarını olumsuz yönde etkileme olasılığının düşük olduğu belirtilmiştir (Zagenczyk vd., 2021: 14-15).

360 öğretmenin katıldığı Muğla ili ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, kayırmacılık ve örgütsel destek algıları arasındaki ilişkileri incelemek üzere yapılan bir araştırmada öğretmenlerin kayırmacılık ve destek algıları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir (Geçer, 2015: 39-40).

Tüm bu araştırmalar ışığında aşağıda belirtilen değişkenler arasında bir ilişki kurulabileceği öngörülmektedir (Şekil 4):

Çalışanların kayırmacılık algısı onların örgütsel destek algısını etkilemektedir.



Şekil 4. Çalışanların kayırmacılık algısı ve örgütsel destek algısı ilişkisi

7.2.1.5. Örgütsel Güven ve Çalışan Performansı İlişkisi

Polonya'nın Mazovia Eyaleti'ndeki 287 şirketten 469 yöneticiye yapılan çalışmada tüm çalışanlar için iş sorumlulukları oluşturma örgütsel güvenin kilit unsuru olduğu ve örgüte duyulan güven ile çalışan performansı ilişkisinin pozitif ve

anlamli olduğu bulunmuştur. Bu bulgu, örgütsel güvenin performansa katkıda bulunan bir unsur olduğunu göstermesi açısından önemlidir (Paliszkiewicz ve Koohang, 2013).

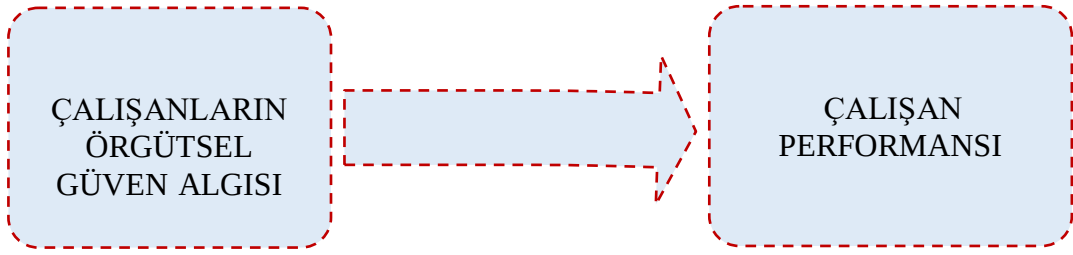
Turhan ve diğerlerinin (2018) örgütsel güven ile çalışanların sergiledikleri performansları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bankacılık çalışanları ile yaptıkları araştırmada örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye güven, örgüte güven ve iş arkadaşlarına güven ile şahsi iş performansları arasında bir ilişki olduğu görülmüştür. Ancak sadece çalışma arkadaşına güven alt boyutunun bireysel iş performansını etkilediği tespit edilmiştir.

Verburg ve diğerlerinin (2018) Singapur’da faaliyet gösteren profesyonel hizmet firmalarında görev yapan 105 çalışan ve yönetici ile yapmış oldukları araştırma sonucunda örgütsel güvenin süreç çıktı kontrolü ve performans ilişkisine aracılık ettiği, örgütsel güvenin ise çalışan performansı ile pozitif yönde ilişkisi olduğu ortaya konulmuştur.

Okulöncesi eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları kurumlardaki etik iklimin ve örgütsel güven algılarının çalışma performanslarına etkilerini ortaya koymak adına 115 eğitimci ile anket yapılmıştır. Çalışmada etik iklimin kurum yöneticilerine ve kuruma duyulan güven üzerinde ve ayrıca çalışanların iş performansları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etki oluşturduğu ortaya konulmuştur. Öte yandan etik iklimin kurum yöneticilerine ve kuruma duyulan güven üzerindeki olumlu etkisinin çalışanların performansı üzerindeki etkiden daha güçlü olduğu da tespit edilmiştir (Altaş ve Kuzu, 2013).

Alaaraj vd. (2018) şirketlerdeki dışsal büyüme stratejilerinin örgütlerin performansı üzerindeki etkisini belirlemek ve örgütsel güvenin büyüme stratejileri ve örgüt performansı üzerindeki aracı rolünü tespit etmek için yapmış olduğu çalışmayı Malezya’da faaliyet gösteren halka açık şirketlerde çalışan 240 üst düzey yönetici ile gerçekleştirmiştir. Çalışma sonucunda örgütlerin büyüme stratejilerinin örgüt performansı üzerinde hatırı sayılır bir etkisinin olduğu, örgütsel güvenin ise büyüme stratejileri ile örgüt performansı arasındaki ilişkide aracı etkisi bulunduğu tespit edilmiştir. Aktarılanlar ışığında aşağıda belirtilen değişkenler arasında bir ilişki kurulabileceği öngörülmektedir (Şekil 5):

Çalışanların örgütsel güven algısı onların performansını etkilemektedir.



Şekil 5. Çalışanların örgütsel güven algısı ve çalışan performansı ilişkisi

7.2.1.6. Örgütsel Adalet ve Çalışan Performansı İlişkisi

Suvacı ve Ünal (2020) Bursa ilinde faaliyet gösteren inşaat firmasında uygulamış oldukları çalışmalarında 19 beyaz yakalı, 134 mavi yakalı toplam 153 çalışan üzerinden veri toplamışlardır. Elde edilen verilere yönelik uygulanan analizler sonucunda çalışanların prosedürel ve dağıtımsal adalet algıları ile performansları ilişkisinin pozitif ve anlamlı çıktığı tespit edilmiştir.

Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde görev yapan yöneticilerin etik davranışlarının çalışan performansına etkisi ve örgütsel adaletin aracı rolünü incelemeye yönelik yapılan bir araştırmaya 1654 kişi katılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel adalet algısı ve sergilenen performans arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu, örgütsel adaletin etik liderlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisinin bulunduğu belirlenmiştir (Yılmaz, 2014).

Örgütsel adaletin üç boyutunun (dağıtımsal adalet, prosedürel adalet, etkileşimsel adalet) görev performansı üzerindeki etkisini incelediği araştırmaya gelişmekte olan bir ülkedeki özel sektör ve kamu sektöründeki toplam 211 çalışan katılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel adaletin üç boyutunun da bağlamsal performans ve çalışan üretkenliği üzerinde önemli etkiye sahip olduğu, örgütsel adalet algısının çalışan performansı ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Devonish ve Greenidge, 2010).

Ankara'da kamu ve özel sektör çalışanlarına yönelik yapılan bir araştırmaya 415 denek katılım sağlamıştır. Araştırma bulgularının incelenmesi sonucunda iş görenlerin örgütsel adalet algıları ve örgüte duydukları güven arasındaki ilişkinin anlamlı ortaya konmuştur. Her iki değişkenin de performans üzerinde etkisi olduğu ve bazı demografik değişkenler açısından çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile örgüte duydukları güven arasındaki ilişkinin anlamlı çıktığı tespit edilmiştir (Özdemir, 2019).

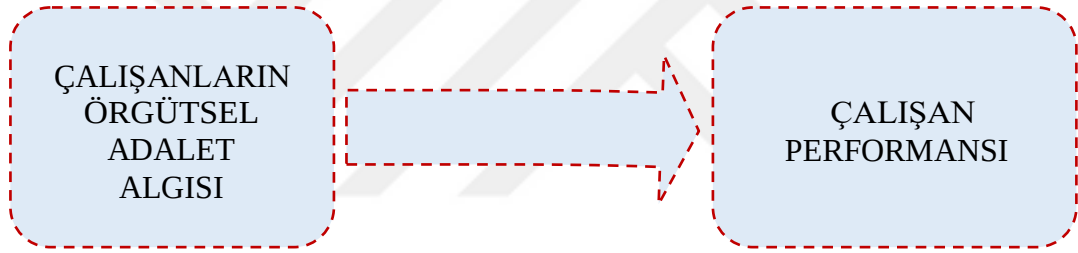
Antalya ilinde turizm sektöründe görev yapan muhasebe personelinin örgütsel adalet algılamaları ve performanslarına etkilerine yönelik yapılan bir çalışma 268 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışmanın değerlendirilmesi sonucunda muhasebe personelinin örgütsel adalet algılamaları yüksek çıkmıştır. Ayrıca bu

algılamalarının performanslarına pozitif ve anlamlı etkisinin bulunduğu ortaya çıkarılmıştır. Çalışmada ayrıca performans değişkeni alt iki değişkene ayrılmaktadır. Bunlar; bağlamsal ve görev performansı değişkenleri şeklindedir. Bu iki alt grup incelendiğinde, çalışanların adalet algılarının bağlamsal performans alt değişkeni üzerinde daha etkili olduğu ortaya konulmuştur (Erdinç, 2009).

Çin Halk Cumhuriyeti'nde çeşitli sektörlerde çalışan 793 katılımcı ile gerçekleştirilen bir çalışmada örgütsel adalet ve iş performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda etkileşim adaletinin tüm performans yapılarıyla güçlü bir şekilde ilişkili olduğu, dağıtım adaletinin görev performansı ve işe kendini adama ile zayıf ilişkide olduğu ve prosedürel adaletin ise çalışanın işe kendini adaması ile zayıf ilişkide olduğunu tespit edilmiştir (Wang vd., 2010).

Yukarıda incelenen araştırmalar ışığında aşağıda belirtilen değişkenler arasında bir ilişki kurulabileceği öngörülmektedir (Şekil 6):

Çalışanların örgütsel adalet algısı onların performansını etkilemektedir.



Şekil 6. Çalışanların örgütsel adalet algısı ve çalışan performansı ilişkisi

7.2.1.7. Örgütsel Destek ve Çalışan Performansı İlişkisi

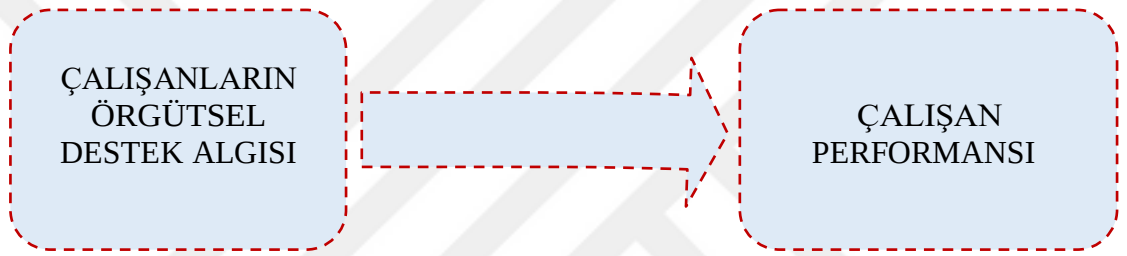
Sönmez (2020) çalışanların örgütsel destek algıları, iş motivasyonu ve hizmet performansı arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak üzere Şırnak ilinde faaliyet gösteren devlet hastanelerinde çalışan 344 sağlık çalışanı ile gerçekleştirdiği bir araştırmada örgütsel destek algısı ile çalışma motivasyonu ve hizmet performansı arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu, örgütsel desteği hissetmeleri, örgütsel katılımın dikkate alınması, çalışanların refahları ile ilgilenilmesinin onların motivasyonlarına ve hizmet performanslarına olumlu yönde etki edeceği belirtilmektedir. Örgütsel destek algısının örgütsel bağlılık, iş tatmini, sorumluluk duygularında artışa, işten ayrılma ve devamsızlık durumlarında da azalmaya sebep olduğu açıklanmaktadır.

Ankara ilinde faaliyet gösteren yazılım şirketlerinde çalışan 400 kişi ile yapılan araştırma sonucunda çalışanların örgütlerine yönelik destek algılarının performanslarına, iş tatminlerine ve örgüte duydukları güvene etkisinin olduğu

bulunmuştur. Örgütsel desteğin iş performansı, güven ve iş tatminini pozitif ve anlamlı yönde etkilediği tespit edilmiştir (Akkoç, 2012).

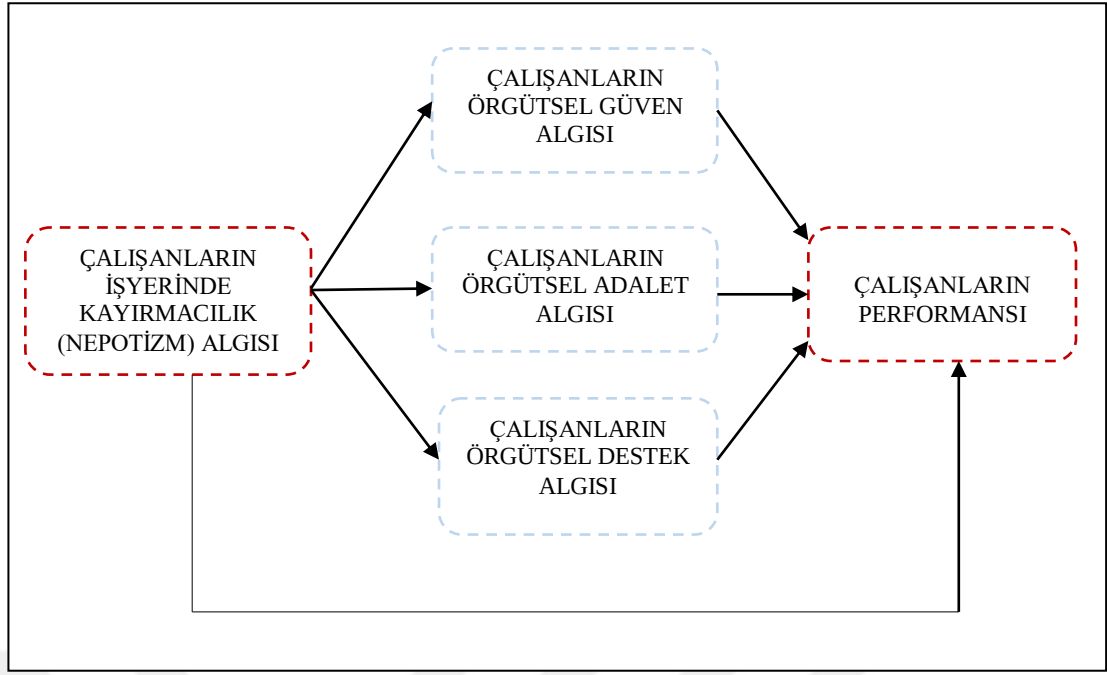
Arshadi ve Hayavi (2013) yaptıkları araştırma ile çalışanlar tarafından örgütsel destek algısının duygusal bağlılığa ve iş performansındaki etkilerini, örgüt temelli benlik algısının ise aracı rolünü incelemiştir. Araştırma İran'ın Ahvaz şehrinde faaliyet gösteren milli sondaj şirketlerinde çalışan 318 çalışan ile gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda örgütsel desteğin duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilediği, duygusal bağlılığın ise iş performansını artırdığı tespit edilmiştir. İlgili yazından yola çıkarak aşağıda belirtilen değişkenler arasında bir ilişki kurulabileceği öngörülmektedir (Şekil 7):

Çalışanların örgütsel destek algısı onların performansın etkilemektedir.



Şekil 7. Çalışanların örgütsel destek algısı ve çalışan performansı ilişkisi

Yapılan yazın taraması sonucunda kayırmacılık algısı değişkeninin aracı değişkenler olan örgütsel güven algısı, örgütsel adalet algısı ve örgütsel destek algısı aracı değişkenleri üzerinden çalışan performansına olan etkilerini ortaya koyabilmek adına tasarlanan araştırma modeline (Şekil 8) ve araştırmanın hipotezlerine ilişkin bilgiler aşağıdaki gibidir.



Şekil 8. Araştırmanın modeli

Araştırma modeliyle test edilmek istenen araştırma hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur:

H₁: Çalışanların kayırmacılık algısı onların performansına anlamlı ve negatif etki etmektedir.

Kayırmacılık Algısı (KA) → Çalışan Performansı (ÇP) (-)

H₂: Çalışanların kayırmacılık algısının onların performansına olan etkisinde aracı değişkenlerin etkisi bulunmaktadır.

Bu bağlamda oluşturulan alt hipotezler ise şu şekildedir:

Çalışanların kayırmacılık algısının onların performansına olan etkisinde örgütsel güven algısının aracı rolü bulunmaktadır.

H_{2a}: KA → ÖG → ÇP

Çalışanların kayırmacılık algısının onların performansına olan etkisinde örgütsel adalet algısının aracı rolü bulunmaktadır.

H_{2b}: KA → ÖA → ÇP

Çalışanların kayırmacılık algısının onların performansına olan etkisinde örgütsel destek algısının aracı rolü bulunmaktadır.

H_{2c}: KA → ÖD → ÇP

7.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Araştırma için gerekli veriler 2022 ile 2023 yılları arasında toplanmıştır. İlgili tarih aralığında araştırma evrenini oluşturan, Gümüşhane ili ve ilçelerindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında görev yapmakta olan yönetici, öğretmen ve diğer personel sayısı değişkenlik göstermekle beraber yaklaşık 2141 kişi olarak ilgili kurum kaynaklarından belirlenmiştir. Evreni temsil etmek üzere kolayda örneklem tekniği ile elde edilen katılımcı sayısı toplamda 378 kişiden oluşmakta olup araştırma için yeterli görülmektedir (Can, 2014: 27).

