



T.C.

TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM ve ORGANİZASYON

DOKTORA PROGRAMI

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISINA
ETKİSİ:LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ VE ÖRGÜTSEL
KAYIRMACILIK ALGISININ ARACILIK ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

Metin GÜNAY

Danışman: Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

TOKAT-2022

ETİK SÖZLEŞME

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Prof. Dr. Kubilay ÖZYER danışmanlığında hazırlamış olduğum “Örgüt kültürünün örgütsel adalet algısına etkisi: Lider-üye etkileşimi ve örgütsel kayırmacılık algısının aracılık rolü” adlı Doktora tezinin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

22/07/2022

Metin GÜNAY

JÜRİ KABUL VE ONAY



Müteveffa Babamın Aziz Hatırasına...

Teşekkür

Doktora eğitimim sürecinde bilgi ve tecrübelerinden istifade ettiğim, öğrencisi olmaktan onur duyduğum Danışman Hocam Sayın Prof. Dr. Kubilay ÖZYER`esonsuz şükranlarımı arz ederim. Kıymetli hocamın şahsında, hayatım boyunca üzerimde emeği tahakkuk etmiş olan, haklarını ödeyemeceğim bütün hocalarıma ve öğretmenlerime teşekkür ederim.

Bugünlere erişmemde büyük payı olan, baba yarısı kıymetli ağabeyim Sayın Tahir GÜNAY`a ve kendilerini tanımakla müşerref olduğum Anadolu Yönetim Topluluğu`nun değerli üyelerine sonsuz teşekkürlerimi arz ederim.

Metin GÜNAY

Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalet Algısına Etkisi: Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Kayırmacılık Algısının Aracılık Rolü

Metin GÜNAY

Özet

Bu çalışmanın amacı örgüt kültürü alt boyutlarının örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşimi ve örgütsel kayırmacılık algısının aracılık rolünü araştırmaktır. Bu amaçla araştırma, Sivas ili merkez ilçesinde faaliyet gösteren Türasaş Sivas Bölge Müdürlüğü'nde toplam 327 personelin katılımı ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmadan elde edilen verilerin analizinde SPSS 23.0 ve AMOS 23.0 paket programları kullanılmıştır. Teorik altyapıya uygun bir şekilde kurgulanan araştırma modelinin hipotezlerini test etmek için yapısal eşitlik modellemesi (structural equation model) kullanılmıştır.

Temel bağımsız değişken olarak örgüt kültürü alt boyutlarının örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisine bakılmış, klan eğilimi, destekleyicilik eğilimi ve gelişme eğiliminin çalışanların örgütsel adalet algıları üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı etkilere sahip olduğu, kuralcılık eğilimi ve hiyerarşi eğiliminin örgütsel adalet algısı üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Aracı değişkenler olan lider-üye etkileşimi ve örgütsel kayırmacılık algısının modele dâhil edilmesiyle klan eğilimi ve destek eğiliminin örgütsel adalet algısı üzerindeki direkt etkisinin ortadan kalktığı, lider-üye etkileşiminin bu ilişkide tam aracılık rolü üstlenmiş olduğu tespit edilmiştir. Gelişme eğiliminin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisi incelendiğinde, aracı değişkenler olan lider-üye etkileşiminin pozitif ve örgütsel kayırmacılık algısının negatif yönlü olmak üzere birlikte ve kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir.

Elde edilen sonuçlar örgütün kültürel değerlerinin çalışanların örgütsel adalet algısının belirlenmesinde önemli bir faktör olduğunu, çalışanların liderleriyle etkileşimlerinin örgütsel adalet algısını artırırken algıladıkları kayırmacılığın örgütsel adalet algılarını azalttığı saptanmıştır. Araştırmada ulaşılan sonuçlar çerçevesinde işletme yöneticilerine ve araştırmacılara yönelik çeşitli öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler:Örgüt Kültürü, Örgütsel Adalet Algısı, Lider-Üye Etkileşimi, Örgütsel Kayırmacılık Algısı

The Effect of Organizational Culture on Perception of Organizational Justice: Mediating Role of Leader-Member Exchange and Perception of Organizational Favouritism

Metin GÜNAY

Abstract

The aim of this study is to investigate the mediating role of leader-member exchange and organizational favouritism perception in the effect of organizational culture sub-dimensions on organizational justice perception. For this purpose, the research was carried out with the participation of a total of 327 employees in Türasaş Sivas Regional Directorate operating in the central district of Sivas.

SPSS 23.0 and AMOS 23.0 package programs were used in the analysis of the data obtained from the research. Structural equation model was used to test the hypotheses of the research model, which was constructed in accordance with the theoretical background.

As the main independent variable, the effect of organizational culture sub-dimensions on the perception of organizational justice was examined and it was determined that clan tendency, supportive tendency and development tendency had positive and statistically significant effects on employees' organizational justice perceptions, and it was determined that the prescriptive tendency and hierarchy tendency had no effect on employees' organizational justice the perception.

It was determined that the direct effect of clan tendency and supportive tendency on the perception of organizational justice disappeared, and the leader-member exchange played a full mediation role in this relationship, with the inclusion of the leader-member exchange and the perception of organizational favouritism as moderator variables in the model. When the effect of the development tendency on the perception of organizational justice is examined, it has been determined that the mediator variable the leader-member interaction plays a positive role and the mediator variable the perception of organizational favouritism plays a negative role, and thus a joint and partial mediation role has been determined.

The results show that the cultural values of the organization are an important factor in determining the organizational justice perception of the employees, while the interaction of the employees with their leaders increases the perception of organizational justice, the perceived favouritism decreases their perception of organizational justice. Within the framework of the results obtained from the research, various suggestions were presented to company managers and researchers.

Anahtar Kelimeler: Organizational Culture, Perception of Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perception of Organizational Favouritism

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ETİK SÖZLEŞME	i
JÜRİ KABUL VE ONAY.....	ii
İthaf	ii
Teşekkür	iv
Özet	v
Abstract.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
KISALTMALAR	xv
 GİRİŞ	 1
 BÖLÜM 1: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	 5
1.1. Kültür Kavramı ve Kültürün Özellikleri	5
1.2. Örgüt Kültürü Kavramı	7
1.3. Örgüt Kültürünün Önemi	11
1.4. Örgüt Kültürü ile İlgili Model ve Yaklaşımlar	12
1.4.1. Parsons Modeli	13
1.4.2. Harrison ve Handy Modeli	14
1.4.3. Peters ve Waterman Modeli	17
1.4.4. Schein Modeli	18
1.4.5. Danışman ve Özgen`in Eğilim Yaklaşımı	20
 BÖLÜM 2: LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ	 24
2.1. Liderlik Kavramı ve Lider Üye Etkileşimi	24
2.2. Lider-Üye Etkileşim Süreci	30
2.3. Lider Üye Etkileşiminin Kalitesi	31
2.4. Lider-Üye Etkileşimi Kavramını Etkileyen Teoriler	34
2.4.1. Rol Teorisi	34

2.4.2. Sosyal Etkileşim Teorisi	35
2.5. Lider Üye Etkileşiminin Boyutları.....	36
2.5.1. Etki	37
2.5.2. Katkı.....	37
2.5.3. Sadakat (Bağlılık).....	38
2.5.4. Profesyonel Saygı.....	38
BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL KAYIRMACILIK ALGISI	39
3.1. Kayırmacılık Kavramı ve Kayırmacılık Algısı.....	39
3.2. Kayırmacılık Türleri	42
3.2.1. Adam Kayırmacılığı.....	44
3.2.1.1. <i>Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı)</i>	44
3.2.1.2. <i>Kronizm (Eş-Dost Kayırmacılığı)</i>	47
3.2.1.3. <i>Tribalizm (Kabilecilik)</i>	47
3.2.1.4. <i>Hemşehricilik</i>	48
3.2.2. İdeolojik Kayırmacılık	49
3.2.2.1. <i>Siyasal Kayırmacılık</i>	49
3.2.2.2. <i>Hiyerokratik Kayırmacılık</i>	51
3.2.3. Cinsiyet Kayırmacılığı	51
3.3. Kayırmacılıkla İlgili Bazı Kuramlar	52
3.3.1. Benzerlik-Çekim Kuramı	52
3.3.2. Sosyal Alış-Veriş Kuramı	53
3.4. Bireysel ve Örgütsel Açıdan Kayırmacılığın Sonuçları.....	54
3.4.1. Bireysel Açıdan Kayırmacılığın Sonuçları	54
3.4.2. Örgütsel Açıdan Kayırmacılığın Sonuçları	55
BÖLÜM 4: ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI	58
4.1. Adalet Kavramı	58
4.2. Adalet Kavramı ve Örgütsel Adalet Algısı	63
4.3. Örgütsel Adalet Kavramıyla İlgili Teoriler.....	65
4.3.1. Reaktif-İçerik Teorileri	66
4.3.2. Proaktif-İçerik Teorileri	70
4.3.3. Reaktif-Süreç Teorileri.....	72

4.3.4. Proaktif-Süreç Teorileri	73
4.4. Örgütsel Adaletin Alt Boyutları	74
4.4.1. Dağıtım Adaleti	75
4.4.2. Prosedürel Adalet	76
4.4.3. Etkileşim Adaleti	77

BÖLÜM 5: KAVRAMLARLAR ARASI İLİŞKİLER VE LİTERATÜR

TARAMASI.....	79
5.1. Örgüt Kültürü ve Lider-Üye Etkileşim İlişkisi	79
5.2. Örgüt Kültürü ve Kayırmacılık İlişkisi	83
5.3. Kayırmacılık ve Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkiler.....	86
5.4. Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkiler.....	91
5.5. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkiler	96
5.6. Lider-Üye Etkileşimi ve Kayırmacılık Arasındaki İlişkiler.....	103
5.7. Örgüt Kültürü, Lider-Üye Etkileşimi, Kayırmacılık Algısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler: Bir Model Önerisi.....	106

BÖLÜM 6: ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISINA ETKİSİ: LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ ve ÖRGÜTSEL KAYIRMACILIK

ALGISININ ARACILIK ROLÜ	108
6.1. Araştırmanın Amacı	108
6.2. Araştırmanın Önemi.....	110
6.3. Araştırmanın Yöntemi.....	112
6.3.1. Evren	112
6.3.2. Örneklem.....	114
6.3.3. Veri Toplama Araçları	116
6.3.3.1. Örgüt Kültürü Ölçeği	117
6.3.3.2. Örgütsel Adalet Ölçeği.....	118
6.3.3.3. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği.....	118
6.3.3.4. Kayırmacılık Algısı Ölçeği	119
6.3.4. Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirlik ve Geçerliliği	121
6.3.4.1. Pilot Çalışma.....	122
6.3.4.2. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri	123

6.3.4.3. Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri	125
6.3.4.4. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri	126
6.3.4.5. Örgütsel Kayırmacılık Algısı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri.....	127
6.3.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	133
6.3.6. Verilerin Analizi ve İşlem	136
6.3.7. Araştırmanın Kısıtları ve Varsayımları	137
6.4. Araştırma Bulguları.....	138
6.4.1. Araştırma Modelinde Yer Alan Örgütsel Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	138
6.4.2. Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenler Arasındaki İlişkilere Ait Bulgular.....	140
6.4.3. Araştırma Değişkenlerinin Demografik Değişkenler Yönüyle İncelenmesine Yönelik Bulgular	141
6.4.3.1. Örgüt Kültürü ve Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizleri	142
6.4.3.2. Lider-Üye Etkileşimi ve Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizleri.....	147
6.4.3.3. Örgütsel Kayırmacılık Algısı ve Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizleri.....	148
6.4.3.4. Örgütsel Adalet Algısı ve Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizleri	152
6.4.4. Araştırma Hipotezlerinin Testine İlişkin Analizler ve Bulgular .	157
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	172
KAYNAKÇA.....	183
EKLER	224
ÖZGEÇMİŞ	228

TABLOLAR LİSTESİ

<u>Tablo No:</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 4.1: Greenberg`in Adalet Teorileri Sınıflaması	64
Tablo 6.1: TÜRASAŞ Sivas Bölge Müdürlüğü Çalışanlarına Ait Demografik Bilgiler.....	113
Tablo 6.2: Çeşitli Anakütle Büyüklüklerine Karşılık Örneklem Büyüklükleri....	115
Tablo 6.3: Araştırmada Kullanılan Anket Formlarını Cevaplayan Çalışanların Demografik Bilgileri (Örneklem İstatistikleri)	115
Tablo 6.4: Anket Formunda Yer Alan Ölçekler, Boyutlar ve İfade Sayıları	117
Tablo 6.5: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Boyutları ve İfadelerinin Anket Formundaki Madde Numaraları	117
Tablo 6.6: Örgütsel Adalet Ölçeğinin Boyutları ve İfadelerinin Anket Formundaki Madde Numaraları	118
Tablo 6.7: Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Boyutları ve İfadelerinin Anket Formundaki Madde Numaraları.....	119
Tablo 6.8: Örgütsel Kayırmacılık Algısı Ölçeği (ÖKA Ölçeği)	120
Tablo 6.9: Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İstatistikleri.....	122
Tablo 6.10: Cronbach Alpha İç Tutarlılık Katsayısı Kritik Değerleri	122
Tablo 6.11: Pilot Çalışmada Ölçeklerin Cronbach Alpha İç Tutarlılık Katsayıları	123
Tablo 6.12: Örgüt Kültürü Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	124
Tablo 6.13: Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	125
Tablo 6.14: Örgütsel Adalet Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	125
Tablo 6.15: Örgütsel Adalet Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	126
Tablo 6.16: LÜE Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	126
Tablo 6.17: LÜE Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları...	127
Tablo 6.18: KMO ve Bartlett Testi Sonuçları	128
Tablo 6.19: ÖKA Ölçeği Faktör Yükleri Tablosu	129
Tablo 6.20: ÖKA Ölçeği Toplam Açıklanan Varyans Tablosu	130

Tablo 6.21: ÖKA Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	131
Tablo 6.22: ÖKA Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları..	132
Tablo 6.23: Araştırma Değişkenlerinin Çoklu Doğrusallık Test İstatistikleri.....	132
Tablo 6.24: Araştırma Değişkenlerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	138
Tablo 6.25: Araştırma Değişkenlerine Ait Korelasyon Tablosu	136
Tablo 6.26: Kuralcılık Kültürü, Örgüt Kültürü ve Çalışanların Kadro Durumu t Testi Sonuçları.....	142
Tablo 6.27: Örgüt Kültürü ve Alt Boyutlarının Çalışanların Sözleşme Durumuna İlişkin t Testi Sonuçları	143
Tablo 6.28: Örgüt Kültürü ile Kuralcılık Kültürü, Hiyerarşi Kültürü ve Gelişme Kültürü Alt Boyutlarının Yaş Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	144
Tablo 6.29: Örgüt Kültürü ile Kuralcılık Kültürü, Hiyerarşi Kültürü ve Klan Kültürü Alt Boyutlarının Çalışma Yılı Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	146
Tablo 6.30: LÜE Etki Boyutu ve Çalışanların Sözleşme Durumuna İlişkin t Testi Sonuçları.....	148
Tablo 6.31: İdeoloji Kayırmacılığı ve Sözleşme Türü Kategorisine İlişkin t Testi Sonuçları.....	148
Tablo 6.32: İdeolojik Kayırmacılık, Cinsiyet Kayırmacılığı ve Kayırmacılık Algısının Cinsiyet Kategorisine İlişkin t Testi Sonuçları	149
Tablo 6.33: İnanç Kayırmacılığı, Cinsiyet Kayırmacılığı ve Kayırmacılık Algısının Medeni Durum Kategorisine İlişkin t Testi Sonuçları	150
Tablo 6.34: İnanç Kayırmacılığı ve Cinsiyet Kayırmacılığı Boyutlarının Yaş Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	151
Tablo 6.35: İnanç Kayırmacılığı ve Cinsiyet Kayırmacılığı Boyutları ve Genel Kayırmacılık Değişkeninin Çalışma Yılı Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	152
Tablo 6.36: Örgütsel Adalet Algısı, Prosedürel Adalet, Dağıtım Adaleti ve Etkileşim Adaleti Boyutlarının Sözleşme Türüne (Taşeron-Kadrolu) İlişkin t Testi Sonuçları.....	153

Tablo 6.37: Etkileşim Adaleti ve Çalışanların Medeni Durumuna İlişkin t Testi Sonuçları.....	154
Tablo 6.38: Örgütsel Adalet Algısı ile İşlem Adaleti ve Etkileşim Adaleti Alt Boyutlarının Yaş Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	155
Tablo 6.39: Örgüt Kültürü, Lider-Üye Etkileşimi, Kayırmacılık Algısı ve Örgütsel Adalet Algısı ile Tüm Alt Boyutlarına İlişkin t Testi ve F Testi Sonuçları Genel Görünüm.....	156
Tablo 6.40: Örgüt Kültürü Alt Boyutları ve Örgütsel Adalet Algısı İlişkisinin İyi Uyum Değerleri.....	160
Tablo 6.41: Tablo 6.39: Örgüt Kültürü Alt Boyutları ve Örgütsel Adalet Algısı İlişkisinde Analiz Sonrası Anlamlı Yollar	161
Tablo 6.42: Örgüt Kültürü Alt Boyutları ve Örgütsel Adalet Algısı İlişkisinde Anlamlı Yollara Ait Nihai Uyum İyiliği Değerleri.....	161
Tablo 6.43: Araştırma Ana Modelinin Nihai Halinin Uyum İyiliği Değerleri.....	162
Tablo 6.44: Araştırma Ana Modelinin Nihai Halinin Yapılan Modifikasyonlar Sonunda Ulaştığı Uyum İyiliği Değerleri.....	162
Tablo 6.45: Ana Modelin Regresyon Ağırlıkları Tablosu.....	163
Tablo 6.46: Ana Modelin Nihai Halinde Değişkenler Arasındaki Anlamlı Yolların Bulunduğu Şekil 6.7'deki Modelin Uyum İyiliği Değerleri.....	165
Tablo 6.47: Ana Modelin Nihai Halinde Değişkenler Arasındaki Anlamlı Yolların Regresyon Ağırlıkları	165
Tablo 6.48: Etkileyen ve Etkilenen Değişkenler Arasındaki Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkiler	166
Tablo 6.49: Sobel Test İstatistikleri.....	170
Tablo 6.50: Araştırma Hipotez Sonuçlarının Özeti.....	170

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No:.....	Sayfa
Şekil 1.1. Buzdağı Modeli	9
Şekil 1.2. Harrison`un Kültür Sınıflaması	15
Şekil 3.1: Kayırmacılık Türleri	44
Şekil 5.1. Örgüt Kültürü, Kayırmacılık Algısı, Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Literatür Taraması Sonucunda Öngörülen Araştırma Modeli	107
Şekil 6.1. Araştırmanın Ana Modeli.....	134
Şekil 6.2. Araştırma Boyutlarının Detaylandırılmış Hali	135
Şekil 6.3. Araştırma Modeli	158
Şekil 6.4. Örgüt Kültürü Alt Boyutları ve Örgütsel Adalet Algısı İlişkisi.....	160
Şekil 6.5. Örgüt Kültürü Alt Boyutları İle Örgütsel Adalet Arasındaki Yol Analizinde Anlamli İlişkiler	160
Şekil 6.6: Araştırmanın Ana Modelinin Nihai Hali.....	162
Şekil 6.7. Araştırma Ana Modeli Anlamli Yollar	164