7.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Araştırma Verilerinin Toplama Yöntemi

Araştırmada veriler anket yöntemi ile elde edilmiş olup anketler çevrimiçi ortamlarda gerçekleştirilmiştir. Eğitim çalışanlarına uygulanan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde deneklerin cinsiyet, görev alanı, istihdam şekli, sendikal durumları, mesleki kıdem yılları, çalışılan kurumdaki görev süreleri, görev yerleri ile memleket ilişkileri şeklindeki demografik durumlarını belirlemeye yönelik çeşitli sorulara yer verilmiştir. Anketin ikinci kısmında ise araştırma modelinde yer alan değişkenlerin ölçümünde kullanılan toplam 51 ifade yer almaktadır. Bu bölümde çalışanların kayırmacılık algılarını (5 madde) ölçmek amacıyla Turhan (2014), Abdalla ve diğerleri (1998: 567), Hayajenh ve diğerleri (1994: 65) tarafından çalışmalarında kullanılan ölçeklerin maddelerinden faydalanılmıştır. Çalışanların performanslarını (18 madde) ölçmek amacıyla Bayır (2021: 130) tarafından kullanılan ölçek maddelerinden faydalanılmıştır. Çalışanların örgütsel adalet algılarını (10 madde) ölçmeye yönelik Niehoff ve Moorman (1993: 541) tarafından geliştirilen ölçek maddelerinden faydalanılmıştır. Çalışanların örgütsel güven algılarını (7 madde) ölçmeye yönelik ise Nyhan ve Marlowe (1997: 630) ve Ersoy (2019: 48) tarafından kullanılan ölçeklerden faydalanılmıştır. Çalışanların örgütsel destek algılarını (11 madde) ölçmeye yönelik ise Eisenberger vd. (1986: 502) tarafından geliştirilen ölçeğin maddelerinden faydalanılmıştır (Tablo 1).

Araştırmadaki değişkenlerin ölçümü için faydalanılan yukarıda adı geçen ölçeklere ait ölçek ifadelerinin tamamı eğitim kurumlarında çalışanlara uygulanacağı için yeniden gözden geçirilmiş ve gerekli uyarlamalar yapıldıktan sonra alınan etik kurul izniyle bu araştırmada kullanılmıştır. İfadelerin cevaplarında 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Katılımcılardan ifadelerdeki yargılara yönelik verecekleri yanıtlarda, “1-

Kesinlikle katılmıyorum... 5- Kesinlikle katılıyorum” arasındaki cevaplardan birisini kodlamaları istenmiştir.

Tablo 1. Araştırma modelinde kullanılan ölçeklere ait değişkenler ve ölçek soruları

Değişkenler	Anket içerisindeki kodu	Ölçek ifadesi
Kayırmacılık algısı	K1	Kurum yöneticimiz kişisel yakınlığı olan çalışanlara karşı daha toleranslıdır.
	K2	Yöneticimiz, çatışmaları çözerken kendisine yakın gördüğü çalışanlardan yana tavır alır.
	K3	Kurumumuzda, çalışanlara katkı sağlayabilecek türdeki etkinliklere genelde yöneticiyle kişisel ilişkileri iyi olan çalışanlar gönderilir.
	K4	Kurumumuzda, kararlar alınırken yöneticiyle yakın ilişkileri olan çalışanların görüşleri daha fazla dikkate alınır.
	K5	Kurumumuzda, yöneticimizle ilişkileri iyi olan çalışanların hataları genelde görmezden gelir.
Çalışanların mesleki performansı	ÇP1	İşime ait görevleri etkin bir biçimde yerine getiririm.
	ÇP2	Araç, gereç ve ekipmanları etkin bir şekilde kullanırım.
	ÇP3	İşimde devamlılık gösteririm.
	ÇP4	İşimi planlar ve organize ederim.
	ÇP5	İşlerimi zamanında tamamlarım.
	ÇP6	İşlerimle ilgili hedefleri gerçekleştirebilirim.
	ÇP7	İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum
	ÇP8	İş arkadaşlarımla iş birliği yaparım.
	ÇP9	İşime uygun bir görünüm ve davranış sergilerim.
	ÇP10	Bana verilen yeni veya farklı görevlere hemen uyum sağlarım
	ÇP11	İlave görevler için gönüllüyüm.
	ÇP12	Uygun iş süreçlerini takip ederim ve resmi olmayan, kısa yollardan kaçınırım.
	ÇP13	Yöneticilerimin aldığı kararları savunurum.
	ÇP14	Kendimi çalıştığım işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.

Tablo 1. Araştırma modelinde kullanılan ölçeklere ait değişkenler ve ölçek soruları
(Devamı-1)

Çalışanların mesleki performansı	ÇP15	İş arkadaşımı bir problem karşısında destekler ve cesaretlendiririm
	ÇP16	İşimle ilgili bir problemi çözmek için inisiyatif alırım.
	ÇP17	Kişisel disiplin ve öz kontrole sahibim.
	ÇP18	Zor bir iş görevinin hevesli bir şekilde üstesinden gelirim.
Örgütsel adalet algısı	ÖA1	Kurumumdaki çalışma programım adildir.
	ÖA2	Kurumumdaki iş yükümü adil buluyorum.
	ÖA3	Kurumumda yapılan personel ödüllendirmelerini adil buluyorum.
	ÖA4	Kurumumda alınan kararlar, tarafsız ve adil bir şekilde alınır.
	ÖA5	Kurumumda personele yönelik bilgilendirmeler adil bir biçimde yapılır.
	ÖA6	Kurumumda çalışanlara yönelik kararların uygulanmasında tutarlılık vardır.
	ÖA7	Kurumumda itiraz hakkı tanınmakta ve adil bir itiraz mekanizması işletilmektedir.
	ÖA8	Kurumumda yöneticiler işimle ilgili kararlar alırken bana anlayışla davranırlar.
	ÖA9	Kurumum tüm çalışanların özlük haklarına saygı gösterir.
	ÖA10	Kurum yöneticilerimiz, kurum ile ilgili verdikleri tüm kararları gizlemeden herkese çok şeffaf bir şekilde açıklar.
Örgütsel destek algısı	ÖD1	Kurumum benim amaçlarıma değer verir.
	ÖD2	Kurumum benden gelen bir talebi göz ardı etmez.
	ÖD3	Bir problemim olduğunda kurumumdan gereken yardımı alırım.
	ÖD4	Kurumum benim işimdeki genel tatminimi /memnuniyetimi önemser ve destekler.
	ÖD5	Kurumum benim fikirlerimi önemser.
	ÖD6	Kurumum benim mesleki gelişimim için gereken desteği verir.
	ÖD7	Kurumum yaptığım çalışmalara değer verir.
	ÖD8	Kurumum çabalarımı mümkün olduğunca ödüllendirir.

Tablo 1. Araştırma modelinde kullanılan ölçeklere ait değişkenler ve ölçek soruları (Devamı-2)

Örgütsel destek algısı	ÖD9	Kurumum göstereceğim başarıyı önemser ve destekler.
	ÖD10	Kurumum iş güvenliğim konusunda bana önem ve destek verir.
	ÖD11	Kurumum ihtiyaç duyacağım araç - gereçlerin sağlanmasına destek olur.
Örgütsel güven algısı	ÖG1	Bana her zaman adil davranılacağına dair çalıştığım kuruma güvenirim.
	ÖG2	Çalıştığım kuruma bana verilen vaatlerin tutulacağı noktasında güvenirim.
	ÖG3	Çalıştığım kurumda ihtiyacım olduğunda bana yardımcı olunması noktasında güvenirim.
	ÖG4	Çalıştığım kurumda bana karşı dürüst olunacağına güvenirim.
	ÖG5	Çalıştığım kurumda birlikte çalıştığım iş arkadaşlarıma güvenirim.
	ÖG6	Çalıştığım kurumda yöneticilerin aldıkları kararlarda onlara güvenirim.
	ÖG7	Çalıştığım kurumun çalışanlarla ilgili politikalarına güvenirim.

7.5. Analiz ve Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde uygulamayla ilgili verilerin analizleri ve bunun sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Bu kapsamda öncelikle örneklemin demografik özellikleri incelenmiştir. Sonrasında araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri incelenmiştir. Son olarak mevcut yapısal ilişkilerin ortaya çıkarılması amacıyla geliştirilen araştırma modeli ve onu oluşturan hipotezleri test etmek amacıyla Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) analizinden faydalanılmıştır.

7.5.1. Örneklemin Demografik Özellikleri

Araştırmaya dâhil olan eğitim çalışanları cinsiyet dağılımları açısından incelendiğinde kadın çalışanlar (191 kişi-%50.5) ile erkek çalışanların (187 kişi-%49.5) birbirine çok yakın bir dağılım gösterdikleri anlaşılmaktadır. Katılımcıların görev alanları dikkate alındığında çoğunluğunun eğitim-öğretim personelinde (333 kişi-%88.1) olduğu, istihdam şekli olarak kadrolu (305 kişi-%80.7) personelin çoğunluğu oluşturduğu anlaşılmaktadır. Sendikaya katılım durumları açısından incelendiğinde büyük çoğunluğun bir sendikaya üye olduğu (293 kişi-%77.5) görülmektedir. Ayrıca araştırmaya katılım sağlayan çalışanların mesleki kıdemleri incelendiğinde ağırlıklı olarak 6-10 yıl arası (101 kişi-%26.7) kıdeme sahip oldukları ve mevcut bulundukları

birimlerindeki hizmet süreleri dikkate alındığında ise çoğunluk katılımcının 1-5 yıl arası (222 kişi-%58.7) hizmet yılına sahip oldukları anlaşılmaktadır (Tablo 2).

Tablo 2. Araştırmanın demografik verileri

Cinsiyet	f	%	İstihdam şekli	f	%
Kadın	191	50.5	Kadrolu çalışan	305	80.7
Erkek	187	49.5	Sözleşmeli çalışan	47	12.4
Toplam	378	100.0	Geçici/ücretli çalışan	26	6.9
			Toplam	378	100.0
Görev alanı	f	%			
Eğitim-öğretim	333	88.1	Mesleki kıdem süresi	f	%
Genel idari hizmetler	-	-	1-5 yıl arası	77	20.4
Yardımcı personel	45	11.9	6-10 yıl arası	101	26.7
Toplam	378	100.0	11-15 yıl arası	75	19.8
			16-20 yıl arası	59	15.6
Sendikal durum	f	%	21 yıl ve üzeri	66	17.5
Üyeliği var	293	77.5	Toplam	378	100.0
Üyeliği yok	85	22.5			
Toplam	378	100.0	İdari görev	f	%
			Var	95	25.1
Mevcut kurum hizmet süresi	f	%	Yok	283	74.9
1-5 yıl arası	222	58.7	Toplam	378	100.0
6-10 yıl arası	100	26.5			
11-15 yıl arası	94	9.0	Görev yeri durumu	f	%
16-20 yıl arası	22	5.8	Memleketinde	173	45.8
Toplam	378	100.0	Memleketi dışında	205	54.2
			Toplam	378	100.0

Son olarak herhangi bir idari görevi olmayanların (283 kişi-%74.9) ve memleketi dışında bir bölgede çalışmakta olanların (205 kişi-%54.2) çoğunluğu oluşturduğu anlaşılmaktadır. Bahse konu tüm bu demografik verilerle ilgili detaylı sonuçlar aşağıda sunulmaktadır (Tablo 2).

7.5.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Bir araştırmada elde edilen bilginin sağlamlığı iki temel koşula bağlıdır. Bunlardan birincisi güvenilirlik ikincisi ise geçerliliktir. Bir ölçüm aracının içerdiği maddelerin kavramsal yapıyı ne ölçüde temsil ettiği belirlenirken güvenilirlik ve geçerliliğin özellikle iç içe geçmiş olduğu görülür. Tutum ve görüşlerin derlendiği ölçümlerde iç tutarlılık açısından güvenilirlikle geçerlilik arasındaki sınırları kesin çizgilerle ayırmak zordur. Cronbach, güvenilirlikle geçerlilik kelimelerini bütünleştirerek bu iki kavramı tek bir kelime olarak, “genellenebilirlik” kavramıyla ifade etmeye çalışmıştır. Öte yandan Likert güvenilirliği teknik açıdan ele alarak bir

ölçeğin iki yarısı arasındaki korelasyonla ve ayrıca toplam puanla madde puanları arasındaki korelasyon ortalamalarının yüksek çıkması olgusuyla açıklamaktadır (Şencan, 2005: 11-14).

7.5.2.1. Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Yapılan araştırmalarda kullanılan yerleşik ölçekler farklı popülasyonlarda ve örneklerde eşit derecede iyi performans göstermez. Birçok araştırmada orijinal ölçekler farklı dillere çevrilmekte ve incelenen popülasyona uyarlanmak üzere revize edilmektedir. Bu nedenle yapılar arasındaki ilişkileri incelemeyen veya hipotezleri test etmeden önce çoklu gösterge ölçeklerinin güvenilirliğini, yakınsaklığını ve ayırt edici geçerliliğini değerlendirmek ve raporlamak kritik öneme sahiptir (Heggstad vd., 2019).

Bu doğrultuda güvenilirlik analizi olarak yazında en çok tercih edilen ve ölçek içerisindeki ifadelerin içsel tutarlılık ölçüsünü ifade eden Cronbach's Alpha yöntemi kullanılmıştır. Toplam varyans içerisindeki doğru varyansı ölçen Cronbach's Alpha değeri 0 ile 1 arasında bir değer almaktadır. Ölçeğin kabul edilebilmesi için kullanılan ifadelerin Alpha değerlerinin 0,70'in üzerinde olması gerekmektedir.

Aşağıda araştırmanın ölçeklerinin Cronbach Alfa katsayısından yararlanılarak yapılan güvenilirlik analizinden elde edilen bulgular Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3. Ölçeklerin güvenilirlik katsayıları

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach Alfa katsayısı
Çalışan Performansı	15	0,967
Kayırmacılık Algısı	5	0,950
Örgütsel Adalet Algısı	10	0,963
Örgütsel Destek Algısı	11	0,978
Örgütsel Güven Algısı	7	0,973
* Çalışanların Mesleki Performansı ölçeğinin güvenilirliği sırasıyla ÇP11 ve sonra ÇP12 ile ÇP13 ifadeleri ölçekten çıkarıldıktan sonra 0,963'den 0,967'ye yükselmiştir.		

Tablo 3'ten hareketle ölçeklerin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayılarının en düşük 0,950 ve en yüksek 0,978 arasında olduğu ve güvenilir olarak değerlendirilen 0,70'in üzerinde değerler aldıkları görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırma modelinde kullanılan ölçeklerin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

7.5.2.2. Ölçeklere Ait Keşfedici Faktör Analizi (KFA) Sonuçları

Bir araştırmada geçerlilik, yapılan ölçümün ölçülmek istenen özelliği ne derece doğru ölçtüğüyle ilgili bir kavramdır. Bu çalışmada faktör analizi, ölçeklerin yapı geçerliğini belirlemek için kullanılmıştır. Faktör analizi, yeni bir ölçüm aracı geliştirme çalışmalarında veya başka bir araştırmada kullanılan bir ölçüm aracının yeni verilerle doğrulanmasında kullanılabilir. Keşifsel/keşfedici faktör analizi (KFA) (exploratory factor analysis) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) (confirmatory factor analysis) olmak üzere iki çeşit faktör analizi yapılmaktadır (Kaya, 2018: 83). Araştırmada öncelikle modeli ifade edebilecek faktörlerin tespiti için keşifsel faktör analizi, ardından ise faktörlerin modele uyumunun test edilebilmesi için doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Keşfedici faktör analizi yaparken öncelikle Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterlilik Ölçümü değerleri incelenmesi gerekir. Bu değer verilerin analiz için uygun olup olmadıklarını göstermektedir. Yapılan keşfedici faktör analizi sonuçları incelendiğinde her bir yapıyı ölçen maddelerin faktör yüklerinin en düşüğünün 0,500 ün üzerinde değer aldığı (0,750) ve tüm ölçeklere ait ifadelerin kendilerinin ait tek bir değişkene ait yapıya yüklenerek yapı geçerliliğini destekledikleri görülmektedir (Tablo 4).