KISALTMALAR

A.B.D.	Amerika Birleşik Devletleri
AGFI	Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi
AMOS	Analysis of Moment Structures
CFI	Karşılaştırmalı uyum indeksi
GFI	Uyum iyiliği indeksi
IFI	Artımlı uyum indeksi
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
LÜE	Lider-üye etkileşimi
NFI	Normlaştırılmış uyum indeksi
ÖAA	Örgütsel adalet algısı
ÖKA	Örgütsel kayırmacılık algısı
RMSEA	Yaklaşık hataların ortalama karekökü
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TDK	Türk Dil Kurumu
TÜDEMSAŞ	Türkiye Demiryolu Makinaları Sanayi Anonim Şirketi
TÜRASAŞ	Türkiye Raylı Sistem Araçları Sanayi Anonim Şirketi
VIF	Varyans büyütme faktörü

GİRİŞ

Toplumsal bir varlık olarak insan, fiziksel ve duygusal olarak birçok şeye ihtiyaç duyar. Adalet, insanın duygusal ihtiyaçlar listesinin en tepesinde yer alan ihtiyaçlardandır. Kaynakların kıtlığı probleminin gittikçe arttığı günümüzde, ihtiyaçlarının da çeşitlenmesi ve artması insanın adalet talebini ve adaletin temin ve tesis edilmesi konudaki hassasiyetini artırmaktadır. Adalet insanlar için olduğu kadar örgütler içinde önemli bir konudur. Günümüz şartlarında mavi ve beyaz yakalı nitelikli iş gücünü elde etmek ve elde tutmak örgütlere önemli bir maliyet yükü getirmekte, bu maliyetlere katlanarak nitelikli işgücünü elde tutmayı başaran örgütler ise büyük bir rekabet avantajı elde etmektedir. 21. Yüzyılda örgütler çalışanlar için “*yeni bir yaşam alanı*” olarak kabul edilmekte (Mumcu ve Döven, 2016), örgütün insan için ve insanın da örgüt için önemi giderek artmaktadır. Eğer örgütler uzun süre ayakta kalmak ve rekabet avantajı elde etmek istiyorlarsa çalışanlarına karşı adaletli davranmak zorundadırlar (Özyer ve Azizoğlu, 2014, s. 97). Bu zorunluluk adalet kavramının örgütlere özgü olması halini yani örgütsel adalet kavramını ortaya çıkarmıştır. Örgütsel adalet, çalışanların örgütte sarf ettikleri emek karşılığında elde ettikleri kazanımları diğer çalışanlarla karşılaştırdığı zaman hissettiği adalet algısıdır (Bağcı, 2013, s. 165).

Çalışanların örgütle ilgili adalet algılamalarının yönü ve büyüklüğü bireysel ve örgütsel birçok faktörü etkileme gücüne sahiptir. Çalışanların adalet algılarının pozitif yönde olmasının “*örgütsel bağlılığı, verimliliği, örgütte çalışmaya devam etme kararını, örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirdiği, olumsuz algıların ise örgütsel bağlılığı zayıflattığı hatta ortadan kaldırdığı, işten ayrılmaları kolaylaştırdığı, verimliliği düşürdüğü, saldırgan davranışlara yönelttiği*” ifade edilmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010, s. 210). Buradan hareketle, çalışanların örgütsel adalet algılarının olumlu yönde olmasının örgüt faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi açısından bir zorunluluk olduğu söylenebilir.

Örgütsel adalet algısını etkileyen birçok faktörden söz etmek mümkündür. Leung (2005, s. 556)’a göre örgütsel adalet algısının şekillenmesinde örgüt kültürü oldukça önemli bir faktördür. Örgütsel adaletle ilgili kurallar ve kriterlerin ne olduğu, bunlara dönük uygulamaların nasıl olacağına dair çalışanların algılarını şekillendiren

önemli bir faktör olarak örgüt kültürü, çalışanların örgüt içindeki davranışlarında bir rehber niteliğindedir. Bu çalışmada çalışanların örgütsel adalet algılarının bir öncülü olarak örgüt kültürünün örgütsel adalet algısına etkisi araştırılmıştır. Birçok farklı yönüyle örgüt kültürü çalışanların örgütsel adalet algısını etkileyebilme gücüne sahip olduğu düşünülmektedir. Örgütün, kurallara uyma, emir-komuta zinciri konusunda gösterdiği hassasiyet, örgütün bir aile ve çalışanların birer aile üyesi gibi görülmesi, çalışanların bireysel açıdan gelişimine destek verilmesi, yapılan hatalara karşı toleranslı olmak, yeni yaklaşım ve fikirlerin desteklenmesi gibi konularda çalışanları ile kurduğu ilişkiler bu çalışanların örgütsel adalet algılamasını etkileyebilecektir.

Örgütsel adalet algısını etkileyen ve aynı zamanda örgüt kültüründen etkilenen, diğer bir ifadeyle bu iki değişken arasında aracılık yapabileceği öngörülen birçok değişkenden söz edilebilir. Bu çalışmada, incelenen literatür çerçevesinde lider-üye etkileşimi ve örgütsel kayırmacılık algısının aracılık rolü üstlenebileceği düşünülmektedir. Örgütsel davranış literatürü içerisinde çalışılan konulardan bazıları sadece bir takım örgütlere özgü olsa da örgüt kültürü, örgütsel adalet algısı ve lider-üye etkileşimi gibi konular tüm örgütlerde mutlaka var olan ve her çalışanın az ya da çok ama mutlaka etkilendiği kavramlardır. Nitekim literatürde bu kavramlar arasındaki ilişkileri inceleyen birçok çalışma bulunmaktadır.

Lider-üye etkileşim teorisi, geleneksel liderlik tarzlarından farklı olarak, liderin her bir astıyla kurduğu ilişkinin diğerlerinden farklı ve benzersiz olduğu varsayımına dayanır (Liden ve Maslyn, 1998, s. 43). Lider verdiği kararlarla başta kaynakların tahsisi olmak üzere tüm çalışanların örgütsel adalet algısı etkileyebilme gücüne sahiptir. Liderin yakın ilişki kurduğu astların (in group) diğerlerine kıyasla (out group) örgütsel imkânların kullanılması açısından daha avantajlı olacağı öngörüldüğünde çalışanlarda olumsuz bir adalet algılaması ortaya çıkabilecektir.

Çalışanların örgütsel adalet algıları üzerinde etkili olduğu varsayılan diğer bir kavram da örgütsel kayırmacılık algısıdır. Kayırma, *“koruyarak başarısını sağlamak, elinden tutmak, himmet etmek, birini başkalarının veya işin zararı pahasına tutmak, birine haksız yere kolaylıklar sağlamak, iltimas etmek”* mânâlarına gelmektedir (TDK Sözlüğü, 2011, s. 1364). Örgütlerdeki kayırmacı davranışlar çalışanlar tarafından çoğunlukla olumsuz olarak algılanmakta, çalışanlar arasında adaletsizliğe yol

açmaktadır (Altıntaş, 2020, s. 65). Örgütsel kayırmacılık algısının örgüt kültürü ve örgütsel adalet algısı ilişkisinde aracı değişken olarak kullanılması herhangi bir örgüt kültürü tipinin örgütsel kayırmacılık davranışlarını artırabileceği varsayımdır. Bu konuda oldukça az çalışma bulunmakla birlikte var olan çalışmaların büyük bir kısmı da ulusal kültürün kayırmacı davranışlarla ilişkisini araştıran çalışmalardır.

Bu çalışmanın iki temel amacı vardır. Birincisi çalışanların örgütsel adalet algısının örgüt kültüründen etkilenip etkilenmediğini test etmektir. İkinci olarak örgüt kültürünün örgütsel adalet algısına etkisinde olumlu katkı sağlayacağı öngörülen lider-üye etkileşimi ve olumsuz katkı sağlayacağı öngörülen örgütsel kayırmacılık algısının aracılık etkisinin olup olmadığını araştırmaktır. Bu çerçevede öncelikle araştırma değişkenleri olan kavramlar incelenmiş, kavramların birbirleriyle ilişkileri örnek çalışmalarla ortaya konulmuştur. Daha sonra araştırma hipotezleri belirlenerek örgüt kültürü, örgütsel adalet algısı, lider-üye etkileşimi ve örgütsel kayırmacılık algısı arasındaki ilişkiler ve etkiler Türasaş Sivas Bölge Müdürlüğü çalışanlarından anket formu aracılığı ile elde edilen verilerle SPSS.23 ve AMOS.23 programları kullanılarak analiz edilmiştir.

Çalışma altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgüt kültürü kavramı ele alınmaktadır. Bu bölümde kültür kavramı ve kültürün özelliklerinden, örgüt kültürü kavramından ve örgüt kültürünü oluşturan temel unsurlardan bahsedilmiş, örgüt kültürünün önemi ile örgüt kültürünü açıklayan bazı model ve yaklaşımlar anlatılmıştır. Son olarak bu çalışmada kullanılan örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutlarına yer verilmiştir

İkinci bölümde liderlik kavramı ve lider-üye etkileşimi kavramı ele alınmıştır. Bu çerçevede lider-üye etkileşim süreci anlatılmış, lider-üye etkileşim kalitesine değinilerek bu kavramın ortaya çıkmasında etkili olan bir takım teoriler anlatılmıştır. Son olarak lider-üye etkileşim kavramının alt boyutlarına yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde örgütsel kayırmacılık algısına yer verilmiştir. Bu bölümde kayırmacılık kavramı ve kayırmacılık algısı anlatılmış, kayırmacılık türleri kayırma eyleminin sebebine bağlı olarak ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır. Daha sonra kayırmacı davranışların doğasını açıklayan bazı kuramlara yer verilmiştir. Son olarak bu bölümde

bireysel ve örgütsel açıdan kayırmacılığın sonuçlarına yer verilmiştir. Bu bölümde örgütsel kayırmacılık algısının alt boyutlarına yer verilmemiş, beşinci bölümde görülebileceği gibi, örgütsel kayırmacılık algısını ölçmek için yeni bir ölçek geliştirme çalışması yapılmıştır.