Tablo 4. Keşfedici faktör analizi bulguları

Çalışanların Mesleki Performansı Ölçeği			Kayırmacılık Algısı Ölçeği		
Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri	Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri
Çalışan Performansı	ÇP1	0,858	Kayırmacılık Algısı		
	ÇP2	0,843			
	ÇP3	0,864			
	ÇP4	0,896			
	ÇP5	0,871		K1	0,900
	ÇP6	0,877		K2	0,939
	ÇP7	0,793		K3	0,896
	ÇP8	0,780		K4	0,911
	ÇP9	0,884		K5	0,926
	ÇP10	0,825			
	ÇP14	0,750			
	ÇP15	0,802			
	ÇP16	0,767			
	ÇP17	0,854			
	ÇP18	0,796			
N = 378; KMO = 0,961; Bartlett's Test of Sphericity $\chi^2= 5862,701$; df: 105; p = 0,000; Açıklanan Toplam Varyans = %69,193			N = 378; KMO = 0,903; Bartlett's Test of Sphericity $\chi^2= 1902,397$; df: 10; p = 0,000 Açıklanan Toplam Varyans = %83,609		

Tablo 4. Keşfedici faktör analizi bulguları (Devamı)

Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği			Örgütsel Destek Algısı Ölçeği		
Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri	Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri
Örgütsel Adalet Algısı	ÖA1	0,839	Örgütsel Destek Algısı	ÖD1	0,905
	ÖA2	0,844		ÖD2	0,888
	ÖA3	0,772		ÖD3	0,910
	ÖA4	0,915		ÖD4	0,928
	ÖA5	0,889		ÖD5	0,950
	ÖA6	0,931		ÖD6	0,936
	ÖA7	0,886		ÖD7	0,947
	ÖA8	0,860		ÖD8	0,852
	ÖA9	0,864		ÖD9	0,924
	ÖA10	0,861		ÖD10	0,860
		ÖD11		0,882	
N = 378; KMO = 0,943; Bartlett's Test of Sphericity $\chi^2= 4067,278$; df: 45; p = 0,000; Açıklanan Toplam Varyans = %75,173			N = 378; KMO = 0,958; Bartlett's Test of Sphericity $\chi^2= 5869,518$; df: 55; p = 0,000 Açıklanan Toplam Varyans = %82,449		
Örgütsel Güven Algısı Ölçeği					
Faktörler	Maddeler	Faktör	Yükleri		
Örgütsel Güven Algısı		ÖG1	0,910		
		ÖG2	0,897		
		ÖG3	0,936		
		ÖG4	0,942		
		ÖG5	0,938		
		ÖG6	0,946		
		ÖG7	0,940		
N = 378; KMO = 0,950; Bartlett's Test of Sphericity $\chi^2= 3614,163$; df: 21; p = 0,000; Açıklanan Toplam Varyans = %86,495					

Ayrıca Tablo 4'te değişkenlere ait ölçeklerin açıklanan toplam varyanslarının %69-%86 aralığında olması nedeniyle ölçeklerde yer alan maddelerin ölçüm modelini açıklayabilme oranları oldukça yeterlidir. Buradan hareketle araştırmada kullanılan ölçeklerin ölçme kabiliyetine sahip oldukları ve geçerli oldukları görülmektedir. Bir sonraki aşamada araştırmanın değişkenleri arasındaki yapısal ilişkiler ortaya konmak istenildiğinden, bu aşamada YEM analizinden önce Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır.

7.5.2.3. Ölçeklere Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Sonuçları

Keşfedici faktör analizi sonucunda bazı ifadeler analizlerden çıkartılan araştırmanın ölçüm modelinin doğruluğunun onaylanması ve geçerliliğinin tespiti için DFA yapılmıştır. DFA'da ölçüm modelinin geçerli olabilmesi için genel olarak uyum iyiliği indekslerinin aşağıdaki Tablo 5'te verilen aralıklarda gerçekleşmesi

gerekmektedir. Uyum iyiliği indeksleri hakkında geniş bilgilendirme ileride Yapısal Eşitlik Modeli başlığı altında yer alacaktır.

Tablo 5. Uyum iyiliği indeksleri

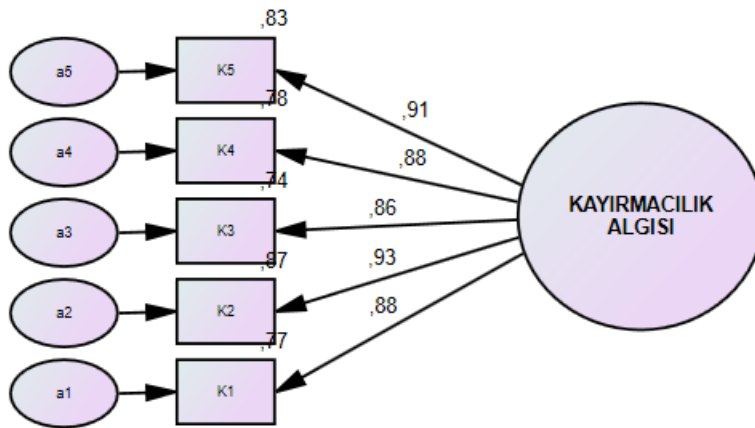
Uyum İndeksleri	İyi Uyum Sınırları	Kabul Edilebilir Uyum Sınırları
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$
SRMR	$0 < SRMR < 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$
X^2/df	$0 < X^2/df < 3$	

Kaynak: Öngen, 2010: 43; Schermelleh-Engel vd., 2003: 52.

Ayrıca araştırmanın uyum indeksleri hesaplanırken şayet bulunan değerler eşik değerlerin dışında ise program tarafından önerilen modifikasyonlar araştırmacı tarafından kavramsal açıdan uygun bulunursa modelin uyumunu sağlamak için uygulanabilir (Kaya, 2018: 95).

7.5.2.3.1. Kayırmacılık Algısı Ölçeğine Ait DFA Sonuçları

KFA’da değişkenlerinin tek boyut altında toplandığı görülen kayırmacılık algısı ölçeği için yapılan DFA sonucunda tüm ifadelerin 0,858-0,933 aralığında ve ideal büyüklükte faktör yükü aldıkları görülmektedir (Şekil 9).



Şekil 9. Kayırmacılık algısı ölçeğine ilişkin ifadelerin faktör yükleri ve R² değerleri

Kayırmacılık algısı ölçeği ölçüm modelinin uyumuna bakıldığında model-veri uyumunun sağlandığı uyum indekslerinin değerlerine ilişkin bulgular aşağıda Tablo 6’da sunulmaktadır.

Tablo 6. Kayırmacılık algısı ölçeği DFA bulguları

İndeks	Ölçüm değeri	Uyum
χ^2	10,320	-
χ^2/df	2,580	İyi
GFI	0,989	İyi
AGFI	0,958	İyi
NFI	0,995	İyi
CFI	0,997	İyi
RMSEA	0,065	İyi
SRMR	0,009	İyi

Tablo 6’daki sonuçlar incelendiğinde kayırmacılık algısı ölçeğinin içsel tutarlılığının ve yapıyı açıklama kabiliyetinin yeterli düzeyde olduğu görülmektedir.

7.5.2.3.2. Çalışan Performansı Ölçeğine Ait DFA Sonuçları

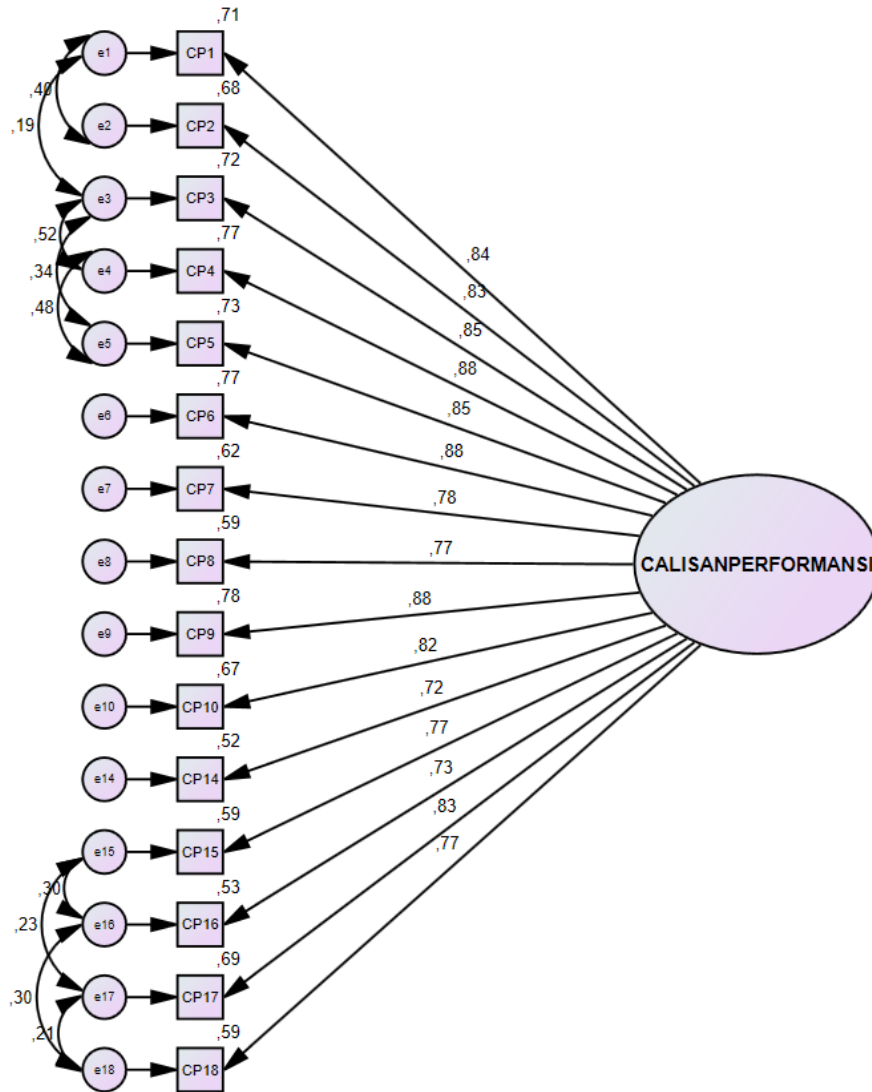
KFA’da, çalışan performansını azaltan ÇP11, ÇP12 ve ÇP13 ifadeleri analizden çıkartılan ve diğer kalan ifadelerin değişken için tek boyut altında toplandığı görülen çalışan performansı ölçeği için yapılan DFA sonucunda gerekli görülen modifikasyonlar yapıldıktan sonra tüm ifadelerin 0,720-0,884 aralığında ve ideal büyüklükte faktör yükü aldıkları görülmektedir (Şekil 10).

Çalışan performansı ölçeği ölçüm modelinin uyumuna bakıldığında model-veri uyumunun sağlandığı uyum indekslerinin değerlerine ilişkin bulgular aşağıda Tablo 7’de sunulmaktadır.

Tablo 7. Çalışan performansı ölçeği DFA bulguları

İndeks	Ölçüm değeri	Uyum
χ^2	386,069	-
χ^2/df	4,766	İyi
GFI	0,874	Kabul edilebilir
AGFI	0,813	Kabul edilebilir
NFI	0,935	Kabul Edilebilir
CFI	0,948	İyi
RMSEA	0,100	Kabul edilebilir
SRMR	0,040	İyi

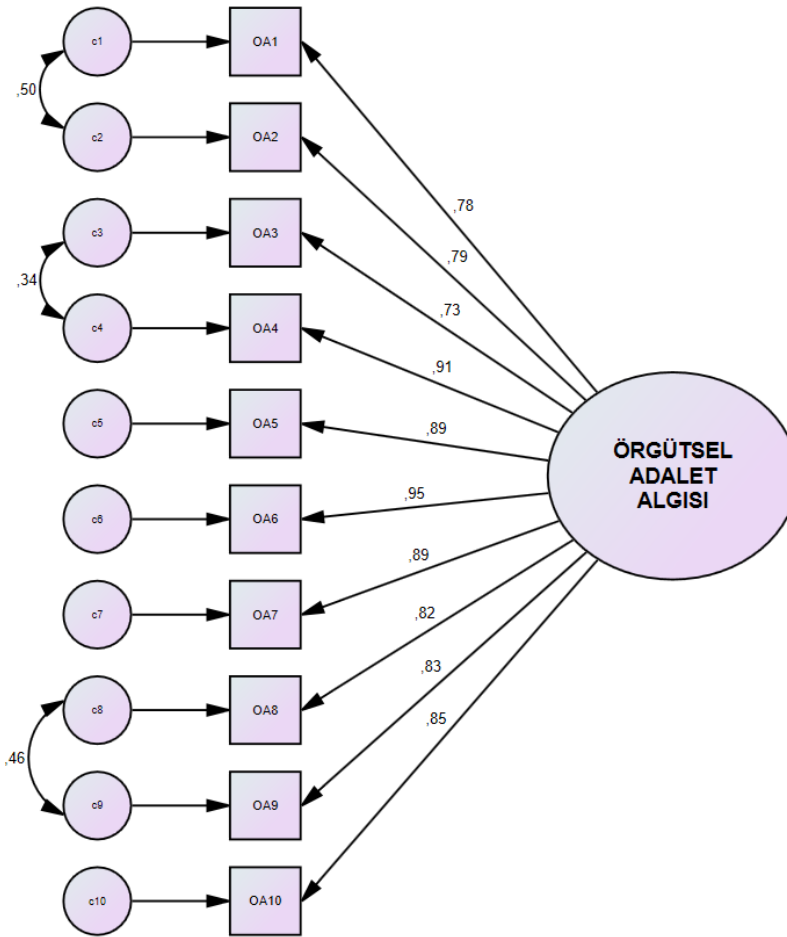
Tablo 7’deki sonuçlar incelendiğinde çalışan performansı ölçeğinin içsel tutarlılığının ve yapıyı açıklama kabiliyetinin yeterli düzeyde olduğu görülmektedir.



Şekil 10. Çalışan performansı ölçeğine ilişkin ifadelerin faktör yükleri ve R² değerleri

7.5.2.3.3. Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğine Ait DFA Sonuçları

KFA’da değişkenlerinin tek boyut altında toplandığı görülen örgütsel adalet algısı ölçeği için yapılan DFA sonucunda tüm ifadelerin 0,732-0,910 aralığında ve ideal büyüklükte faktör yükü aldıkları görülmektedir (Şekil 11).



Şekil 11. Örgütsel adalet algısı ölçeğine ilişkin ifadelerin faktör yükleri ve R² değerleri

Örgütsel adalet algısı ölçeği ölçüm modelinin uyumuna bakıldığında model-veri uyumunun sağlandığı uyum indekslerinin değerlerine ilişkin bulgular aşağıda Tablo 8’de sunulmaktadır.

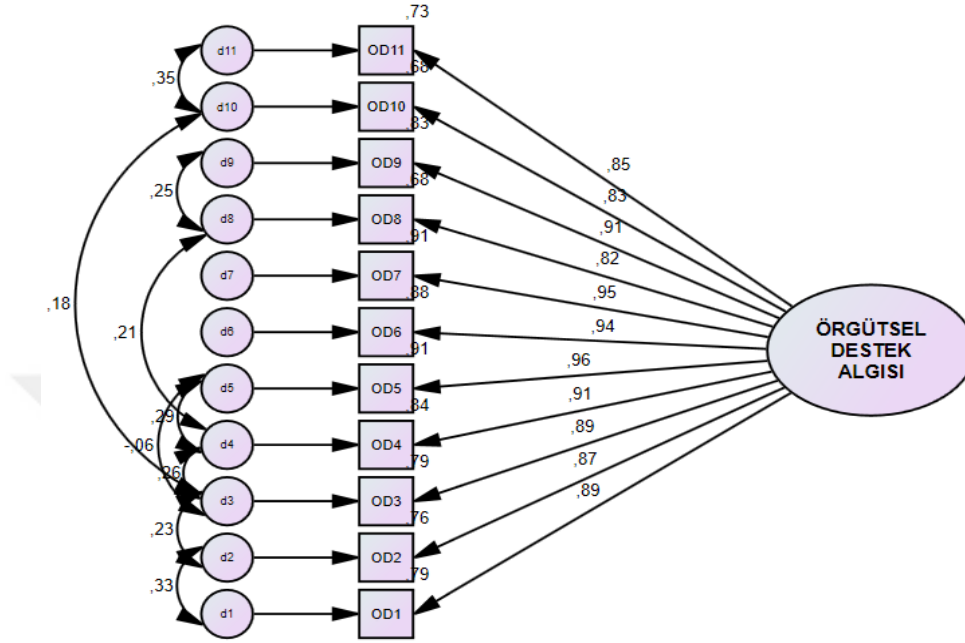
Tablo 8. Örgütsel adalet algısı ölçeği DFA bulguları

İndeks	Ölçüm değeri	Uyum
χ^2	118,882	-
χ^2/df	3,715	İyi
GFI	0,943	İyi
AGFI	0,901	Kabul edilebilir
NFI	0,971	İyi
CFI	0,959	İyi
RMSEA	0,085	Kabul edilebilir
SRMR	0,024	İyi

Tablo 8’deki sonuçlar incelendiğinde örgütsel adalet algısı ölçeğinin içsel tutarlılığının ve yapıyı açıklama kabiliyetinin yeterli düzeyde olduğu görülmektedir.

7.5.2.3.4. Örgütsel Destek Algısı Ölçeğine Ait DFA Sonuçları

KFA’da değişkenlerinin tek boyut altında toplandığı görülen örgütsel destek algısı ölçeği için yapılan DFA sonucunda tüm ifadelerin 0,824-0,955 aralığında ve ideal büyüklükte faktör yükü aldıkları görülmektedir (Şekil 12).



Şekil 12. Örgütsel destek algısı ölçeğine ilişkin ifadelerin faktör yükleri ve R² değerleri

Örgütsel destek algısı ölçeği ölçüm modelinin uyumuna bakıldığında model-veri uyumunun sağlandığı uyum indekslerinin değerlerine ilişkin bulgular aşağıda Tablo 9’da sunulmaktadır.

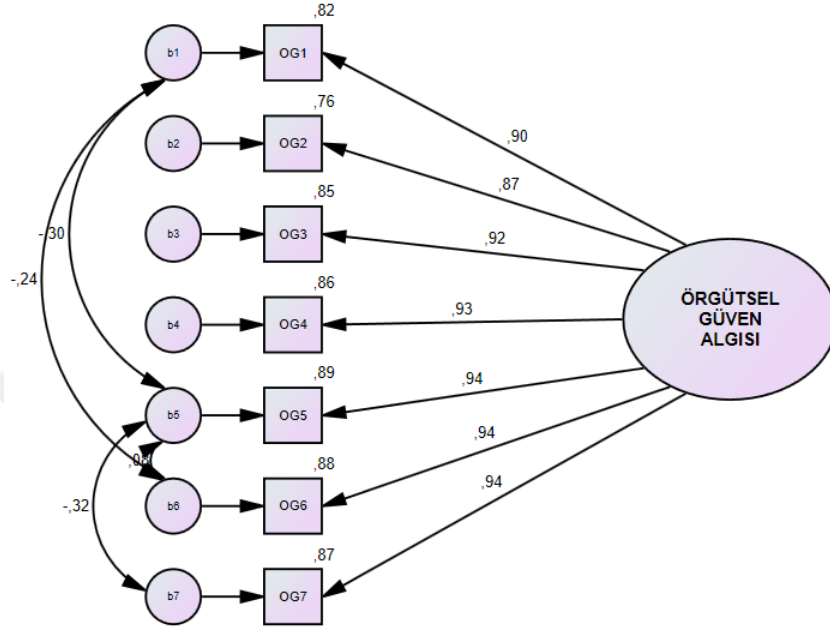
Tablo 9. Örgütsel destek algısı ölçeği DFA bulguları

İndeks	Ölçüm değeri	Uyum
χ^2	110,389	-
χ^2/df	3,154	İyi
GFI	0,951	İyi
AGFI	0,908	Kabul edilebilir
NFI	0,981	İyi
CFI	0,987	İyi
RMSEA	0,076	Kabul edilebilir
SRMR	0,014	İyi

Tablo 9’daki sonuçlar incelendiğinde örgütsel destek algısı ölçeğinin içsel tutarlılığının ve yapıyı açıklama kabiliyetinin yeterli düzeyde olduğu görülmektedir.

7.5.2.3.5. Örgütsel Güven Algısı Ölçeğine Ait DFA Sonuçları

KFA’da değişkenlerinin tek boyut altında toplandığı görülen örgütsel güven algısı ölçeği için yapılan DFA sonucunda tüm ifadelerin 0,872-0,941 aralığında ve ideal büyüklükte faktör yükü aldıkları görülmektedir (Şekil 13).



Şekil 13. Örgütsel güven algısı ölçeğine ilişkin ifadelerin faktör yükleri ve R² değerleri

Örgütsel güven algısı ölçeği ölçüm modelinin uyumuna bakıldığında model-veri uyumunun sağlandığı uyum indekslerinin değerlerine ilişkin bulgular aşağıda Tablo 10’da sunulmaktadır.

Tablo 10. Örgütsel güven algısı ölçeği DFA bulguları

İndeks	Ölçüm değeri	Uyum
X^2	26,147	-
X^2/df	2,615	İyi
GFI	0,980	İyi
AGFI	0,944	İyi
NFI	0,993	İyi
CFI	0,996	İyi
RMSEA	0,065	İyi
SRMR	0,008	İyi

Tablo 10’daki sonuçlar incelendiğinde örgütsel güven algısı ölçeğinin içsel tutarlılığının ve yapıyı açıklama kabiliyetinin yeterli düzeyde olduğu görülmektedir.

7.5.3. Yapısal Eşitlik Modeli

YEM, sosyal bilimler alanlarındaki araştırmacılar tarafından bilimsel çalışmalarda sıklıkla kullanılan ve tercih edilen istatistiksel bir analiz yöntemidir. Oldukça karmaşık çok değişkenli modelleri analiz etmek ve değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri ortaya çıkarmak için çok yararlı bir yöntem olan YEM yöntemi doğrusal regresyon analizine benzese de ona göre daha avantajlıdır. Doğrudan ölçülmeyen gizli yapılar arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmada kullanılmaktadır. Klasik regresyon yaklaşımı, ölçüm hatası olmadığını varsayarken, bu yöntemde gözlenen değişkenlerin ölçümlerinde olası hatalar dikkate alınır (Civelek, 2018: 1-5).

YEM geniş örneklemli bir tekniktir (genellikle $n > 200$) ve gereken örneklem büyüklüğü bir şekilde modelin karmaşıklığına, kullanılan tahmin yöntemine ve gözlenen değişkenlerin dağılım özelliklerine bağlıdır. YEM ölçüm modeli ve yapısal model olmak üzere iki temel bileşenden oluşur. YEM’de teori içindeki değişkenler arası ilişkilerin nedensel modeli bir öncül olarak belirlenir. Burada amaç varsayılan bir teorik modelin bu teoriyi yansıtmak için toplanan verilerle tutarlı olup olmadığını belirlemektir. Tutarlılık, model-veri uyumu aracılığıyla değerlendirilir. Bu, değişkenler arasında öne sürülen ilişkiler ağının ne ölçüde makul olduğunu gösterir (Lei ve Wu, 2007: 33-34).

YEM analizinde kullanılan birçok uygunluk istatistiği vardır. Bunlardan bazıları örnek büyüklüğüne, bazıları ise serbestlik derecesine duyarlıdır. Kimisi ise modelin basit ya da karmaşık oluşuna duyarlıdır. Uygunluk istatistikleri iki temel kategoride incelenmektedir. Birincisi mutlak uygunluk ölçütleridir (absolute fit indices). Ki-Kare (CMIN), Ki-Kare/df, RMSEA, GFI değerleri bu başlık altındadır. İkinci kategoride aşamalı uygunluk ölçütleri (incremental fit indices) ya da diğer bir deyişle karşılaştırmalı (comparative) uygunluk ölçütleri bulunur. CFI, TLI ve NFI değerleri bu kapsamda incelenmektedir (Yaşlıoğlu, 2017: 80).

Araştırmalarda en çok verilen uyum indeksi Ki-karedir (X^2). Ki-kare testinin anlamsız çıkması gerekir. Ancak uygulamalarda çok büyük örneklem olmadıkça bu değer genelde anlamlı çıkmaktadır. Bu nedenle de bunun yerine bu değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilen Ki-Kare/df (X^2/df) değeri daha fazla dikkate alınmaktadır ve bu değer 2 veya daha altında olmalıdır. Ancak Hooper vd. (2008), bu değer 5 ve daha az ise de kabul edilebilir olduğunu belirtmektedirler (Çapık, 2014: 200).

Uyum İyiliği istatistiği-GFI (The Goodness-of-Fit Statistic), Ki-kare testine alternatif olarak Jöreskog ve Sorbom (1984) tarafından oluşturulmuştur ve tahmini popülasyon kovaryansı tarafından açıklanan varyans oranını hesaplar. Model tarafından açıklanan varyanslara ve kovaryanslara bakarak, modelin gözlenen kovaryans matrisini kopyalamaya ne kadar yaklaştığını gösterir. Bu istatistik, değerini artıran daha büyük örneklerle 0 ile 1 arasında değişir. Örnek boyutuna kıyasla çok sayıda serbestlik derecesi olduğunda, GFI aşağı yönlü bir sapmaya sahiptir. Ayrıca, parametre sayısı arttıkça GFI'nin arttığı ve ayrıca büyük örneklemelerde yukarı doğru bir sapmaya sahip olduğu da bulunmuştur. Geleneksel olarak GFI için 0,90'lık bir değer ve üzeri tavsiye edilmiştir, ancak faktör yükleri ve örneklem boyutları düşük olduğunda 0,95 ve üzeri değerlerin daha uygun olduğu belirtilmektedir. Bu indeksin hassasiyeti göz önüne alındığında, son yıllarda daha az popüler hale gelmiş ve hatta bu indeksin kullanılmaması tavsiye edilmiştir. GFI ile ilgili olarak, GFI'yi serbestlik derecelerine göre ayarlayan ve uyumu azaltan daha doygun modellerle Düzeltilmiş Uyum İyiliği istatistiği-AGFI (Adjusted-Goodness-of-Fit statistic) vardır. Bu nedenle karmaşık modeller yerine daha sade modeller tercih edilmektedir. Buna ek olarak AGFI, örneklem büyüklüğü ile artma eğilimindedir. GFI'de olduğu gibi, AGFI için de değerler 0 ile 1 arasında değişir ve genellikle 0,90 veya daha büyük değerlerin iyi uyum gösteren modelleri gösterdiği kabul edilir (Hooper vd., 2008: 54; Plichta ve Kelvin, 2013: 427).

Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA) modelin “yaklaşık uyumunu (approximate fit)” ölçmek içindir. Bu değer 0,05'nin altında olması modelin iyi uyumunu 0,08'nin altında olması kabul edilebilirliğini, 0,10 üzeri olmasında ise zayıf uyum gösterdiğini ifade eder. Öte yandan değişken sayısı çok olan modellerde kötü sonuç verebilir. Bundan dolayı bu gibi durumlarda diğer bir değer olan SRMR değeri ile birlikte incelenmelidir (Kaya, 2018: 95).

Araştırmalarda model uyumu incelenirken Root Mean Square Residual (RMR) değeri incelenir. Şayet sıfıra yakın ise modelin iyi bir uyum gösterdiği anlamına gelir. Öte yandan RMR, gözlemlenen değişkenlerin varyanslarının ve kovaryanslarının boyutlarına bağlıdır. Başka bir deyişle, değişkenlerin ölçekleri dikkate alınmadan verilen bir RMR değerinin iyi mi kötü mü olduğunu söylemek neredeyse imkânsızdır. Bu sorunu aşmak için Standardize edilmiş RMR değeri (SRMR) kullanılmaktadır (Schermelleh-Engel vd., 2003: 38). RMR ve SRMR örnek kovaryans matrisinin artıkları ile varsayılan kovaryans modeli arasındaki farkın kareköküdür. RMR aralığı, her göstergenin ölçeğine göre hesaplanır, bu nedenle, eğer bir anket farklı seviyelerde

maddeler içeriyorsa (bazı maddeler 1 – 5, diğerleri 1 – 7 arasında olabilir), RMR'nin yorumlanması zorlaşır. SRMR bu sorunu çözer ve bu nedenle yorumlanması çok daha anlamlıdır. Model, 0.05'den düşük bir SRMR değeri almışsa “iyi uyum”, 0.05 ile 0.10 arasında bir SRMR değeri almışsa “kabul edilebilir uyum” olarak kabul edilir (Hooper vd., 2008: 54-55).

Normlu uyum indeksi (NFI), en erken uyum indekslerinden biridir. 1980 yılında Bentler ve Bonett tarafından geliştirilen NFI, test edilen modeli, gözlenen tüm değişkenlerin ilişkisiz olduğu varsayılan daha kısıtlı bir boş modelle karşılaştırarak uyumu değerlendirmektedir. Bununla birlikte, NFI'de buldukları eksiklikler göz önüne alındığında, Bentler ve Bonett alternatif olarak örneklem büyüklüğünün etkisini ortadan kaldırmak için Normlanmamış Uyum İndeksini-NNFI (Non-normed Fit Index) veya başka adıyla TLI istatistiği ortaya atmıştır. Bu TLI, diğer endekslerde bulunan basit Ki-kare değerinden ziyade Ki-kare/serbestlik derecesi oranını içerir. TLI, faktör analizi yoluyla geliştirilen Tucker-Lewis indeksine dayanmaktadır. NFI'den farklı olarak, TLI, 0 ile 1 aralığını aşabilir. Bununla birlikte, NFI ve TLI'nın her ikisi de mutlak anlamda kullanılır. Burada 1, mükemmel bir model uyumuna ve 0, tam bir uyum eksikliğine eşittir. 0,90 veya daha yüksek bir indeks değeri, geleneksel olarak her iki uyum indeksi için de iyi ile mükemmel uyumu gösterdiği kabul edilmiştir (Smith ve McMillan, 2001: 7).

Karşılaştırmalı uyum indeksi-CFI (Comparative Fit Index), Bentler tarafından NFI'ye başka bir alternatif olarak oluşturulmuştur. CFI, 0 ile 1 aralığını aşmadığı için daha iyi bir uyum testi olarak nitelendirilmektedir. 0,9'dan büyük CFI değerlerinin genellikle kabul edilebilir model uyum düzeylerini gösterdiği kabul edilir. CFI, verimliliği nedeniyle hala mevcut olan en iyi artımlı uyum indekslerinden bir tanesidir (Hooper vd., 2008: 55).

Araştırmalarda en sık bildirilen uyum indeksleri arasında CFI, NFI ve NNFI (TLI) indekslerinin yer aldığı görülmektedir (Hooper vd., 2008: 56). Bu bağlamda aşağıda model test sonuçlarının analizinde belirtilen bu indeks değerleri incelenecektir.

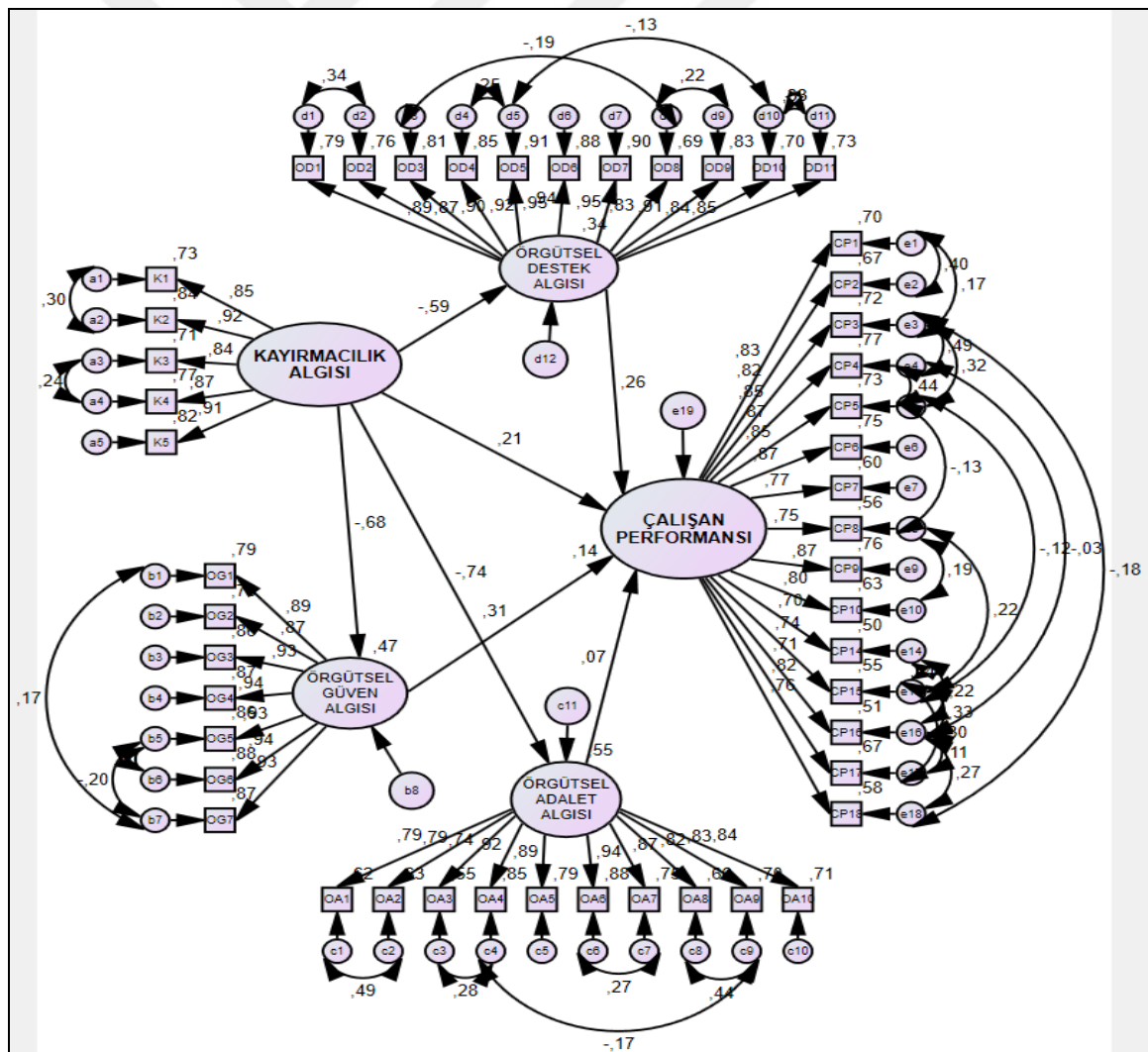
7.5.3.1. Yapısal Eşitlik Modeli Test Sonuçları

Araştırma modelinde yer verilen değişkenler arasında kurulan hipotezler ışığında oluşturulan YEM modelinin analizi sonucu ortaya çıkan bulgular aşağıda Tablo 11'de ve Şekil 14'te sunulmaktadır. Öncelikle yapısal modelin istatistiki geçerliliğinin incelenmesi amacıyla uyum indeksleri değerlerine ilişkin bulgular aşağıda Tablo 11'de verilmektedir.