Dördüncü bölümde örgütsel adalet algısı kavramı ele alınmıştır. Genel olarak adalet kavramından bahsedilen bu bölümde adalet kavramı ve örgütsel adalet algısı kavramları arasındaki ilişkiden bahsedilmiştir. Örgütsel adalet algısı ile ilgili başlıca bazı teoriler anlatıldıktan sonra örgütsel adaletin alt boyutlarına yer verilmiştir.

Beşinci bölümde araştırmada yer alan kavramların birbirleri ile ilişkisini konu edinen çalışmalara yer verilmiştir. Araştırma değişkenleri olan örgüt kültürü, örgütsel adalet algısı, lider-üye etkileşimi ve örgütsel kayırmacılık algısı kavramları arasındaki ilişkileri konu edinen kaynaklar incelenerek en az iki değişkenin yer aldığı çalışmalar ayrı ayrı başlıklar halinde özetlenmiştir. Son kısımda üç değişkenin birlikte yer aldığı çalışmalara yer verilerek bir model önerisi sunulmuştur.

Altıncı bölümde “Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalet Algısına Etkisi: Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Kayırmacılık Algısının Aracılık Rolü” nü konu alan çalışmaya yer verilmiştir. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı'na bağlı iktisadi bir devlet teşekkülü olan Türasaş Sivas Bölge Müdürlüğü çalışanlarından toplanan verilerin analiz sonuçları ve yorumları sunulmuştur.

BÖLÜM 1: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1.KÜLTÜR KAVRAMI VE KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ

Kültür kavramı Latince kökenli olup bu kavramla ilgili birçok tanımlama yapılmıştır. Bunun sebebi kültür kavramının sosyal bilimlerle ilgili tüm alt bilim dallarıyla -antropoloji, sosyoloji, psikoloji vb- ilişkili olmasıdır (Erkmen ve Bozkurt, 2011, s. 198; Danışman ve Özgen, 2003, s. 93; Schein, 1990, s. 109).

Kelime anlamı olarak “*hars, ekin*” gibi mânâları da olan (Meriç, 2005, s. 83) kültür, tarımdan biyolojiye, felsefeden sosyolojiye kadar oldukça geniş kullanım alanı olan bir kavramdır. Kültür kavramının “*bakmak, yetiştirmek*” veya büyütmek kelimelerinin karşılığı olarak “*culture*” ya da “*colere*” kelimelerinden türediği öngörülmektedir (Şişman, 2011, s. 1; Bektaş, 2010, s. 6). Kültür, “*tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğini gösteren araçların bütünü*” olarak tanımlanmaktadır. Kültürün “*Bir topluma özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünü*” ya da “*muhakeme, zevk ve eleştirme yeteneklerinin öğrenim ve yaşantılar yoluyla geliştirilmiş olan biçimi*” olarak tanımlandığı da görülmektedir (TDK Sözlüğü, 2011, s. 1558).

Aydınlı (2003, s.80)’ya göre kültür, “*insan topluluklarının tarihsel geçmişi, gelişme özellikleri, üretim biçimleri ve toplumsal ilişkileri*” ile ilgilidir. Benzer şekilde Herbig ve Dunphy (1998, s.13)’ye göre kültür, hayat tarzının bir toplamıdır. Beklenen davranışlar, inançlar, değerler, dil ve yaşamla ilgili pratikler bu hayat tarzının unsurlarıdır. Kültür, belirli bir bölge içindeki insanlar tarafından paylaşılan değer, özellik veya davranış kalıbı olarak değerlendirilmektedir.

Şişman’a (2011, s.13-14) göre farklı tanım, teori ve yaklaşımlardan elde edilen bilgilerle kültür “*zihinsel, yapısal, işlevsel, sembolik, tarihsel, davranışsal ve normatif*” açıdan değerlendirildiğinde farklı sonuçlara ulaşılabilir. Bu sonuçlar genellendiğinde aşağıdaki özellikler ortaya çıkar:

- Kültür belirli bir insan topluluğu tarafından ortaklaşa üretilir, yaşanır ve sonraki nesillere aktarılır.

- Kültürün oluşması zamana bağlıdır. Kültür ancak insanlar birlikte ve belli bir süre geçirirlerse oluşur.
- Kültür değişkendir. Kendisini oluşturan üyelerin etkisiyle kültür değişmektedir.
- Kültür hem etken hem de edilgendir. Bir kültür kendisinden etkilenen bireylerin davranışları üzerinde belirleyicidir.
- Kültür çoğunlukla sembollerden oluşur.
- Kültür öğrenilir, öğretilir ve çevreye, sonraki nesillere aktarılır.
- Kültür kendisini oluşturan parçaları anlamakla anlaŐılamaz.      kültür kendisini oluşturan parçaların toplamından daha fazla bir m n  ifade etmektedir.
- Kültür insanların sosyal ve doğal çevreyle ilişkilerini düzenler.

Kültür kavramı Avrupa dilleri üzerinden dünyaya yayılmıŐtır ve çoğunlukla medeniyet kavramı ile birlikte ya da birbirinin yerine kullanılmıştır. Avrupalıların “*police*” kelimesine yüklediği anlam medeniliktir. 17. Yüzyıldan itibaren “*civilisation*” kelimesi police kelimesinin yerini alır. Buna karşın Almanlar civilisation kavramı yerine “*kultur*”ı kullanır. Sir Edward B. Taylor sayesinde Amerikan İngilizcesine “*culture*” olarak giren bu kavram, Almanların kultur olarak ifade ettiği kelimeye bir “*evrensellik*” sağlar. Fransızca hariç tüm Avrupa dilleri bu yeni kavramı benimser. Ancak cihanŐ m l bir vafsa sahip olsa da culture kavramı 20. yy’ın ortalarına kadar sosyal bilimlere bir açıklık veya katkı sağlamaktan uzaktır. Bu sebeple culture, bazen kültür ve medeniyet gibi aynı anlamın iki farklı ifadesi olarak, bazen de aralarında büyük bir fark olan iki ayrı kavram olarak kullanılmıştır (Meriç, 2005, s. 81-82).

Kültür sosyal bilimlerde hemen her kavramla, özellikle de yönetimle iliŐkilidir. II. Dünya savaŐının baŐladıėı yıllarda antropologlar iş hayatı ve kültür kavramları arasında bir ilişkinin var olup olmadığını öğrenmek maksadıyla yoğun çalışmalar yapmaya baŐlamıŐlarsa da örgüt kültürü ile ilgili çalışmalara 20. yy’ın başlarından itibaren rastlamak mümkündür. 1970’li yıllardan itibaren örgüt kültürü çalışmaları “* rg t araŐtırmacıları*” tarafından yapılmaya başlanmıştır (Aydın, 2003, s. 19-20). Hofstede (1991, s.18) ise örgüt kültürü veya işbirliği kültürü olarak adlandırdığı bu kavramın 1980’lerden itibaren yönetim literatüründe “*moda*” olmaya baŐladıėını ifade etmektedir.

1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Örgüt kültürü kavramı 1980’li yıllardan itibaren yönetim bilimcilerin ilgi alanına yoğun bir şekilde girmiştir. Bu kavram ilk defa Pettigrew (1979) tarafından “Örgüt Kültürleri Üzerine” isimli makalede kullanılmıştır. Örgüt kültürünü tanımlamada kullanılan “inanç, ritüel, mit, ideoloji, sembol ve dil” gibi kavramlarda yine ilk defa Pettigrew tarafından kullanılmıştır (Danışman ve Özgen, 2003, s. 94; Aydın, 2003, s. 21).

Örgüt kültüründen önce örgüt kavramının tanımlanması daha uygun olacaktır. TDK Sözlüğü (2011, s. 1857)’ne göre örgüt, “ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül veya teşkilat” olarak da tanımlanmaktadır. Örgütler, “toplumsal bir sistem” olarak bireylerin bazı ihtiyaçlarını karşılamak için belli hedefleri olan, güç birliği yapan ve organize olmuş insanlardan meydana gelmiş yapılardır (Uçkun vd., 2013, s. 70).

Kültür kavramı gibi örgüt kültürü kavramı üzerinde de araştırmacıların bir fikir birliği içerisinde olmadığı görülmektedir. Kültür kavramı için yapılan tanımlamalarda birçok farklı kavram kullanılır. Yukarıda yer alan kültür tanımlarına bakınca ekin, hars, bir canlının çoğaltılması, bakılması, yetiştirilmesi, toplumsal ilişkiler, tarihsel geçmiş, egemenlik, üretim biçimleri gibi birbirinden çok farklı kavramların kültür tanımlaması içerisinde yer aldığı görülmektedir. Bu durum hem kültür kavramının ihtiva ettiği anlamların derinliğiyle hem de bu kavrama bakış açısındaki farklılıktan kaynaklanabilir. Benzer şekilde örgüt kültürü kavramı açısından da durum böyledir. Literatürde “şirket kültürü”, “firma kültürü”, “işletme kültürü”, “kurumsal kültür” gibi kavramların örgüt kültürü kavramının yerine kullanıldığı görülmektedir (Tozkoparan ve Susmuş, 2001, s. 203). Örgüt kültürünün tanımlanması daha çok örgüt kültürünü oluşturan somut (törenler, hikâyeler, dil, gelenekler vb.) ve soyut (değerler, inançlar, duygu ve düşünceler) olgulara yapılan atıflarla gerçekleştirilmektedir. Örgüt kültürü kavramının zaman içerisindeki doğal değişimi ve gelişimi de literatürdeki farklı tanımların bir sebebi olarak karşımıza çıkmaktadır (Unutkan, 1995, s. 39).