Tablo 11. Yapısal modelin uyum indeksleri

İndeks	Ölçüm değeri	Uyum
X^2	2789,449	-
X^2/df	2,690	İyi
TLI	0,918	İyi
NFI	0,886	Kabul Edilebilir
CFI	0,925	İyi
RMSEA	0,067	İyi
SRMR	0,1574	Kabul Edilebilir

Tablo 11’de yer alan uyum indekslerine ilişkin değerler incelendiğinde, NFI değeri hariç, yeterli düzeyde uyuma işaret etmektedir. NFI değeri diğer uyum indeksleri değerleriyle birlikte incelendiğinde modelin yeterli düzeyde bir uyuma sahip olduğu görülmektedir. Bu sebeple, modelinin istatistiksel olarak geçerli bir model olduğu anlaşıldığından ilişkilerin incelenme ve hipotezlerin test edildiği aşamaya geçilebilir.



Şekil 14. Düzeltilmiş yapısal modelin analiz sonuçları

Şekil 14’te değişkenler arasındaki yollar görülmektedir. Tablo 12’de ise tanımlanmış bu yapısal ilişkilere dair analiz bulguları verilmiştir.

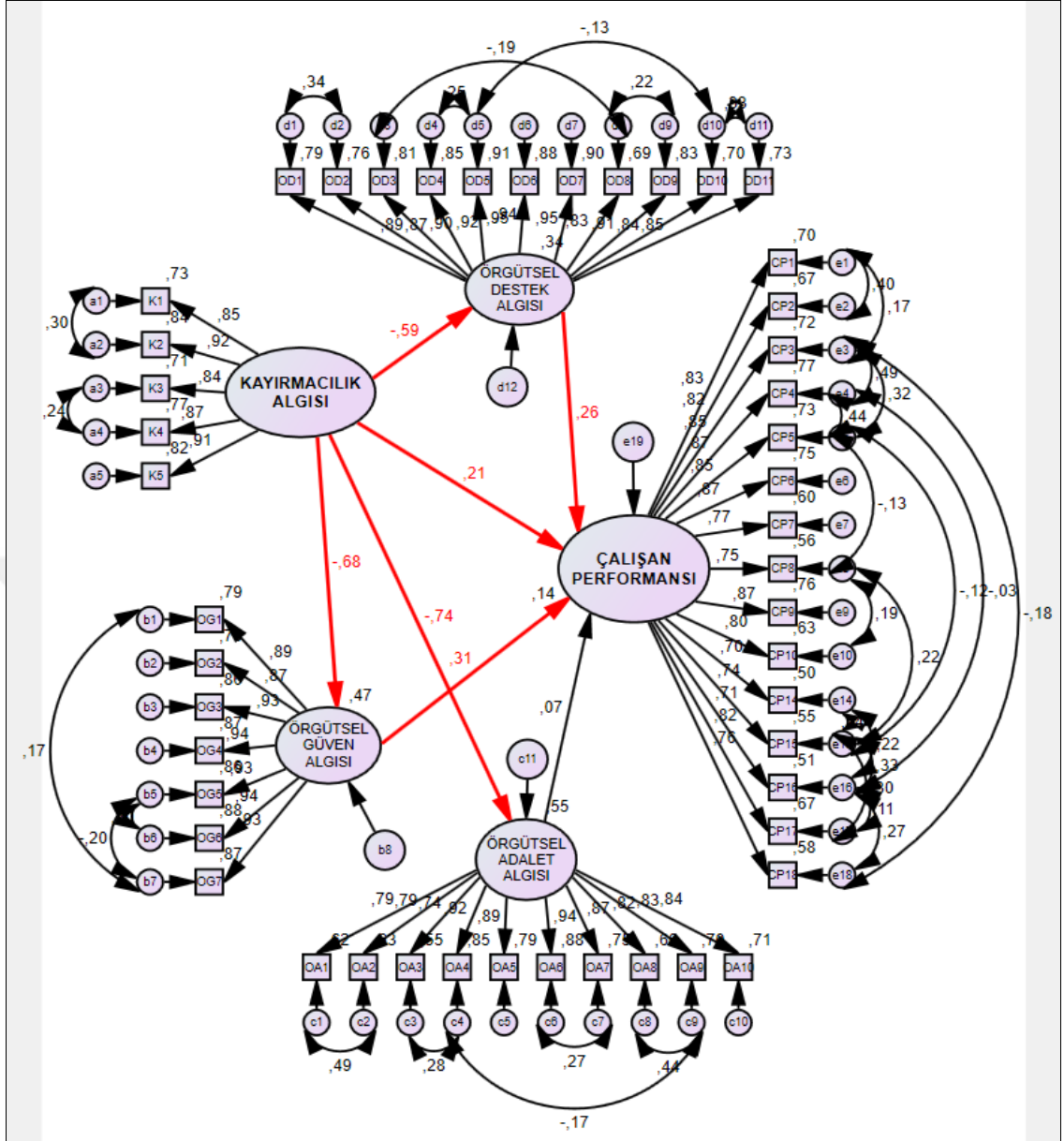
Tablo 12’de verilen analiz bulguları incelendiğinde kayırmacılık algısının çalışan performansı üzerindeki etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı ($p=0,044$) ve negatif yönlü olduğu ve *düşük* etki seviyesinde ($\beta=0,209$) gerçekleştiği görülmektedir. Kayırmacılık algısının örgütsel güven algısına etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı ($p=0,001$) ve negatif yönlü olduğu ve *orta* etki seviyesinde ($\beta=-0,684$) seviyesinde gerçekleştiği görülmektedir. Kayırmacılık algısının örgütsel adalet algısına etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı ($p=0,001$) ve negatif yönlü olduğu ve *yüksek* etki seviyesinde ($\beta=-0,741$) seviyesinde gerçekleştiği görülmektedir.

Tablo 12. Araştırma modeli YEM sonuçları

Yapısal ilişkiler	Standartlaştırılmış regresyon katsayıları (β^1)	Regresyon katsayıları (β^0)	Kritik oran (C.R.)	R ²	<i>p</i> değeri
KA→ ÖG	-0,684	-0,618	-15,214	0,468	***
KA→ ÖA	-0,741	-0,651	-15,538	0,549	***
KA → ÖD	-0,587	-0,480	-12,141	0,345	***
ÖG→ ÇP	0,319	0,202	4,439	0,141	***
ÖA→ ÇP	0,068	0,044	0,862		0,388
ÖD→ ÇP	0,256	0,179	4,031		***
KA→ ÇP	-0,206	0,122			0,044
*** <i>p</i> =0,001					

Kayırmacılık algısının örgütsel destek algısına etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı ($p=0,001$) ve negatif yönlü olduğu ve *orta* etki seviyesinde ($\beta=-0,587$) seviyesinde gerçekleştiği görülmektedir. Örgütsel güven algısının çalışan performansına etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı ($p=0,001$) ve pozitif yönlü olduğu ve *düşük* etki seviyesinde ($\beta=0,315$) seviyesinde gerçekleştiği görülmektedir. Örgütsel adalet algısının çalışan performansına etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı ($p=0,396$) çıkmadığı görülmektedir. Örgütsel destek algısının çalışan performansına etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı ($p=0,001$) ve pozitif yönlü olduğu ve *düşük* etki seviyesinde ($\beta=0,259$) seviyesinde gerçekleştiği görülmektedir (Tablo 12).

Bu ilişkiler incelendikten sonra araştırma hipotezlerinin incelenmesine geçilmiştir. Bu bağlamda “Çalışanların kayırmacılık algısı onların performansına anlamlı ve negatif etki etmektedir.” şeklinde ifade edilen araştırmamızın H₁ hipotezi kabul edilmiştir (Tablo 12).



Şekil 15. Değişkenler arasındaki anlamlı etkiler

YEM analiziyle araştırmada var olduğu öne sürülen değişkenler arası ilişkiler test edilmiş ve örtük değişkenler arasında anlamlı doğrudan etkisi olanlar tespit edilmiştir. Yukarıda Şekil 15'te değişkenler arasındaki anlamlı doğrudan etkiler koyu renkli oklarla gösterilmiştir.

Yapılan analizler neticesinde örtük değişkenler arasındaki doğrudan etkilerin yanı sıra dolaylı ve toplam etkilerin varlığı da incelenmiş olup bulgular aşağıda Tablo 13'de gösterilmiştir. Örtük değişkenler arasındaki etkilerin aracı değişkenlerden etkilenip etmediği araştırılmıştır.

Tablo 13. değişkenler arasındaki standartlaştırılmış toplam doğrudan ve dolaylı etkiler

Yapısal ilişkiler	Standartlaştırılmış			<i>p</i> değeri	Araştırma hipotezleri kabul/ret
	Toplam regresyon katsayıları	Dolaylı regresyon katsayıları	Doğrudan regresyon katsayıları		
	β	β	β		
KA→ÖG	-0,684		-0,684	***	
KA→ÖA	-0,741		-0,741	***	
KA→ÖD	-0,587		-0,587	***	
KA→ÇP	-0,206	-0,419	0,213	***	H ₁ kabul edildi
ÖG→ÇP	0,315		0,319	0,388	
ÖA→ÇP	0,067		0,068	***	
ÖD→ÇP	0,259		0,256	0,044	
KA→ÖG→ÇP	-0,215				H _{2a} kabul edildi
KA→ÖA→ÇP	-0,049				H _{2b} reddedildi
KA→ÖD→ÇP	-0,152				H _{2c} kabul edildi

Tablo 13'deki değişkenler arasındaki toplam, dolaylı ve doğrudan etkilerden hareketle çalışanların kayırmacılık algısının çalışma performansı üzerindeki toplam etkisinde aracı değişkenlerin önleyici aracı etkilerinin bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu noktada örgütsel adalet algısının etkisi bir önceki bulgularda anlamsız olduğu anlaşılmaması sebebiyle mevcut aracı etkinin diğer aracı değişkenler olan örgütsel güven algısı ve örgütsel destek algısı üzerinden gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Kayırmacılık algısının çalışma performansına etkisinde örgütsel güven algısı anlamlı ve olumsuz yönde düşük etki göstermektedir ($\beta=-0,215$). Benzer şekilde kayırmacılık algısının çalışma performansına etkisinde örgütsel destek algısı da anlamlı ve olumsuz yönde düşük etki gösterdiği görülmektedir ($\beta=-0,152$). Öte yandan aracı etkiler olmaksızın doğrudan etkiler incelendiğinde çalışanların kayırmacılık algısının onların performansını olumlu şekilde düşük düzeyde etkilediği anlaşılmaktadır ($\beta=0,213$).

Bu bağlamda oluşturulan “Çalışanların kayırmacılık algısının onların performansına olan etkisinde aracı değişkenlerin etkisi bulunmaktadır” şeklinde ifade edilen araştırmamızın H₂ hipotezi kabul edilmiştir (Tablo 13).

Ayrıca H₂ hipotezini oluşturan alt hipotezlere bakıldığında “Çalışanların kayırmacılık algısının onların performansına olan etkisinde örgütsel güven algısının aracı rolü bulunmaktadır” şeklinde ifade edilen H_{2a} ve “Çalışanların kayırmacılık algısının onların performansına olan etkisinde örgütsel destek algısının aracı rolü bulunmaktadır” şeklinde oluşturulan H_{2c} hipotezleri ayrı ayrı kabul edilmiştir (Tablo 13).

Öte yandan “Çalışanların kayırmacılık algısının onların performansına olan etkisinde örgütsel adalet algısının aracı rolü bulunmaktadır” şeklinde oluşturulan H_{2b} hipotezi ise örgütsel adalet algısı ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin anlamsız çıkması sebebiyle *reddedilmiştir* (Tablo 13).



8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Nepotizm, bir organizasyonda kişisel bağlantılara dayalı ayrıcalıklı muamele uygulama eğilimidir. Bu durumda işyerindeki çalışanların nepotizm algıları; organizasyon üzerinde güven ve motivasyon eksikliğine, performans düşüklüğüne, iç çatışmalar ve düşük ekip çalışmasına, istikrarsızlık ve ayrımcılık algısına ve inovasyon ve yaratıcılık eksikliğine neden olabilir. Nepotizm, çalışanların yetenek ve performansa dayalı terfi ve fırsatlardan yoksun bırakılmasına yol açacağından çalışanların performanslarının düşmesine ve verimlilik eksikliğine neden olacaktır. Çalışanların, iş yerinde yetenek ve performans yerine kişisel bağlantıların tercih edildiğini görmesi, güven eksikliği ve motivasyon kaybına neden olabilir. Bu durumdaki çalışanlar, kendi çabalarının tanınmayacağı ve ilerleme fırsatlarına eşit erişimin olmadığı hissine kapılabilir. Bu durum iş yerindeki çalışanlar arasında olumsuz rekabeti de teşvik edebilir. Kişisel bağlantıların etkisiyle, çalışanlar arasında çatışmalar ve takım ruhunun zayıflaması söz konusu olabilir. İş birliği ve etkili iletişim kaybolur. Ayrıca örgütte adaletsizlik ve ayrımcılık algısının artmasına vesile olur. Çalışanlar, doğru yeteneklere sahip olmaktansa, akrabalık bağı olanların tercih edildiğini gördüklerinde, iş yerinde adil bir ortam olmadığına inanabilirler. Bu da çalışan bağlılığını azaltabilir ve işten ayrılma oranlarını artırabilir. Örgütte yetenekli ve nitelikli çalışanların işe alınması ve terfi ettirilmesi yerine, kişisel bağlantıların göz önünde bulundurulmasına neden olacağından örgütün yenilikçilik ve yaratıcılık potansiyelini sınırlayabilir ve rekabet avantajını azaltabilir. Her ne kadar nepotizmin organizasyon üzerindeki etkileri, çalışanların deneyimleri ve algılarına bağlı olarak değişmesi mümkünse de genel olarak, çalışanların nepotizm algıları iş yerinde memnuniyetsizlik, güvensizlik ve motivasyon eksikliği gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir. Bu da örgütü çalışanların verimlilik, bağlılık ve iş tatmini açısından olumsuz etkiler.

Nepotizmin örgüt içerisinde farklı sebepleri olabilir. İşte yaygın olarak görülen sebeplerinin başında kişisel bağlar ve ilişkiler gelmektedir. Nepotizm genellikle yöneticilerin veya karar vericilerin; aile üyeleri, yakın arkadaşları veya tanıdıkları gibi kişisel bağlantıları tercih etmeleriyle ilişkilidir. Bu durumda, yetenek ve performans yerine kişisel ilişkiler öncelik kazanır. Ayrıca güvenlik ve aidiyet hissinden kaynaklı da nepotizm oluşabilmektedir. Bazı yöneticiler, aile üyelerini veya yakın tanıdıklarını işe alarak veya terfi ettirerek, organizasyon içinde daha fazla güvenlik ve aidiyet hissi yaratmaya çalışabilirler. Onlara göre, tanıdıkları kişilerin organizasyona daha bağlı ve güvenilir olacağına inanabilirler. Öte yandan istihdam sürecindeki kolaylık arayışı da

nepotizmi körükler. Aile üyeleri veya yakın tanıdıkların işe alınması, süreci hızlandırabilir ve işe alım sürecinde daha az çaba gerektirebilir. Yöneticiler, tanıdıklarına güvenerek aday arayışı ve değerlendirme sürecini atlayabilirler. Nepotizm, aile üyelerini işe alarak veya terfi ettirerek, yöneticilerin kendi pozisyonlarını ve güçlerini korumaya çalıştığı bir şekilde de görülebilir. Yakın bağlantılar, yöneticilere sadakat gösterebileceği ve onlara karşı çıkmayacağı düşünülür. Son olarak daha kolay bir iletişim ve kontrol mekanizması kurma arzusundan da kaynaklanabilmektedir. Aile üyeleri veya tanıdıklar arasında iletişim ve iş birliği daha kolay olacağından yöneticiler, kendi içinde güçlü bir ağa sahip oldukları kişilere güvenebilir ve işlerin daha hızlı ve etkin bir şekilde yürütüleceğini düşünebilirler.

Düşünülenin aksine nepotizmin çalışan performansına olumlu etkisi de olabilir. Ancak bu genellikle sınırlıdır ve ayrıca tartışmalı bir konudur. Nepotizmin avantaj yaratacağı düşüncesi ve bundan faydalanma arzusu çalışanların motivasyonunu artırabilir ve bazı durumlarda performanslarını olumlu yönde dahi etkileyebilir. Öte yandan durum aleyhte seyrettiği an tersine döner ve performans düşer. Sonuç olarak, nepotizmin olumlu etkisi sınırlı ve geçici olabilirken, genellikle olumsuz sonuçlar yaratma eğilimi kuvvetlidir. Adil bir çalışma ortamı ve performansın objektif ölçütlere dayandığı bir sistem, çalışanların performansını daha etkili bir şekilde teşvik eder ve uzun vadede sürdürülebilir başarı sağlayacaktır.

Bu araştırmada iş yerindeki kayırmacılık algısının çalışan performansına etkisi; örgütsel adalet, örgütsel destek ve örgütsel güvenin aracı rolü ilişkisi incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre kayırmacılık algısıyla çalışan performansı arasındaki ilişki negatif ve anlamlıdır. Bu sonuca göre kayırmacılık algısı yüksek olan çalışanların performansı düşüktür. Kayırmacılığa maruz kalan çalışanların motivasyonu, bağlılığı ve performansı olumsuz etkilenmektedir. Ayrıca kayırılan diğer çalışanların ayrıcalıklı muamele görmesi çalışanlarla arasında rekabet ve hoşnutsuzluğa neden olabilir, iş birliğini azaltabilir ve çalışanların işten ayrılmasına da neden olabilir. Kayırılan çalışanlar daha fazla fırsat ve avantaj elde ettiği için örgüt içindeki adalet algısı da bundan zarar görmektedir. Bu durum da düşük performansın gösterilmesine katkı sağlayan bir unsur olabilir. Alan yazında yer alan araştırmalar incelendiğinde genel olarak kayırmacılığın çalışan performansını azalttığı görülmektedir (Eken, 2015; Ombamda, 2019; Lokaj, 2015; Rowshan vd. 2015).

Araştırmada elde edilen diğer bir bulgu kayırmacılık algısının örgütsel adalet ile negatif ve anlamlı ilişkiye sahip olmasıdır. Bu durum çalışanların iş yerindeki davranışlarının adil bir şekilde yönetilmemesi ile alakalıdır. Kayırmacılık iş yerinde

eşitsizlik yaratarak çalışanların adil bir değerlendirme veya terfi ücret ve benzeri haklardan yoksun bırakılması yüzünden olabilmektedir. Bu durum eşitlik duygusunun olumsuz etkilenecek çalışanların örgütsel adalet algısını azaltmaktadır. Çalışanlar kayırmacılığın var olduğu bir iş yerindeki kararların tarafsız ve adil bir şekilde dağıtılmadığına inanmaktadır. Bu durum güven algısında da benzer şekilde düşüşe sebep olmaktadır. İlgili yazında yer alan çalışmalarda da genel olarak kayırmacılık algısının yüksekliğinde örgütsel adalet algısının düştüğü görülmektedir (Spranger vd., 2012; Yavuz ve Güçer, 2021). Zira iş kaynaklarının ve fırsatlarının bazı kişilerin kayırılarak dağıtılması diğer çalışanların daha az fırsat ve avantaj elde ettiği hissini tetikleyerek dağıtım adaletine zarar verir. Ayrıca çalışanlarda işyerinde alınan kararların ve iş süreçlerinin adaletsiz yönetildiği algısı yerleşmektedir. Özellikle bu durum kendini personelin işe alımı, terfi, ödüllendirme ve benzeri insan kaynakları uygulamalarında daha da belli eder.

Araştırmada elde edilen diğer bir bulgu ise kayırmacılık algısı ile örgütsel güven ilişkisinin negatif ve anlamlı olmasıdır. Kayırmacılık çalışanlar arasında güvensizlik hissi oluşturduğundan çalışanlar arası ilişkileri de zora sokmaktadır. İnteraktif güvenin zedelenmesi örgüt içinde sağlıklı bir ilişkinin oluşmasının önüne geçer. Ayrıca kayırmacılık ile şeffaflık ve dürüstlük duygusunun zedelenmesi örgüt yönetimine güveni azaltacağından çalışanların yönetime katılımlarını da olumsuz yönde etkileyecektir. Alan yazındaki araştırmalarda bu çalışmadakine paralel şekilde kayırmacılık algısının örgütsel güven ile negatif ve anlamlı ilişkisinin olduğu görülmektedir (Orhan ve Ergeç, 2021; Küçükgüney Muca, 2019; Yavuz ve Akın, 2016). Araştırmada elde edilen başka bir bulguda ise kayırmacılık algısının örgütsel destek ile negatif ve anlamlı bir ilişkisi olmasıdır. Örgütsel destek çalışanların iş yerinde ihtiyaçlarına yönelik destek algıları olup örgüt içinde kayırılan çalışanlar ayrıcalıklı muamele alırken diğerlerinde ise desteklenmedikleri algısı hâkim olur. Bu durum çalışanlarda bağlılığı ve sadakati olumsuz etkiler. Desteklenmedikleri algısı çalışanlarda motivasyon ve performans düşmesine sebep olmaktadır. Ayrıca kayırılan çalışanların ayrıcalıklı muamele görmesi diğer çalışanlarla olan ilişkilerinde olumsuzluğa neden olacak ve kuruma zarar verici iş birliği ve güveni zedeleyici bir rekabet durumu oluşacaktır. Alan yazındaki araştırmalardaki genel yaklaşımın kayırmacılık algısı ile örgütsel destek algısı ilişkisinin negatif ilişki içinde olduğu yönündedir ve bu çalışmayla benzerlik arz etmektedir (Gürbüz, 2012; Zagenczyk vd., 2021; Geçer, 2015).

Bu çalışmada incelenen örgütsel adalet, güven ve destek değişkenlerinin rol aldığı aracılık etkisi önleyici aracılık şeklindedir. Kayırmacılık algısının doğrudan performans üzerine etkisi incelendiğinde düşük de olsa pozitif olan etki, aracı değişkenlerin etkisiyle negatife dönüşmektedir. Çalışmada aracı değişkenlerden ilki olan örgütsel güven değişkeni ile çalışan performansı arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuç örgütlerde güven duygusunun çalışan performansına etki ettiğini göstermektedir. Benzer şekilde konuyla ilişkili alan yazınındaki araştırmalarda da performansın desteklendiği görülmektedir (Turhan vd., 2018; Uslu ve Şimşek, 2018; Paliszkievicz ve Koohang, 2013; Verbarg vd., 2018). Çünkü örgütsel güven duygusu, çalışan motivasyonu ve dolayısıyla da örgüte bağlılığı olumlu yönde desteklemektedir. Güven duygusuyla çalışanlar işlerine odaklanır, risk almaya ve yeni fikirler üretmeye istekli olur. Kendini güvende hisseden çalışanlar yenilikçi düşünme ve iş süreçlerinde gelişme için cesaret göstereceğinden performansları da artabilir. Ayrıca örgütlerdeki güven duygusu iş birliği ve takım çalışmasına da arttırdığından daha verimli ekiplerin oluşmasına, açık bir iletişim oluşturduğundan çalışanların geri bildirim almasına, hata yapma korkusu olmadan gelişimine odaklanır. Bu durum çalışanlarda iş memnuniyeti oluşturacağından ve çalışanı motive edeceğinden performanslarında artış yaşanabilir.

Araştırmada diğer aracı değişken olan örgütsel destek algısı ile çalışan performansı arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç örgütlerdeki destek uygulamalarının çalışanların performansını arttırdığını göstermektedir. Alan yazında yapılan araştırmalarda da örgütsel desteğin çalışan performansını artırdığı görülmüştür (Arshadi ve Hayavi, 2013; Gülkaya Anık, 2020). İşveren ve yöneticilerin çalışanlara duygusal, bilgi ve kaynak desteği sağlaması ile ilgili bir durumdur. Çalışanlar kendilerine destek sağlandığını ve ihtiyaçlarının karşılandığını hissettiklerinde daha mutlu olurlar. Örgütsel desteği sağlamaya yönelik uygulanan destek mekanizmaları çalışanların profesyonel olarak büyümelerine ve yeteneklerini daha etkili kullanmalarına yardımcı olur. Ayrıca çalışanlar kendilerine destek olunduğunu düşünmesi, onları değerli hissettireceğinden memnuniyetlerini artıracaktır. Destekleyici bir çalışma ortamı çalışanların zorluklarla başa çıkmasını ve iş stresini daha etkili ve verimli kullanmalarına yardımcı olacaktır. Tüm bu durumlar çalışanların performansında artış sağlayabilir.

Kayırmacılık çalışanların performanslarını doğrudan etkilerken aracı değişkenlerin önleyici aracı etkisiyle toplamdaki etkileşim negatife dönmektedir. Bu durumda çalışan kayrılan olduğunda performansı artarken, kendisi dışında bir

başkasının kayırılması güven ve destek algısının kayırma durumundan olumsuz etkilenmesi sonucu çalışan performansına toplam etkiyi negatife döndürmektedir. Kısaca kişi kendisi kayırıldığında performans artışı sağlarken, tersi bir durumda başkasının kayırılması halinde bu sefer performansında düşme yaşanmaktadır. Bu durumun nedenleri şu şekilde açıklanabilir.

Kayırılmış olan kişi kayırmacılık avantajını elde ettiğinin farkında olabilir ve bu durumu daha fazla motive olmak için kullanabilir. Kendisine verilen fırsatları değerlendirerek başarılı olmak ve kendini kanıtlamak isteyebilir. Kayırılan kişi zaten yüksek yeteneklere ve becerilere sahip olabilir, bu yetenekleri sayesinde yüksek performans sergileyebilir ve başarı elde edebilir. Ayrıca kayırılan kişi diğer çalışanlara kıyasla daha fazla kaynak, destek veya fırsatlarla donatılmış olabilir. Bu ekstra kaynaklar ve destek daha iyi koşullarda çalışmasına ve yüksek performans göstermesine olanak sağlayabilir. Kayırılan kişinin motivasyon faktörleri diğer çalışanlardan farklı olabilir. Kayırılma yoluyla elde ettiği pozisyon veya avantaj kişiyi mutlu ederek performansını artırmış olabilir. Kayırılan kişilere yönelik pozitif geri bildirim ve teşvikler motivasyonunu artıracığından bu da performansında artış sağlayabilir. Alan yazında kayırmacılığın performansı artırdığına yönelik destekleyici çalışmalar da bu çalışmayı destekler niteliktedir (Büte ve Tekarslan, 2010; Kaba, 2018; Polat, 2012; Abdalla vd., 1995; Çalık, 2016; Savur, 2018).

Bu çalışmanın sonuçlarına dayanarak, kayırmacılığın bir örgüte zarar verdiği söylenebilir. Bu zararı ve dolayısıyla kayırmacılık ve kayırmacılık algısını engellemek için aşağıdaki öneriler oluşturulmuştur:

✓ Şeffaflık ve hesap verebilirlik: Kurum veya kuruluşlarda daha fazla şeffaflık sağlamak ve yönetim süreçlerini daha hesap verebilir hale getirmek önemlidir. Kaynak dağıtımı, terfi süreçleri ve fırsat eşitliği gibi konularda net kurallar ve politikalar oluşturulmalıdır.

✓ İstihdam süreçlerinde adil ve tarafsızlık: İşe alım, terfi ve pozisyon değişiklikleri gibi süreçlerde tarafsızlık ve adillik sağlanmalıdır. Nitelikli adayların seçiminde objektif ölçütler kullanılmalı, ayrımcılık yapılmamalıdır.

✓ Eğitim ve farkındalık: Kayırmacılığın zararlarını ve adil iş süreçlerinin önemini vurgulayan eğitimler düzenlenmelidir. Çalışanlar, yöneticiler ve insan kaynakları profesyonelleri arasında farkındalık yaratılmalı ve kayırmacılıkla mücadele stratejileri hakkında bilgilendirilmelidir.

✓ İç denetim ve değerlendirme: Kurum içi denetim süreçleri güçlendirilmeli ve kayırmacılığın tespit edilmesi için etkin mekanizmalar oluşturulmalıdır. Performans

değerlendirmeleri objektif olarak yapılmalı ve kayırmacılığa zemin oluşturacak unsurlar minimize edilmelidir.

✓ Çeşitlilik ve kapsayıcılık: Çeşitlilik ve kapsayıcılığı teşvik etmek, kayırmacılığı engellemek için etkili bir yöntemdir. Farklı kültürlerden, cinsiyetlerden, ırklardan ve yeteneklerden gelen çalışanların çeşitli pozisyonlarda temsil edilmesi sağlanmalıdır.

✓ Şikâyet mekanizmaları: Çalışanların kayırmacılıkla ilgili şikâyetlerini gizli bir şekilde iletebilecekleri ve bu şikâyetlerin etkili bir şekilde değerlendirileceği mekanizmalar kurulmalıdır. Şikâyetlerin soruşturulması ve gerekli önlemlerin alınması sağlanmalıdır.

✓ Politika Oluşturma: Üst yönetim, kayırmacılığa karşı sıfır tolerans politikası benimsemeli ve adil iş süreçlerini desteklemelidir. Liderler, kayırmacılığa karşı sıkı bir şekilde mücadele etmeli ve adil davranışlarıyla örnek olmalıdır.

Kayırmacılık algısı ve çalışan performansı arasındaki ilişki ve örgütsel adalet, örgütsel destek ve örgütsel güvenin aracı etkisi ilişkisini ölçmeyi amaçlayan bu araştırma, uygulama yapılan evrenle sınırlı olup yalnızca Gümüşhane ilinde faaliyet gösteren eğitim kurumlarında görev yapan çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu nedenden dolayı araştırmanın uygulama alanı bakımından sınırlılığı belirlenmiştir. Aynı zamanda, anketlerin uygulanmasında çalışanların anket sonuçlarından yöneticilerin bilgi sahibi olabileceği endişeleri ile çalışmaya katılım sağlamada gönülsüz davrananlar olması araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

KAYNAKÇA

- Abdalla, H. F., Maghrabi, A. S. and Raggad, B. G. (1998). Assessing the perceptions of human resource managers toward nepotism: A cross-cultural study. *International Journal of Manpower*, 19(8), 554-570
- Acar, O. K. ve Çıragöz, M. B. (2020). *Kamu yönetiminde güncel sorunlar tartışmalar ve çözüm önerileri*. Isparta: Nobel Yayınevi.
- Acar, O. K. ve Ertek, M. Y. (2021). *Türk toplumunda kayırmacılık kültürü*. C. C. Aktan ve O. K. Acar (Ed.), *Kamu yönetiminde kayırmacılık içinde* (31-62). İzmir: SOBİAD hukuk ve iktisat araştırmaları merkezi.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Ak, M. ve Sezer, Ö. (2018). Kamu personel sisteminde çalışanların görevde yükselmesinde kayırmacılık sorunu. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23, 739-757.
- Akan, D. ve Zengin, M. (2018). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasındaki ilişki, *Route Educational and Social Science Journal*, 5(5), 334-345.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19(1), 105-135.
- Akman, F. (2017). *Sağlık kurumlarında hemşirelerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel adaletin iş motivasyonuna etkisi; özel hastaneler alan araştırması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Aktan, C. C. (1997). Siyasal patoloji ve siyasal yozlaşma, *Yeni Türkiye*, Mart-Nisan 1997, 1063-1077.
- Aktan, C. C. (2002). *Yolsuzlukla mücadele stratejileri, Hak İşçi Sendikaları Konfederasyonu*. Ankara: Hak-İş Yayınları.
- Aktan, C. C. ve Acar, O. K. (2021). *Kamu yönetiminde kayırmacılık*, İzmir: SOBİAD-Hukuk ve İktisat Araştırmaları Yayınları.
- Ala-araj, S., Mohamed, Z. A. ve Bustamam, U. S. A. (2018). External growth strategies and organizational performance in emerging markets: The mediating role of inter-organizational trust. *Review of International Business and Strategy*. 28(1), 2059-6014.