Her örgütün bir kültüre sahip olması kaçınılmazdır. Örgütler insanlardan, örgüt kültürü ise örgüt içindeki bireylerin birbirleriyle resmi ya da gayri resmi etkileşiminden meydana gelmektedir. İnsan toplulukları farklı kültürlere sahip olduğu gibi, bir topluluk içerisindeki farklı yapılarında farklı kültürlere sahip olması mümkündür. Toplumlara ve sistemleri birbirinden ayıran temel özellik sahip oldukları kültürdür (Köse vd., 2001, s. 220).

Eren (2001, s. 136)'e göre örgüt kültürü, “Aile, toplumdaki tüm kurum ve kuruluş, millet ve devlet ile biçimsel ve biçimsel olmayan tüm gruplaşmalarda o topluluğun özelliklerini yansıtan ve çevresiyle ilişkilerini düzenleyen bir husustur”. Örgüt Kültürü, Moore (1985)'a göre “paylaşılan anlamlar bütünü”, Sathe (1983)'e göre “örgüt üyelerince paylaşılan inanç ve değerler” Trice ve Beyer (1984)'e göre “değer, norm ve ideolojileri içeren bir anlamlar şebekesi”, Pettigrew (1979)'e göre “herhangi bir yer, zaman ve grupta ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi”, Smircich (1985)'e göre “örgüt üyelerince paylaşılan algılar, anlamlar, inançlar ve değerler”, Kilmann vd. (1998)'e göre “bir grubu birbirine bağlayan ve grupça paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, saygıtlılar, değerler, ideolojiler ve değerlerdir” (Şişman, 2011, s. 81).

Toplumların sahip olduğu genel kültür, çok sayıda alt kültür bileşeninin bir araya gelerek oluşturdukları bir sistemi ifade eder. Örgüt kültürü olarak ifade edilen kavram ise toplumların genel kültürünü oluşturan alt kültür unsurlarından biri olarak değerlendirilmektedir (Akdemir ve Çukacı, 2005, s. 1176).

Örgüt kültürünü oluşturan bileşenler nesnellik ve öznellik durumlarına göre ve yahut üyeler tarafından algılanmalarına göre farklı şekillerde sınıflandırılabilirler (Zamanou ve Glaser, 1994, s. 476). Armstrong (1990) örgüt kültürü unsurlarını “Buzdağı Metaforu” ile anlatmış, örgüt kültürü unsurlarının bazılarının örgüt üyeleri tarafından görülebildiğini ve somut olduğunu, bazılarının ise görülemediğini, soyut unsurlar olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca bir örgüt kültürü unsurunun -görünür olsun veya olmasın- tek başına örgütü temsil etme yeteneğinin olamayacağını ifade etmiştir (Armstrong 1990'dan Akt. Yıldırım, 2015, s.16-17). Benzer bir çalışma Sackmann (1991, s. 298) tarafından da yapılmıştır.



Şekil 1.1. Buzdağı Modeli Kaynak: Armstrong(1990)'dan akt. Yıldırım, (2015, s. 17).

Örgüt kültürünü oluşturan unsurlardan bazıları aşağıda açıklanmıştır;

- İnançlar (Temel Sayıltılar/Varsayımlar):** Birçok araştırmacı tarafından inanç, temel sayıltı ve varsayım kavramlarının birbirinin yerine kullanıldığı, bazen de anlamca birbirine yakın olan inanç ve değerler kavramının birlikte açıklandığı görülmektedir. Sayıltı veya inanç “*insanların belirli bir konuda tartışmasız kabul ettikleri doğrular, gerçekler*” anlamında kullanılmaktadır (Şişman, 2011, s. 85). Türk Dil Kurumu Sözlüğü’nde inanç, “*bir düşünceye gönülden bağlı bulunma; inanılan şey, görüş, öğretisi*” şeklinde tanımlanmaktadır. Eren (2001, s. 173)’e göre inanç “*bireylerin kendi dünyalarının bir yönü ile ilgili algılarının ve tanımlarının meydana getirdiği sürekli duygular ağıdır*”.
- Değerler:** Değer soyut bir kavramdır ve herhangi bir şeyin önemlilik derecesini belirtir. Değerler, çalışanların eylemlerinin örgütün yapısına uygunluğuyla ilgilidir (Köse vd., 2001, s. 225). Değerler “*inançların etkisiyle*” oluşan, “*bir kültür içerisinde önem verileni ve tercih edileni*” ifade eden ölçütlerdir (Şişman, 2011, s. 4). Değerler davranışlarımızı kontrol eden ve yaşantımızı düzenleyen bir özelliğe sahiptirler. Dolayısıyla insanlar bu “*içsel referanslara*” sürekli olarak müracaat ederler (Vurgun ve Öztıp, 2011, s. 218). Örgütlerin sahip

olduğu değerler toplumsal inanç dinamiklerinden kaynaklanmakta ve toplumun örf ve adetleriyle uyumlu olmaktadır. Bireylerin tutum ve davranışlarını önemli ölçüde belirleyen ve etkileyen faktörler ise “*ahlaki ve dinsel değerler*” ile örf ve adetlerden oluşan değerlerdir (Turan vd., 2005, s. 184).

- **Hikâyeler/Mitler:** Hikâyeler, bir örgütün geçmişinde olan önemli olayların çalışanların abartılı anlatımıyla şekillenen, sözlü kültürel değerleri ifade eder. Hikâyeler, örgütün kurucuları, en başarılı mensupları, sembolleri ve kahramanları ile ilgili olup örgüt değerlerinin örgüt mensuplarınca içselleştirilmesinde ve geçmiş değerlerin geleceğe taşınmasında önemli bir yer tutarlar. (Köse vd., 2001, s. 230). Özkalp ve Kırel (2013, s. 187)’e göre hikâye yoluyla aktarılan mesajlar ve değerlerin içerdiği bilgiler bireylerin aklında daha fazla kalmaktadır.

Mit ise “bir toplumun yaşadığı olayların veya toplumun düzen ve ilişkilerini temellendiren yapıların düşselleştirilerek anlatımıdır”. Mitler “anlaşılamayan olaylara açıklık getirme”, “zıtlıkları uzlaştırma” ve “ikilemleri çözme” gibi problemleri aşmada kolaylıklar sağlarlar (Doğan, 2012, s. 55).

- **Seremoni, Tören, Ayinler ve Adetler:** Örgüt kültürü değerlerinin yerleşmesi ve yaygınlaşması için aktif katılımı gerçekleştiren ve çoğunlukla dini niteliğe sahip olmayan toplantılardır. Örgütün değişik kademelerinde yer alan bireylerin aynı zaman diliminde ve yerde birlikte olması, örgüt değerlerinin paylaşımı, örgütsel aidiyetin güçlenmesi konusunda oldukça önemli faaliyetlerdir.

Örgütsel törenler ve ayinler bazı kültürlerde “*teknik olarak anlamsız*” kabul edilebilir ancak sosyal açıdan “*arzulanan değerlerin paylaşımı*” na katkı yapması ve kolektif bir eylem olması sebebiyle örgüt kültürünü oluşturan öğeler arasında yer almaktadırlar (Doğan, 2012, s. 56).

- **Semboller ve Dil:** Semboller veya simgeler bir gerçekliğin daha kolay ifade edilmesini ve anlaşılmasını sağlayan davranış, obje ve olaylardır (Özkalp ve Kırel, 2013, s. 189). Resimler, renkler, çizgiler kodlar vb. kavramlar da sembol olarak kullanılmaktadır. Dil ise “*gelişmiş bir semboller sistemi*” olarak “*kültürün dolyatağıdır*” (Şişman, 2011, s. 4). Dil veya örgüt lisanı ise örgüt içerisinde kullanılan kavramlar bütünüdür.

- **Normlar:** Normlar davranışlardaki doğru-yanlış ayırımıyla ilgili beklentilerdir, örgüt içerisinde uyulması gereken kuralları ifade ederler (Sezgin ve Bulut, 2013, s, 191).

Normlar ve kurallar, genellikle örgüt içinde kabul gören genel standartlar olup, örgüt üyelerinin birbiriyle ve dış çevre ile olan ilişkileri çerçevesinde bir davranış stili olarak ortaya çıkarlar. Öte yandan, kurallar yazılı ve yazılı olmayan biçimlerde örgüt içinde yer edinirler. Yazılı kurallar, resmi yönerge ve kılavuzlara dayanırken yazılı olmayan kurallar, çoğu zaman etik değerlere veya bazen de belirli bir gruba ilişkin biçimsel olmayan değerlere dayanmaktadır.

Normlar yazılı veya yazısız olabilen, örgüt içerisinde standartlaştırılmış davranış kalıplarıdır. Normların yazılı haline yönergeler, yönetmelikler, kılavuzlar, talimatnameler gibi somut belgeler örnek olarak verilebilir. Yazılı olmayan kurallara ise “*etik değerler*” veya “*biçimsel olmayan değerler*” örnek olarak verilebilir (Özden ve Najimudinova, 2013, s. 4820).

1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ

1980’li yıllardan itibaren literatürde kendine daha çok yer bulan örgüt kültürü kavramı kısa zamanda örgütsel davranış çalışma alanının önemli konularından biri haline gelmiştir. Örgüt kültürü, örgütün temel özelliklerini yansıtmaları sebebiyle “*örgütün DNA’sı*” olarak ifade edilebilir (Demir ve Öztürk, 2011, s. 19). Aydın (2003, s. 81)’ya göre örgüt kültürü, örgüte yeni katılan bireylerin, iş yaşamında karşı karşıya kaldıkları sorunları çözmek için bir temel kalıp vazifesi görmektedir. Çünkü örgüt kültürü, problemlere yönelik algılamaları, duygu ve düşünceleri doğru olarak biçimlendirmekte çalışanlara yardımcı olur.