- Alcan, E. E. (2018). *Öğretmenlerin örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altaş, S. S. ve Kuzu, A. (2013). Örgütsel etik, örgütsel güven ve bireysel iş performansı arasındaki ilişki: Okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 29-41.
- Amason, P. ve Allen, M. W. (1999). Intraorganizational communication, perceived organizational support, and gender, *Sex Roles*, 37, 955-977.
- Araslı, H. ve Tümer, M. (2008). Nepotism, favouritism and cronyism: A study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of north Cyprus. *Social Behaviour and Personality: An International Journal*, 36(9), 1237-1250.
- Armeli, S., Eisenberger, P.F. ve Lynech, P. (1998). Perceived organizational support of police performance: the moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83, 288-297.
- Arshadi, N. ve Hayavi, G. (2013). The effect of perceived organizational support on affective commitment and job performance: mediating role of OBSE. *Procedia- Social and Behavioural Sciences*, 84, 739-743.
- Ashraf, J. (2017). Public sector appointments, political influence and performance: perceptions of the situation in Pakistan. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 39(3), 211-216.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 1-13.
- Atalar, E. (2019). *İş tatmininin işten ayrılma niyetine etkisi ve örgütsel destek algısının moderatör rolü (Yöneticiler ve çalışanlar açısından)*, Yayınlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Atasoy, A. U. (2019), *Eğitim sektöründe örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ay, F. A. ve Oktay, S. (2020). The effect of nepotism and its applications leading to ethical collapse in organizational trust: A research on physicians and nurses at a university hospital. *İş Ahlakı Dergisi*, 13(1), 159-167.
- Aydın, S. S. (2021). *Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kayırmacı davranışları ve öğretmenlerin affedicilik düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.

- Aydoğan, E. ve Kaya, G. M. (2022). Nepotizmin iş tatminine etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolü: Trabzon ili örneği. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1), 30-56.
- Aykaç, B. (1990). Personel yönetiminde yeterlik ilkesi, *Amme İdaresi Dergisi*, 23(4), 91-109.
- Aykaç, B., Durgun, Ş. ve Yayman, H. (2003). *Türkiye’de kamu yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınları.
- Ballı, A. İ. K. (2017). The relationship between organizational trust levels and demographic characteristics of employees: A case study. *International Journal of Social and Humanities Sciences*, 1(2), 20-38.
- Başargan, Ö. (2021). *Örgütsel destek ve tükenmişlik arasındaki ilişkide liderlik türlerinin aracılık rolü*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Bayır, Ş. (2021). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışan performansına etkisi: Kayseri’de bulunan özel hastanelerde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Kayseri.
- Benligiray, S. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi*. Eskişehir: Nisan Kitabevi.
- Berkman, A. Ü. (2009). *Gelişmekte olan ülkelerde kamu yönetiminde yolsuzluk ve rüşvet*. 2. Baskı, Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını.
- Bertrand, M. ve Schoar, A. (2006). The role of family in family firms. *Journal of Economic Perspectives*, 20(2), 73-96.
- Beugre, C. D. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: An African perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104.
- Beugre, C. D. ve Baron, R. A. (2001). Perceptions of systemic justice: The effects of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(2), 324- 339.
- Beyoğlu, A. (2016). *Örgütlerde performans yönetiminin önemi, değerlendirme süreci ve bir uygulama örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Biber, M. (2016). *Kamunun etik çıkmazı: “Kayırmacılık”*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Bingöl, D. (2010). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Büte, M. (2011). Kayırmacılığın çalışanlar üzerine etkileri ile insan kaynakları uygulamaları ilişkisi: Türk kamu bankalarına yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 383-404.

- Büte, M. ve Tekarslan, E. (2010). Nepotizmin çalışanlar üzerine etkileri: Aile işletmelerine yönelik bir saha araştırması. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6, 1-21.
- Can, A. (2014). SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi. Ankara: Pegem Yayınları
- Cengiz, M. ve Kul, M. (2008). Türkiye'de kamu yönetiminde yolsuzluğun içselleştirilmesinin sosyolojik analizi (Yapı-birey merkezli yaklaşımlar). *Polis Bilimleri Dergisi*, 10(3), 55-76.
- Civelek, M. E. (2018). *Essentials of structural equation modeling*. Lincoln, Nebraska: Zea E-Books.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A. ve Lepine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-927.
- Colquitt, J. A. ve Greenberg, J. (2003). Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature. *American Journal of Industrial and Business Management*, 5, 165-210.
- Cook, J. ve Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Cummings, L. L. ve Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory (OTI): Trust in organizations. *Frontiers of Theory and Research*, 302(330), 39-52.
- Çakır, M. (2014). Bürokrasi ve suç olgusu. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(1), 18-24.
- Çalık, A. (2016). *Nepotizmin örgütsel sessizlik üzerine etkisinde öz yeterlilik algısının rolü*. Yayınlanmamış doktora tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Çankır, B. ve Çelik, D. S. (2018). Çalışan performansı ve mali performans: pozitif ses çıkarma, psikolojik iyi oluş ve çalışmaya tutkunluk ile ilişkileri ve otel işletmeleri örneği. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 54-67.
- Çapık, C. (2014). Geçerlik ve güvenirlik çalışmalarında doğrulayıcı faktör analizinin kullanımı. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 17, 3, 196-205.
- Çapraz, B., Keçecioğlu, T. ve Kuruoğulları, Y. (2009). Performans bazlı ücretlendirme sistemi yoluyla çalışanların gelişimi: mavi yakalılara yönelik bir vaka çalışması, Constar – Türkiye, *Ege Akademik Bakış*, 9(2), 699-711.
- Çeçen, A. (2020), *Adalet kavramı*, 5. Baskı, Ankara: Astana Yayınları.

- Cropanzano, R. ve Wright, T. A. (2003). Procedural justice and organizational staffing: A tale of two paradigms. *Human Resource Management Review*, 13(1), 7-39.
- Çulpan, R. (1980). Bürokratik yönetimin yozlaşması, *Amme İdaresi Dergisi*, 13(2), 31-45.
- Demaj, E. (2012). *Nepotism, favouritism and cronyism and their impact on organizational trust and commitment; the service sector case in Albania*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Faculty of Economics and Administrative Science, Epoka University, Albania.
- Demir, H. (2022). *Sağlık kurumlarında örgütsel kültürün örgütsel bağlılık ve çalışan performansına olan etkisi: Bitlis ve Tatvan devlet hastaneleri örneği*. Yayınlanmamış doktora tezi, Biruni Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Devonish, D. ve Greenidge, D. (2010). The effect of organizational justice on contextual performance, counterproductive work behaviours, and task performance: Investigating the moderating role of ability-based emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 75-86.
- Dirks, K. T. ve Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611.
- Doosje, B. ve Ellemers, N. (1997). *Stereotyping under threat: The role of group identification*. İçinde R. Spears, P. J. Oakes, N. Ellemers ve S. A. Haslam (Ed.), The social psychology of stereotyping and group life (ss. 257–272). Blackwell Publishing.
- Eisenberger, R. Aselage, J., Sucharski, I. L. ve Jones, J. R. (2004), *Perceived organizational support, the employment relationship: examining psychological and contextual perspectives*. Birleşik Krallık: Oxford University Press.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. ve Patrick L. (1997), Perceived organizational support, discretionary treatment and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-820.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, 500–507.
- Erdem, M. ve Meriç, E. (2013). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(3), 467-498.
- Erdinç, S. B. (2009). Turizm işletmelerinde çalışan muhasebe personelinin örgütsel adalet algılamaları ve adalet türlerinin performans üzerindeki etkilerinin

- incelenmesi. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir, 165-170.
- Ersoy, B. (2019). *Çalışanlarda örgütsel güven algısı ile örgütsel adanmışlık ilişkisi: Katılım bankacılığı sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Kırıkkale.
- Foley, S., Kidder, D. L. ve Powell, G. N. (2002). The perceived glass ceiling and justice perceptions: An investigation of Hispanic law associates. *Journal of Management*, 28(4), 471-496.
- Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998) *Organizational Justice and Human Resource Management*. Thousand Oaks: Sage publishing.
- Fu, Y. ve Lihua, Z. (2012). Organizational justice and perceived organizational support: The moderating role of conscientiousness in China. *Nankai Business Review International*, 3(2), 145-166.
- Geçer, A. (2015). *Liselerde çalışan öğretmenlerin kayırmacılık ve örgütsel destek algı düzeyleri; Muğla ili örneği*. Yüksek lisans tezi, Muğla Sıtkı Kocamaman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Muğla.
- George, J. M. ve Brief, A. P. (1992). Feeling good—doing good: A conceptual analysis of the mood at work—organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.
- Geylan, R. (2001). *İnsan kaynakları yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Gider, İ. ve Okçu, V. (2021). *Eğitim örgütlerinde kayırmacılık ve işe yabancılaşma sorunsalı*. Ankara: Iksad Publishing House.
- Gözüm, S. (2020). *Etik liderlik ve örgütsel etik değerlerin algılanan örgütsel destek ve özdeşleşmeye etkisi: Karşılaştırmalı bir çalışma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Gülay, S. S. ve Kahveci, G. (2020). Öğretmenlerin kayırmacılık algıları ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 14(33), 494-522.
- Gülkaya Anık, E. (2020). *İş özelliği modeli ölçeğinin Türkçeye uyarlanması ve hemşirelerde algılanan örgütsel destek ile iş performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa.

- Günay, E. (2014). *İş görenlerin adalet algılamaları ve örgüt içi iletişimin rolü; sağlık çalışanları üzerine bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Gürbüz, R. (2012). *Algılanan örgütsel destek ve örgütsel güvenin, örgütsel bağlılık ile ilişkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Gyimah-Boadi, E. (2000). Conflict of interest, nepotism and cronyism. *Source Book* 2000, 5, 195-204.
- Halis, M., Gökgöz, G. S. ve Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel güvenin belirleyici faktörleri ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(17), 187-205.
- Hayajenh, A. F., Maghrabi, A. S. ve Al-Dabbagh, T. H. (1994). Research note: Assessing the effect of nepotism on human resource managers. *International Journal of Manpower*, 15(1), 60 – 67.
- Heggestad, E. D., Scheaf, D. J., Banks, G. C., Hausfeld, M. M., Tonidandel, S. ve Williams, E. B. (2019). Scale adaptation in organizational science research: A review and best-practice recommendations. *Journal of Management*, 45, 2596-2627.
- Hellman, C. M., Fuqua, D. R. ve Worley, J. (2006). A reliability generalization study on the survey of perceived organizational support: The effects of mean age and number of items on score reliability. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 631-642.
- Hooper D., Coughlan. J. ve Mullen, M. R. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Hortaçsu, N. (1998). *Grup içi ve gruplar arası süreçler*. Ankara: İmge Yayınevi.
- <https://sozluk.gov.tr/>
- İplik, F. N. (2009). Algılanan örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik süpermarket çalışanları üzerinde bir araştırma: Adana ili örneği, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25, 107-118.
- Joreskog, K. G. ve Sorbom, D. (1984). *LISREL VI user's guide (3rd ed.)*. Mooresville, IN: Scientific Software.

- Joseph, Errol E. ve Winston, Bruce E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(1), 6-22.
- Kara, A. (2019). *Çalışanlarda kayırmacılık algısının örgütsel bağlılığa etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karacan, E. ve Erdoğan, Ö. N. (2011). İşçi sağlığı ve iş güvenliğine insan kaynakları yönetimi fonksiyonları açısından çözümsel bir yaklaşım. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 102-117.
- Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları ile sergiledikleri üretkenliğe aykırı davranışlar arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaya, A. (2018). *Kariyer gelişim sürecinin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinin yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Kelley, J. (2009). *Dirty politics: Deception, distraction, and democracy*. London: Oxford University Press.
- Kestek, S. B. (2016). *Algılanan örgütsel destek ile örgütsel güven arasındaki ilişki: Kuşadası'ndaki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir değerlendirme*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Khatri, N. ve Tsang, E. W. (2003). Antecedents and consequences of cronyism in organizations. *Journal of Business Ethics*, 43, 289-303.
- Kılıç, Y. (2013). *Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet ve iş doyumu algıları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Kızılkaya, H. (2019). *Öğretmen performans değerlendirme süreciyle ilgili öğrenci, öğretmen ve yönetici görüşlerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Lisans Üstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Küçüküney Muca, E. (2019). *Kayırmacılığın örgütsel güven ve örgütsel bağlılık algılaması üzerindeki etkisi: Kuşadası'ndaki 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

- Lei, P. W. ve Wu, Q. (2007). Introduction to Structural equation modeling: issues and practical considerations. *Educational Measurement: Issues and Practice*, 26, 33-43.
- Loi, R., Hang-Yue, N. ve Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 101-120.
- Lokaj, A. S. (2015). Nepotism as a negative factor in organization performance. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 4(2), 1-13.
- Mainiero, L. (1986). A review and analysis of power dynamics in organizational romances. *Academy of Management Review*, 11(4), 750-762.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. ve Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Mele, D. (2009). The practice of networking: An ethical approach. *Journal of Business Ethics*, 90, 487-503.
- Mishra, A. K. (1996). *Organizational responses to crisis: the centrality of trust. İçerisinde Trust in Organizations*, Kramer, R. M. ve Tyler, T. R. (Eds.), pp.261-287, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mishra, J. ve Morrissey, M.A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of west Michigan managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443-485.
- Muneer, S., Iqbal, S. M. J., Saif-Ur-Rehman, K. ve Long, C. S. (2014). An incorporated structure of perceived organizational support, knowledge-sharing behaviour, organizational trust and organizational commitment: A strategic knowledge management approach. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 8(1), 42-57.
- Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behaviour. *The Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Novitasari, D., Asbari, M. ve Purwanto, A. (2020). Maximizing employee performance: An analysis of organizational and individual factors. *International Journal of Social and Management Studies*, 1(1), 95-104.
- Nyhan, R. C. ve Marlowe, H. A. Jr. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.

- Ombanda, P. O. (2018). Nepotism and job performance in the private and public organizations in Kenya. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 8(5), 474-494.
- Orhan, U. ve Ergeç, S. (2021). Nepotizmin örgütsel güvene etkisine yönelik bir çalışma: hastaneler örneği. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 116, 16-33.
- Öngen, K. B. (2010). *Doğrulamalı faktör analizi ile bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Örücü, E. ve Hasırcı, I. (2021). Örgütsel destek algısı ve işe tutkunluk ilişkisi: bankacılık sektörü ile ilgili bir araştırma örneği. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 76(4), 1023-1044.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özen, P. (2011). *Performans, eğitim ilişkisinin irdelenmesi ve çalışan performansının artırılmasında eğitimin rolünün betimlenmesine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Özer, G. (2022). *Örgüt iklimi ve örgütsel güvenin çalışanların iş tatminine etkisi: Hemşireler üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Özkanan, A. ve Erdem, R. (2014). Yönetimde kayırmacı uygulamalar: Kavramsal bir çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(20), 179-206.
- Özsemerci, K. (2003). *Türk kamu yönetiminde yolsuzluklar, nedenleri, zararları ve çözüm önerileri*. Ankara: Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü.
- Öztürk, A. T. (2008). Değişen çağın aile işletmelerinde kurum kültürünün yerleştirilmesinde profesyonel yöneticilerden beklentiler. *Journal of Arts and Sciences*, 10, 109-116.
- Öztürk, B. (2018). *Örgütsel stresle başa çıkma, örgütsel adalet algısı, iş tatmini ve duyguların üretkenlik karşısı iş davranışlarındaki rolü*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Paliszkievicz, J. ve Koohang, A. (2013). Organizational trust as a foundation for knowledge sharing and its influence on organizational performance. *Online Journal of Applied Knowledge Management (OJAKM)*, 1(2), 116-127.

- Plichta, S. B. ve Kelvin, E. A. (2013). *Munro's statistical methods for health care research*. Sixth edition, China: Wolters Kluwer Health-Lippincott Williams & Wilkins.
- Polat, M. (2019). *Nepotizm ve psikolojik sözleşme ihlallerinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Kahramanmaraş.
- Poyraz, K., Kara, H. ve Çetin, S. A. (2009). Örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(9),71-91.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714
- Rollinson, D., Broadfield, A. ve Edwards, D. J. (1998). *Organisational behaviour and analysis: An integrated approach*, Singapore: Prentice Hall.
- Rowshan, A. G., Ghasemnezhad, M., ve Hemmat, Z. (2015). Investigation of nepotism in public sector organizations in Iran and its impact on employee's performance. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 2(3), 189-199
- Sabuncuoğlu, Z. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi*. 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Selçuk, İ. (2003). *Örgütsel desteğin çalışanların iş ile ilgili tutumlarına etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sever, Ç. (2015). *İdeolojik bir kavram olarak hukuki eşitlik. İçinde Liberal Hakların, Hukukun ve Devletin Sınırları*. Ed. Erdağı, B. 29-59, Ankara: Notabene Yayınları.
- Sezgin, M. (2002). Lobcilik kavramı ve yöntemleri. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi*, 2 (12):751– 771
- Smith, T. D. ve McMillan, B. F. (2001). A Primer of model fit indices in structural equation modeling. Annual Meeting of the Southwest Educational Research Association, New Orleans, LA, 1-3 February 2001, 1-15.
- Solmaz, G. (2014). *Örgütlerde kayırmacılığın örgütsel adalet algılaması üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

- Sönmez, R. V. (2020). Algılanan örgütsel destek, motivasyon ve hizmet performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik sağlık sektöründe bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1540-1553.
- Spranger, J. L., Colarelli, S. M., Dimotakis, N., Jacob, A. C. ve Arvey, R. D. (2012). Effects of kin density within family-owned businesses. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 119(2), 151-162.
- Suvacı, B. ve Ünal, G. (2020). Örgütsel adaletin bireysel performans üzerindeki etkisi: bir inşaat firması örneği. *Ekev Akademi Dergisi*, (84), 67-86.
- Şahin, R. ve Kavas, E. (2016). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesinde öğretmenlere yönelik bir araştırma: Bayat örneği. *Vizyoner Dergisi*, 7(14), 119-140.
- Şantaş, F., Şantaş, G., Özer, Ö. ve Güleç, M.B. (2018). Sağlık performansında kronizm ve iş gören performansı arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(3), 37-54.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Ankara, Seçkin Yayınevi.
- Tarhan, B., Gençkaya Ö. F., Ergül, E., Özsemerci, K. ve Özbaran, H. (2006). *Bir olgu olarak yolsuzluk: Nedenler, etkiler ve çözüm önerileri*. Ankara: Matsa Basımevi.
- Tokgöz, E. ve Seymen A. O. (2013). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir devlet hastanesinde araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 61-76.
- Tozkoparan, G. ve Tenteriz, Y. (2019). Algılanan çalışma arkadaşları ve yönetici desteğinin iş performansına etkisi. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (1), 41-57.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88-108.
- Tural, M. (2007). *Örgütlerde performans yönetimi: Bir kamu kuruluşundaki performans değerlendirme sisteminin incelenerek karşılaşılan sorunların tespit ve çözümüne yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Turhan, M. (2014). Organizational cronyism: A scale development and validation from the perspective of teachers. *Journal of Business Ethics*, 123, 295-308.
- Turhan, M., Köprülü, O. ve Helvacı, İ. (2018). Örgütsel güven ile bireysel iş performansı arasındaki ilişki. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6(5), 47-55.

- Uzun, A. (2021). *Örgütlerde performans yönetimi ve kalkınma ajansları için bir performans değerlendirme önerisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Karabük Üniversitesi, Karabük.
- Uzunçarşılı, İ. H. (1988). *Osmanlı Devleti teşkilatından kapıkulu ocakları*. Ankara: I. Türk Tarih Kurumu Basımevi.
- Üstük, İ. (2018). *Cinsiyet ayrımcılığının ve cinsiyete dayalı nepotizmin çalışan performansı üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Verburg, R. M., Nienaber, A. M., Searle, R. H., Weibel, A., Den Hartog, D. N. ve Rupp, D. E. (2018). The role of organizational control systems in employee's organizational trust and performance outcomes. *Group and Organization Management*, 43(2), 179-206.
- Wang, X., Liao, J., Xia, D. ve Chang, T. (2010). The impact of organizational justice on work performance: Mediating effects of organizational commitment and leader-member exchange. *International Journal of Manpower*, 31(6), 660-677.
- Wenneras, C. ve Wold, A. (1997). Nepotism and sexism in peer-review. *Nature*, 387, 341-343.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yavuz, B. ve Akın, A. (2016). Nepotizm ile örgütsel adale arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(44), 1270-1281.
- Yavuz, H. ve Güçer, E. (2021). Nepotizm-örgütsel adalet algısı ilişkisinde rekreatif aktivite tercihlerinin rolü. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 8(3), 355-372.
- Yener, H. (2007). *Personel performansına etki eden faktörlerin yapısal eşitlik modeli (YEM) ile incelenmesi ve bir uygulama*. Yayınlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, E. (2011). *Çalışan performansının geliştirilmesinde koçluk uygulaması üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Yıldırım, M. (2013). Kamu yönetiminin kadim paradoksu: nepotizm ve meritokrasi, *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 353-380.

- Yıldız, O., Dağdeviren, M. ve Çetinyokuş, T. (2008). İşgören performansının değerlendirilmesi için bir karar destek sistemi ve uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 23(1), 239-249.
- Yılmaz, İ. (2015). *Organizasyonlarda değişim ve değişime karşı direncin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık boyutları ile incelenmesi: Fırat Üniversitesi idari çalışanları üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Yılmaz, M. (2014). *Spor genel müdürlüğü ve taşra teşkilatı çalışanlarının yöneticilerine ilişkin etik liderlik davranış özelliklerinin örgütsel bağlılık düzeyleri açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Yoshimura, K. E. (2003). *Employee traits, perceived organizational support, supervisory communication, affective commitment, and intent to leave: Group differences*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, North Carolina State University, North Carolina.
- Yuvalı, E. (2018). Hak temelli sosyal yardım ve klientalizm. *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, 135, 383-404.
- Zagenczyk, T. J., Purvis, R. L., Cruz, K. S., Thoroughgood, C. N. ve Sawyer, K. B. (2021). Context and social exchange: perceived ethical climate strengthens the relationships between perceived organizational support and organizational identification and commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(22), 4752-4771.

EKLER

Ek 1. Tezde Kullanılan Anket Soruları

Cinsiyetiniz nedir?	: () Kadın () Erkek
Görev alanınız nedir?	: () Eğitim-Öğretim () Genel idare hizmeti () Yardımcı personel
İstihdam şekliniz nedir?	: () Kadrolu () Sözleşmeli () Geçici/Ücretli
Herhangi bir sendikaya üye misiniz?	: () Evet () Hayır
Meslekteki kıdem süreniz kaç yıldır?	: () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üzeri
Bu kurumdaki hizmet süreniz?	: () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl
İdari göreviniz var mı?	: () Evet () Hayır
Memleketinizde mi görev yapıyorsunuz?	: () Evet () Hayır

<u>Aşağıdaki ifadelerle ilgili olarak;</u>	1= KESİNLİKLE <u>KATILMIYORUM</u> 2= KATILMIYORUM 3= NE KATILIYORUM NE KATILMIYORUM 4= KATILIYORUM 5= KESİNLİKLE <u>KATILIYORUM</u>
---	--

K1	Kurum yöneticimiz kişisel yakınlığı olan çalışanlara karşı daha toleranslıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
K2	Yöneticimiz, çatışmaları çözerken kendisine yakın gördüğü çalışanlardan yana tavır alır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
K3	Kurumumuzda, çalışanlara katkı sağlayabilecek türdeki etkinliklere genelde yöneticiyle kişisel ilişkileri iyi olan çalışanlar gönderilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
K4	Kurumumuzda, kararlar alınırken yöneticiyle yakın ilişkileri olan çalışanların görüşleri daha fazla dikkate alınır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
K5	Kurumumuzda, yöneticimizle ilişkileri iyi olan çalışanların hataları genelde görmezden gelinir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

ÇP1	İşime ait görevleri etkin bir biçimde yerine getiririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÇP2	Araç, gereç ve ekipmanları etkin bir şekilde kullanırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÇP3	İşimde devamlılık gösteririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÇP4	İşimi planlar ve organize ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÇP5	İşlerimi zamanında tamamlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÇP6	İşlerimle ilgili hedefleri gerçekleştirebilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÇP7	İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÇP8	İş arkadaşlarımla iş birliği yaparım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÇP9	İşime uygun bir görünüm ve davranış sergilerim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÇP10	Bana verilen yeni veya farklı görevlere hemen uyum sağlarım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÇP11	İlave görevler için gönüllüyüm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÇP12	Uygun iş süreçlerini takip ederim ve resmi olmayan, kısa yollardan kaçınırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÇP13	Yöneticilerimin aldığı kararları savunurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÇP14	Kendimi çalıştığım işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÇP15	İş arkadaşımı bir problem karşısında destekler ve cesaretlendiririm	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÇP16	İşimle ilgili bir problemi çözmek için inisiyatif alırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÇP17	Kişisel disiplin ve öz kontrole sahibim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÇP18	Zor bir iş görevinin hevesli bir şekilde üstesinden gelirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

ÖA1	Kurumumdaki çalışma programım adildir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÖA2	Kurumumdaki iş yükümü adil buluyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÖA3	Kurumumda yapılan personel ödüllendirmelerini adil buluyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÖA4	Kurumumda alınan kararlar, tarafsız ve adil bir şekilde alınır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÖA5	Kurumumda personele yönelik bilgilendirmeler adil bir biçimde yapılır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÖA6	Kurumumda çalışanlara yönelik kararların uygulanmasında tutarlılık vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÖA7	Kurumumda itiraz hakkı tanınmakta ve adil bir itiraz mekanizması işletilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÖA8	Kurumumda yöneticiler işimle ilgili kararlar alırken bana anlayışla davranırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÖA9	Kurumum tüm çalışanların özlük haklarına saygı gösterir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÖA10	Kurum yöneticilerimiz, kurum ile ilgili verdikleri tüm kararları gizlemeden herkese çok şeffaf bir şekilde açıklar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÖD1	Kurumum benim amaçlarıma değer verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÖD2	Kurumum benden gelen bir talebi göz ardı etmez.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÖD3	Bir problemim olduğunda kurumumdan gereken yardımı alırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÖD4	Kurumum benim işimdeki genel tatminimi /memnuniyetimi önemser ve destekler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÖD5	Kurumum benim fikirlerimi önemser.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÖD6	Kurumum benim mesleki gelişimim için gereken desteği verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÖD7	Kurumum yaptığım çalışmalara değer verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÖD8	Kurumum çabalarımı mümkün olduğunca ödüllendirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÖD9	Kurumum göstereceğim başarıyı önemser ve destekler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÖD10	Kurumum iş güvenliğim konusunda bana önem ve destek verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÖD11	Kurumum ihtiyaç duyacağım araç - gereçlerin sağlanmasına destek olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÖG1	Bana her zaman adil davranılacağına dair çalıştığım kuruma güvenirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÖG2	Çalıştığım kuruma bana verilen vaatlerin tutulacağı noktasında güvenirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÖG3	Çalıştığım kurumda ihtiyacım olduğunda bana yardımcı olunması noktasında güvenirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÖG4	Çalıştığım kurumda bana karşı dürüst olunacağına güvenirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÖG5	Çalıştığım kurumda birlikte çalıştığım iş arkadaşlarıma güvenirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÖG6	Çalıştığım kurumda yöneticilerin aldıkları kararlarda onlara güvenirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ÖG7	Çalıştığım kurumun çalışanlarla ilgili politikalarına güvenirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Ek 2. Milli Eğitim Bakanlığı İzni



T.C.
GÜMÜŞHANE VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-20055123-605.01-50342108
Konu : Naim ÖZTÜRK' e Ait Yüksek Lisans Tez
Çalışması

25.05.2022

GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
(Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne)

- İlgi: a) Bila tarih ve 93619 sayılı yazımız.
b) Milli Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21/01/2020 tarih ve 1563890 sayılı emri.

Üniversiteniz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans 1909141031 numaralı öğrencisi Naim ÖZTÜRK' ün, Doç.Dr. Ahmet Mutlu AKYÜZ' ün danışmanlığında hazırladığı "İş yerindeki kayırmacılık algısının çalışan performansı üzerindeki etkisi; Örgütsel adalet, örgütsel destek ve örgütsel güven algısının aracı rolü." konulu Yüksek Lisans tez çalışmasını İlimiz Müdürlüğü ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde görevli yönetici, öğretmen ve diğer personellere yapılabileceği ile ilgili Valilik Makamından alınan 25/05/2022 tarih ve 50307284 sayılı olur ekleriyle yazımız ekinde gönderilmiştir.

İlgi (b) emrin 28. Maddesinde; "Araştırma Uygulama izni alan kamu kurum ve kuruluşları, uluslararası kuruluşlar, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları ve araştırmacılar tamamladıkları bilimsel araştırma ile ilgili sonuç raporlarını, izni aldıkları ilgili birimine çalışma bitiminden itibaren 30 gün içerisinde göndereceklerdir." hükmü gereği; yapılan çalışma sonucu raporun Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme (Ar-Ge) birimine gönderilmesi hususunda;

Bilgi ve gereğini arz ederim.

Miraç SÜNNETCİ
İl Milli Eğitim Müdürü

Ek: Yüksek Lisans Tez Değerlendirme Formu (1 Adet)

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Karasır Mah. Sebahattin Aytaç Cad. Milli Eğt. Md.
Strateji/Ar-Ge Şubesi
Telefon No : 0 (456) 213 10 77
E-Posta: stratejigelistirme29@meh.gov.tr
Kop Adresi : meh@hs01.kop.tr

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meh-ehys>

Bilgi için: Sevil BAĞ BAL
Unvan : Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni
İnternet Adresi: stratejigelistirme29@meh.gov.tr
Faks: 4562131017

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meh.gov.tr> adresinden 1c69-981d-35c7-859f-af76 koda ile teyit edilebilir.

ETİK KURUL KARARI



T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU

Sayı: E-95674917-108.99-86712

Konu: Etik Kurul Onay

Sayı : 2022/2

Tarih :23/03/2022

TOPLANTI TUTANAĞI

GÜNDEM :

1. Doç. Dr. Ahmet Muthu AKYÜZ'ün "İŞ YERİNDEKİ KAYIRMACILIK ALGISININ ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGISININ ARACI ROLÜ" konulu başvurusunun görüşülmesi.
2. Öğr. Gör. Emine Büşra AYDIN'ın "SAĞLIKLI BİREYLERDE KASSAL ENDURANS, KAS KUVVETİ,DEPRESYON VE YAŞAM KALİTESİ ARASINDAKİ İLİŞKİ" konulu başvurusunun görüşülmesi.
3. Doç. Dr. Sefa ERBAŞ'ın "SOSYAL MEDYADA BEDENİN YENİDEN ÜRETİMİ: GEÇ ERGENLİK DÖNEMİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA" "BODY REPRODUCTION IN SOCIAL MEDYA A QUALİTATIVE STUDY ON LATE ADOLESCENCE" konulu başvurusunun görüşülmesi.
4. Dr. Öğr. Üyesi Yasemin TATLI'nın "DOĞU KARADENİZ BÖLGESİNDE ÇAY ÜRETİCİLERİNİN GIDA GÜVENLİĞİ YÖNETİM SİSTEMİ UYGULAMALARININ İNCELENMESİ" konulu başvurusunun görüşülmesi.
5. Öğr. Gör. Coşkun YILMAZ'ın "PROFESYONEL KADIN BASKETBOLCULARDA KARAKTERİN, TAKTİKSEL BECERİYE ETKİSİ" konulu başvurusunun görüşülmesi.
6. Öğr. Gör. Nürşen KULAKAÇ'ın "SAĞLIK ÇALIŞANLARININ LGBT BİREYLERE YÖNELİK BİLGİ, TUTUM, HOMOFOBİ VE EMPATİ DÜZEYLERİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ" konulu başvurusunun görüşülmesi.
7. Doç. Dr. Melike DEMİR DOĞAN'ın "KALP YETERSİZLİĞİ OLAN HASTALARIN KARDİYOYASKÜLER KISITLILIK, SEMPTOMLAR PROFİLİ VE YAŞAM KALİTESİ" konulu başvurusunun görüşülmesi.
8. Dr. Öğr. Üyesi Aydanur AYDIN'ın "NANDA HEMŞİRELİK TANILARININ NOC VE NIC SINIFLAMA SİSTEMLERİ İLE İLİŞKİLENDİRİLMESİ: HEMŞİRELİK ÖĞRENCİLERİ DENEYİMLERİ" konulu başvurusunun görüşülmesi.
9. Arş. Gör. Hacı Ömer YILMAZ'ın "DASH (DIETARY APPROCHES STOP HYPERTENSİON) DİYETİNE UYUMUN DEPRESYON, ANKSİYETE, STRES VE YAŞAM KALİTESİ İLE İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ" konulu başvurusunun görüşülmesi.
10. Dr. Öğr. Üyesi İbrahim AVCI'nın "ÇEVRESEL VE EKONOMİK ENDİŞELERİN SÜRDÜRÜLEBİLİR SU TÜKETİMİ ÜZERİNE ETKİSİ: SU TASARRUF DAVRANIŞININ ARACILIK ROLÜ" konulu başvurusunun

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : 0NDA-BUUB-08VZ Belge Doğrulama Adresi : <https://ebysorgu.gumushane.edu.tr>

ÖZGEÇMİŞ

Naim ÖZTÜRK, ilkokulu Başar İlkokulu, ortaokulu Maçka Ce-Zi-Ne Kardeşler Ortaokulu, liseyi Maçka Lisesinde tamamladı. 2009 yılında Erzurum Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Sosyal Bilgiler Öğretmenliği Bölümünden mezun oldu.

2012-2013 eğitim öğretim yılında Gümüşhane Arzular Ortaokulunda sosyal bilgiler öğretmeni olarak göreve başladı. 2015 yılında aynı okulda müdür yardımcılığı görevine başlamış olup 2019 yılında yapılan yönetici görevlendirmesi ile Dumlupınar Ortaokulunda müdür yardımcısı olarak göreve başladı ve halen bu görevi yürütmektedir. Evli olan Naim ÖZTÜRK, iki çocuk babasıdır.