Örgüt kültürü örgüt içerisindeki tüm olaylardan ve olgulardan etkilenir ve bunları etkiler. Ancak Aydın (2003, s. 93)’ya göre bir örgütün kültürünün temelini oluşturan en önemli faktör “*etkin bir insan kaynakları yönetimi*” dir. Güçlü bir örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve adanmışlık düzeyinin yüksek olması ve dolayısıyla personel devir hızının düşmesine yol açabilir (Robbins, 1997, s. 239).

Güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde çalışanlar neyi nasıl yapmaları gerektiğini bilirler. Bu tip örgütlerde “*davranışsal parametreler*” yerleşmiş ve yaygınlaşmıştır. Buna karşılık “*paylaşılan ortak değer, inanış ve davranışlara*” sahip

olmayan zayıf örgütsel kültürlerin hâkim olduğu işletmelerde çalışan bireyler ne yapacaklarını ve nasıl davranacaklarını tam olarak bilemeyebilirler. Bu örgütler belirlenen örgüt stratejilerini yürütmekte ve yönetmekte zorlanırlar. Böylelikle rakiplerine karşı bir avantaj elde etmeleri de mümkün olmayabilir (Eren, 2001, s. 166).

Güçlü (2003)'ye göre örgüt kültürü ile örgüt iklimi, örgütsel iletişim ve örgütsel sosyalleşme kavramları arasında çok yakın bir ilişki, bir iç içe geçmişlik vardır. Özgün bir kültürel yapıya sahip olan işletmeler varlıklarını uzun yıllar sürdürebilecek bir rekabet avantajını elde ederler. Özgün bir örgüt kültürü “*yeni bir slogan*” veya “*yeni bir lider*” den ibaret değildir, örgüt için “*yeni bir yaşam tarzıdır*”. Örgütlerin tamamı tek bir kültüre sahip değildir, her örgütün kendine özgü bir kültürü vardır. Örgütleri birbirinden ayıran, farklılıkları belirginleştiren esas faktör örgüt kültürünü oluşturan “*alt kültür*”lerin varlığı ve farklılığıdır (Gizir, 2003, s. 392).

İşletmeler için uyumlu çalışmak, esneklik, iletişim ve işbirliği gibi kavramlar örgütün etkinlik ve verimliliği artıracak faaliyetlerdir. Örgüt üyelerince benimsenen ve içselleştirilen örgüt kültürü hem örgütün etkinlik ve verimliliğini artırabilecek hem de çalışan bireyler arasında güven duygusu tesis edebilecektir (Tozkoparan ve Susmuş, 2001, s. 206).

1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ MODEL VE YAKLAŞIMLAR

Örgüt kültürü, bir örgütün genetik kodlarını taşıyan soyut ve somut tüm faktörleri içinde barındıran bir olgudur. Yapısal olarak canlılar -özelde insanlar- birbirlerine çok benzeseler bile, genetik olarak, tüm bireyler farklıdır. Aynı durum örgütler için de geçerlidir. Mesela aynı sektörde çalışan iki farklı işletmenin örgütsel kültürü de farklıdır, aynı yerleşim biriminde aynı veya farklı düzeyde eğitim veren iki okulun kültürleri de farklıdır.

Örgüt kültürlerini analiz eden araştırmacılar, örgütleri birtakım özelliklerine göre kategorize etmiş ve birçok örgütsel model ortaya çıkarmıştır. Örgüt kültürü kavramının ortaya çıkışından itibaren yaklaşık 40 yıllık süreçte araştırmacılar onlarca model ve yaklaşım ortaya koymuşlardır. Kültür gibi, her toplumda farklılık gösteren bir kavramla ilgili bu kadar çok model ve yaklaşımın ortaya çıkması şaşırtıcı değildir. Örgüt Kültürü ile ilgili önemli görülen bazı model ve yaklaşımlar aşağıda özetlenmiştir.

1.4.1.Parsons Modeli

Bu model, adını Amerikalı sosyolog Talcott Parsons'tan almıştır. Sistem yaklaşımının önde gelen savunucularından biri olan Parsons, örgüt kültürünü oluşturan “*sosyal değerler*”in ne olduğunu anlayarak örgüt kültürünü açıklamaya çalışmıştır (Güney, 2011, s. 194).

Parsons'a göre örgüt kültürünü belirleyen dört önemli fonksiyon vardır; uyum, hedefe ulaşma, bütünleşme ve yasallık. Bu dört sözcüğün -İngiliz dilinde ifade edilen kelimelerle- bir araya gelmesiyle oluşan AGIL kavramı literatürde bu modelin “Parsons'ın AGIL Modeli” şeklinde ifade edilmesine sebep olmuştur (Özkalp ve Kırel, 2013, s. 165; Eren, 2001, s. 142).

Parsons'a göre sistem alt sistemlerden oluşur. Sistemin kendisi de bir başka sistemin alt sistemidir. Sistemlerin yaşayabilmesi için yukarıda sayılan dört fonksiyonun düzgün bir şekilde işlemesi gerekir. Yani işletmeler çevreyle uyumlu olmalı, hedeflerine ulaşabilmeli, kendi alt sistemleri ve kendisinin de içinde olduğu üst sistemle uyumlu olmalı ve nihai olarak hem kendisini oluşturan bireyler ve bileşenler hem de kendi dışındaki sistemler tarafından meşru kabul edilmelidir (Özkalp ve Kırel, 2013, s. 165).

AGIL modelinde sayılan fonksiyonlar en temel fonksiyonlardır. Bu fonksiyonların işlevsel hale getirilmesinde belirleyici olan unsur ise örgütlerin sahip olduğu değerlerdir (Eren, 2001, s. 142-143). Bu değerler Eren (2001, s. 143-144) ve Güney (2011, s. 195)'in çalışmalarında aşağıdaki gibi ifade edilmiştir;

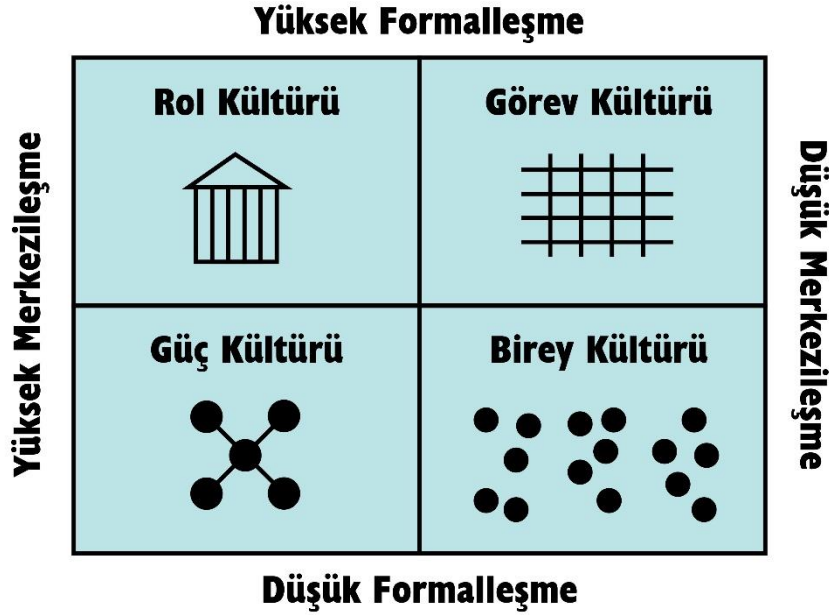
- **Teknik Değerler:** Doğa bilimleri ve mühendislik gibi bilim dallarından elde edilen bilgiler, gerçeklikler, uygulamalar ve inançlar teknik değerler olarak ifade edilmektedir.
- **Ekonomik Değerler:** Tüketicinin pazar davranışlarını arz-talep ilişkisi içerisinde şekillendiren değerler ekonomik değerlerdir.
- **Sosyal Değerler:** Bir toplumun parçası olan bireylerin değil, genel olarak o toplumun inançları, eğilimleri, yaşam tarzları, yaşam felsefeleri, tercih ve öngörülerini sosyal değerleri oluşturur.

- **Psikolojik Değerler:** Sosyal değerlerin bireye indirgenmiş hâlidir. Bireyin eğilimleri, tercihleri ve ihtiyaçları psikolojik değerler olarak ifade edilir.
- **Politik Değerler:** Genelde bir ulusun veya ülkenin, özelde ise örgütlerin yönetimiyle ilgili kurallar, uygulamalar ve inançlar politik değerler olarak adlandırılır.
- **Estetik Değerler:** Güzel sanatlar, sanatsal yaratıcılık, görünüş ve güzellikle ilgili olan, insanda güzellik duygusunu uyandıran krallar, ilkeler, inançlar, tutumlar ve davranışlardır.
- **Ahlâki Değerler:** Toplumsal hayatın oluşturduğu genel ahlak kuralları, örfi kurallar, adetler ve geleneklerin yanı sıra bireye ailesi tarafından verilen eğitimin sonucu oluşan eğilim ve uygulamalar ahlaki değerler olarak ifade edilmektedir.
- **Dini Değerler:** Toplumun büyük çoğunluğu tarafından kabul edilmiş olan din, bu dine bağlı olan inançlar, ritüeller, kurallar, kısıtlamalar ve uygulamalardır.

1.4.2. Harrison ve Handy Modeli

Amerikalı sosyal psikologlar Roger R. Harrison ve Charles Handy örgüt kültürü çalışmalarını farklı zamanlarda yapmış olsalar da Charles Handy'nin 1978 yılında yaptığı çalışma büyük oranda Harrison'ın çalışmasına dayandığı için literatürde bu iki bilim insanının çalışması genellikle birlikte anılmaktadır.

Harrison'ın 1972 yılında yaptığı çalışmada örgüt kültürü formalleşme ve merkezileşme bağlamında kategorize edilmiş ve sonuçta “güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü” olarak tanımlanan dört farklı örgüt tipolojisi ortaya çıkmıştır (Cartwright and Cooper, 1993, s.62). Handy, bu çalışmayı esas alarak her bir örgütsel ideolojiyi mitolojik bir Yunan tanrısıyla özdeşleştirmiştir. Buna göre güç kültürünü Zeus, rol kültürünü Apollo, görev kültürünü Athena ve birey kültürünü Dionisus temsil etmektedir (Handy, 1993, s. 183).



Şekil 1.2. Harrison'un Kültür Sınıflaması Kaynak: Hampden (1992)'dan akt. Naktiyok, A. (1999, s. 104)

- **Güç (Zeus) Kültürü:** Güç kültürünü benimsemiş olan örgütlerde yöneticiler Yunan mitolojisinde gücü sembolize eden en güçlü tanrı olan Zeus ile özdeşleştirilmiştir. Bu tip örgütlerde merkezileşme derecesi yüksek olan bir yapı vardır. Güç bu merkezde toplanır ve merkezden dışarıya doğru yayılır (Doğan, 2012, s. 127).

Merkezi otoritenin yönlendirdiği bu tip örgütlerde merkezden uzaklaştıkça gücün etkinliği azalır. Bu örgütler kaliteyi ikinci plana alarak hızla daha fazla önem verirler. Karar süreçleri ve çevresel değişimlere tepkileri oldukça hızlıdır. Bürokrasinin yok denecek kadar az olduğu, kriz durumlarında güçlü yönetimlerin etkinliğinin arttığı bir örgüt tipidir (Güney, 2011, s. 196). Güç kültürüne sahip işletmeler genelde küçük işletmelerdir. İşletme büyüdükçe merkezden kontrol zorlaşmaktadır.

Küçük işletmeler, sendikalar, emlak, ticaret ve finans şirketleri (İpek, 1999, s. 54) ile Türkiye'deki siyasi partiler güç kültürüne örnek olarak verilebilir.

- **Rol (Apollo) Kültürü:** Handy, rol kültürünü mitolojide “düzen ve kural tanrısı” olan Apollo ile betimlemiştir (Köse, 2014, s. 40). İşlerin yürütülmesinde rasyonalite önemslenmektedir. İşler bütün teferruatlarıyla tanımlanmış, hiyerarşik yapı kesin bir şekilde belirlenmiş ve örgütsel roller katı bir şekilde tarif edilmiş ve birbirinden ayrılmıştır. Bürokrasi, otorite ve hiyerarşinin ilişkileri belirlediği,

yetkinin yöneticilerde olduğu, kişilerin değil rollerin önemli olduğu bir örgüt yapısı olması sebebiyle, rol kültürü bürokrasi kültürü olarak da anılmaktadır (Terzi, 2000, s. 77).

Merkezi bir yönetim anlayışına ve yüksek düzeyde formalleşmeye imkân veren bir yapısı olması sebebiyle çevresel değişimlere hızlı tepkiler vermekte geciken bu kültüre sahip örgütler, çevresel belirsizliğin daha az ve çevresel değişimin daha yavaş olduğu sistemlerde başarılı olurlar (Handy, 1993, s. 186).

Sosyal hizmet kuruluşları, otomobil ve yakıt endüstrileri, sigorta şirketleri ve bireysel bankacılık (Sezerel, 2013, s.54) hizmeti veren örgütlerle ve kamu kuruluşlarında (Naktiyok, 1999, s. 102) rol kültürünün uygulandığı görülmektedir.

- **Görev (Athena) Kültürü:** Görev kültürü, uzmanlığı ve bilgeliği temsil eden savaş tanrısı Athena ile sembolize edilmektedir. Çalışanlar için en önemli değer uzmanlık olduğu, yaş haddi, yöneticilere yakınlık gibi durumların önemli olmadığı bir örgüt kültürüdür. Bu tip örgütler genellikle proje temelli iş yaparlar. Bu sebeple çalışanların birbirleriyle uyumu son derece önemlidir (Zan, 2014, s. 43).

Görev kültürünü benimseyen örgütler iş ya da proje odaklıdır. Sonuca en kısa şekilde ulaşmak için yaratıcı fikirlere sahip olmak, rekabetçi olmak ve hızlı olmak gerekir (Handy 1993, s. 187-188).Bürokrasinin yerleşik olduğu danışmanlık şirketleri, reklam ajansları, ticari bankalar (Handy, 1993, s. 188) ile büyük ölçekli firmaların ar-ge bölümleri (Akyol, 2009, s. 61) genellikle görev kültürünü benimsemiş olan örgütlerdir.

- **Birey (Dionisus) Kültürü:** Bireylerin örgüt için var olduğu diğer kültürlerle kıyasla aşk yaratıcılık ve şarap tanrısı Dionisus ile sembolize edilen birey kültüründe örgüt bireyler için vardır. Birbirinden farklı alanlarda uzmanlaşmış olan kişileri bir araya getiren bir örgüt kültürüdür (Naktiyok, 1999, s. 103).

Bir patron baskısı altında çalışmayı kabul edemeyecek kadar özgürlüklerine düşkün bireylerin, iş güvenliği, bağımsızlık garantisi, etki gücü ve mesleki tatminine daha işin başında sahip olduğu örgüt tipidir. Varoluşçu model olarak da adlandırılan bu modelde, çalışanlar kendi aralarında işbirliği yaparak çalışmayı tercih ederler, yönetilmek istemezler (Handy, 1989, s. 34). Hiyerarşik

bir yapı yerine işbirliğine dayanan bir anlayış söz konusudur. Bir yönetim baskısı söz konusu değildir (Güney, 2011, s. 196). Bu tip kültürle örnek olarak, üniversite ortamı, serbest çalışan doktor ve avukatlar (Zan, 2014, s. 43), danışmanlık firmaları, sivil toplum örgütleri (Güney, 2011, s. 197) ile bilgisayar operatörleri, uzman doktorlar ve mimarlar (Handy, 1993, s. 191) gibi çalışanların yer aldığı örgütler verilebilir.

1.4.3. Peters ve Waterman Modeli

Tom J. Peters ve Robert H. Waterman 1982 yılında yaptıkları çalışmada, Amerika Birleşik Devletlerinde faaliyet gösteren ve oldukça başarılı olan, tüketim malları, hizmet işletmeleri, proje yönetim işletmeleri ve endüstriyel işletmelerin yer aldığı bir örneklem üzerinde çalışmışlar ve bu örgütlerin başarılarının sebeplerini araştırmışlardır. İşletmeler tarafından 19 yıl boyunca üretilmiş olan belgelere ek olarak yapılandırılmış ve yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen veriler birleştirilerek “*Mükemmeli Arayış*” isimli eserlerinde örgüt kültürünün başarıda önemli bir faktör olduğunu ifade etmişlerdir (Peters ve Waterman’dan akt., Sezerel, 2013, s. 44). Peters ve Waterman örgütü başarıya ulaştıran kültürel değerleri sekiz faktör şeklinde açıklamış (Şekil 1.3), bu kültürel özelliklere sahip olan işletmeleri de “mükemmel örgüt” olarak tanımlamışlardır (Ünal, 2014, s. 398-401). Mükemmellik olgusunun ölçüsü “benchmarking” tekniğidir.



Şekil 1.3: Mükemmel Örgütün 8 Özelliği. Kaynak: Ünal, M. (2014, s. 399).

Peters ve Waterman, daha sonraki yıllarda yaptıkları çalışmalarda, hem “mükemmellik kavramı”nın hem de bu kavramın tüm örgütler için genelleştirilmesinin hata olduğunu kabul ve beyan etmişlerdir (Eren, 2001, s. 161-162).

Peters ve Waterman'ın mükemmel örgüt için öngördükleri sekiz kültürel özelliği aşağıdaki gibi ifade etmekte mümkündür (Eren, 2001, s. 165; Özkalp ve Kirel, 2013, s. 170-171).

- Sorunlar ve analizler içinde boğulmak yerine hareketi tercih etme,
- Tüketicilerle sürekli yakın ilişki içerisinde olma,
- Alt kademelere faaliyet serbestisi vererek girişimciliği cesaretlendirme,
- İnsana değer vererek verimliliği yükseltme,
- Basit örgüt biçimi ve az sayıda kurmay personelle çalışma,
- Ana işletme değerlerine önem verme,
- Uzmanlığa sahip olunan iş kollarında çalışmaya önem verme,
- Aynı zamanda gevşek ve sıkı kontrol sistemlerini birlikte kullanma.

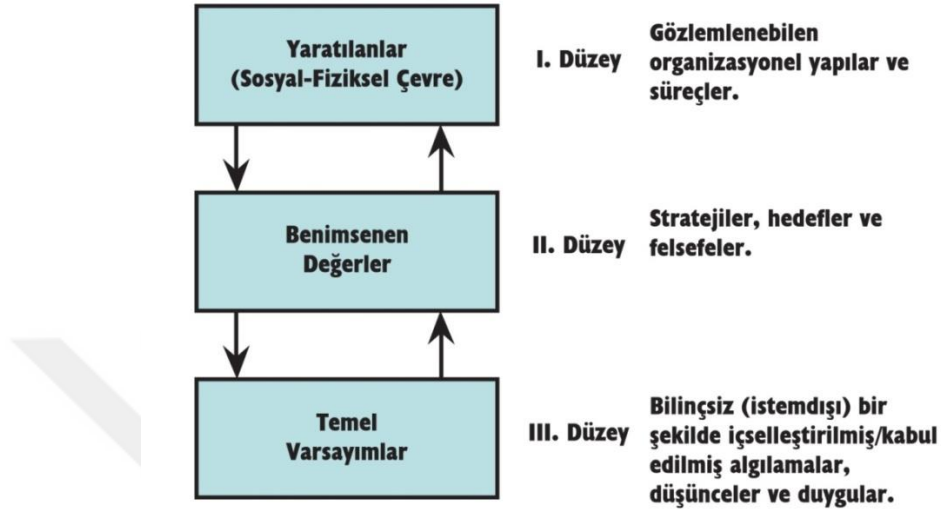
1.4.4. Schein Modeli

Schein'a göre kültür, tüm çalışanları ilgilendiren önemli bir kavramdır. Bu önemi sebebiyle, Schein, kültürün nasıl oluştuğu ve değiştirildiği, nasıl anlaşıldığı ve benimsendiği, firmaların örgüt kültürünü çalışanlar arasında nasıl yaygınlaştırdıkları konularıyla ilgilenmiştir. Örgüt kültürünün oluşmasında lider, liderin ortaya çıkmasında ise örgüt kültürünün önemine değinen Schein “*liderin karakteristik özelliklerinin ortaya çıkmasında örgüt kültürünün birinci derecede etkili olduğu*”nu ifade etmiştir (Uzpeder, 2014, s.88). Schein (2004, s. 225)'a göre kültür üç kaynaktan ortaya çıkar;

- Örgüt kurucularının inanç değer ve varsayımları,
- Örgütün gelişim sürecinde grup üyelerinin deneyimlerinden öğrendikleri,
- Örgüte yeni katılan liderler ve üyelerin beraberlerinde getirdikleri yeni inançlar, değerler ve varsayımlar.

Üç farklı şekilde ortaya çıkan kültür üç farklı düzeyde analiz edilmelidir. Çünkü kültürü tanımlayan unsurlar görülebilen unsurlardan görülemeyen unsura kadar çok farklı şekillerde karşımıza çıkabilir. Kültür kavramını anlamak için öncelikle kültürün

bu düzeylerini bilmek ve analiz etmek gerekir (Schein, 2004, s. 25). Bu kültür düzeyleri Şekil 1.4'te gösterilmiştir.



Şekil 1.4: Kültür Düzeyleri. Kaynak: Schein, (2004, s.26).

- **Artifaktlar:** Bir bireyin hiç bilmediği veya yeni karşılaştığı bir kültürle ilgili olarak gördüğü, duyduğu, teşhis ettiği ve hissettiği tüm olgular artifakt kavramının içerisine girer. Görsel olarak eserler, binalar, yerleşim gibi faktörler, işitsel olarak kullanılan dil, teknoloji ve ürünler, sanatsal olarak giyim tarzı gibi unsurlarla mitler, hikâyeler, törenler, ritüeller ve ayinler artifaktlara örnek olarak verilebilir. Üyelerin davranışları, rutin hale gelen örgüt süreçleri, tüzükler ve örgüt şeması da artifaktlara dâhil edilebilir. Bu kültürel özelliklerle ilgili olarak gözlemlenen değerler kolaylıkla tarif edilebilse bile artifaktların ne anlama geldiğini grup üyeleri dışındaki bireylere izah etmek zordur (Schein, 2004, s. 26-27).
- **Benimsenen Değerler/İnançlar:** Bir grup ya da örgüt ilk defa karşılaştığı bir problemi çözerken, üyeler neyin doğru, neyin yanlış olduğunu tam olarak bilemezler. Çözüm önerileri sadece varsayımlardan ibarettir. Problemin çözülmesi için getirilen önerilerle çözüm sağlamak mümkün olursa artık bu öneri benimsenen bir değer veya inanç olacaktır. Çözüm önerilerini getirenler genellikle yöneticiler veya liderlerdir. Lider üyeleri ikna ediyor, problemlere çözüm buluyor ve bu başarıyı da gruba mal edebiliyorsa, grup tarafından

benimsenen bu değerler veya inançlar bir sonraki aşamada temel varsayımlara dönüşecektir. Daha az kontrol edilebilen bazı değişkenler, estetik veya ahlaki konularla ilgili hususlar hakkında bir fikir birliği olmayabilir. Bu durumda “sosyal geçerlilik” kavramı ile fikir birliği sağlanmaya çalışılır (Schein, 2004, s.28-29). Örgütlerin uyguladıkları stratejiler, karar alma süreç ve yöntemleri, yönetim tarzı ve uygulamaları benimsenen değerlerdir (Köse, 2014, s. 29).

- **Temel Varsayımlar:** Benimsenen değerler ve inançlar doğrultusunda problem çözmek sürekli başarılı sonuçlara ulaşmamızı sağlıyorsa artık öngörüler bir realiteye evrilir. Üstü örtülü olan ama üyelerin bilinçaltına işlemiş olan bu değerler ve inançlar kültürün en önemli parçalarıdır. Temel varsayımları paylaşan çalışanlar aynı ortamda daha verimli ve mutlu olarak çalışabilirler (Schein, 2004, s. 26-27).

Uzpeder (2014, s. 90-91)’e göre Schein, örgüt kültürü çalışmalarında “*örgütsel kültür*” kavramını ilk kullanan kişidir. Örgütsel kültür kavramının örgüt kültürü kavramından farklı olduğuna dair bir değerlendirmeye rastlanılmaması sebebiyle bu kavramların aynı mânâyı ifade ettiği değerlendirilmektedir. Schein örgütsel kültüre daha çok psikolojik açıdan yaklaşır. Örgütsel kültürü oluşturan varsayımları beş başlık altında toplamıştır; insanoğlu-doğa ilişkisi, hakikat ve dürüstlüğün doğası, beşeri doğa, beşeri faaliyetlerin doğası ve insan ilişkilerinin niteliği (Uzpeder, 2014, s. 90-91).

1.4.5. Danışman ve Özgen’in Eğilim Yaklaşımı

Danışman ve Özgen (2003, s. 91-124), tarafından yapılan “*Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel-Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi*” başlıklı makalede, örgüt kültürü kavramının yönetim organizasyon alanındaki gelişim süreci araştırılmış, tarihsel gelişimi içerisinde kavramı anlamak ve ölçmek konusunda yapılan çalışmalara değinilmiş ve nihayet niceliksel ölçütleri kullanan çalışmalar özetlenerek/gruplandırılarak dokuz alt boyuttan oluşan bir örgüt kültürü ölçeği teşekkül ettirilmiştir.

Örgüt kültürü kavramının gelişim sürecinde bakıldığında bu kavramın ilk kez Andrew M. Pettigrew tarafından kullanıldığı görülmektedir. Pettigrew (1979)’in, antropolojide kullanılan kültür kavramını örgütlere uyarladığı çalışmasından sora örgüt kültürünün ölçülmesinde hangi yöntemin kullanılmasının daha doğru olacağı hususunda

araştırmacılar arasında devam etmekte olan bir ihtilaf başlamıştır. Bir kısım araştırmacılar kültürün niteliksel yöntemlerle ölçülmesi gerektiği fikrini savunurken, diğerleri de niceliksel yöntemlerin kullanıldığı bir ölçümün daha sağlıklı olacağını düşünmektedirler (Danışman ve Özgen, 2003, s. 92-94).

Niteliksel çalışmalar öznel değerlendirmelere ve araştırmacının yorumsal çıkarımlar yapmasına imkân tanırken, niceliksel yöntemler de, daha önceden belirlenmiş, kategorize edilmiş boyutlar kullanılmaktadır (Danışman ve Özgen, 2003, s. 96). Bu sebeple, örgüt kültürü çalışmalarında yöntem farklılaşması olgusunun temeli, araştırmacıların örgüt kültürü kavramına “etik ya da emik bakış açısı”yla yaklaşıyor olmasından kaynaklanmaktadır (Morris vd., 1999’ dan Akt: Danışman ve Özgen, 2003, s. 96).

Niceliksel yöntemler kullanarak örgüt kültürünü ölçmeye çalışan araştırmacılar, bazı kültürel unsurlara odaklanmışlar, analiz çalışmalarını farklı düzeylerde ele almışlar ve farklı boyutlar/tipolojiler tanımlamışlardır. Aslında bu araştırmalar “çeşitli açılardan benzerlik taşımakla birlikte, üzerinde odaklaşılan unsur, kullanılan veri toplama yöntemi ve ölçüm formatı açısından farklılaşabilmektedir” (Danışman ve Özgen, 2003, s. 104).

- **Kuralcılık (Bürokrasi / Kontrol) Eğilimi:** Örgütler kural, prosedür, standart/normlar oluşturarak bunları uygular ve bunlara uyulmasını bekler. Bir örgütün kural oluşturma, uygulama ve kurallara uyma davranışı bekleme konusundaki hassasiyeti “kuralcılık eğilimi” olarak adlandırılmıştır.
- **Hiyerarşi Eğilimi:** Örgütler, insanların insanları yönettiği yapılardır. Örgütü oluşturan bireyler arasındaki hiyerarşik düzen, güç ilişkileri, otoriteye saygı, emir-komuta zinciri, örgütün bir ferdi olarak çalışanın katılımcılığı, çalışanlar arasında eşitlik vb. konuları önemseme derecesi “hiyerarşi eğilimi” olarak adlandırılmaktadır.
- **Sonuç (Süreç) Eğilimi:** Bazı örgütlerde işin ne şekilde yapıldığına ve işin nasıl sonuçlandırılacağına daha fazla odaklanılmakta, bu bağlamda, çalışanların performansı, inisiyatif alma becerileri, diğer çalışanlarla iyi ilişkiler kurmaları ve çalışanların diğerlerine öncülük etme çabaları daha fazla önemsenmektedir.

- **Klan (Aile ve İlişki) Eğilimi:** Klan tipi örgütlenmede, örgüt yöneticileri örgütü bir aile gibi görme eğilimindedir. Çalışanlar bu ailenin üyeleridir, birbirleriyle yakın ilişki kurmaları, informel bağlar oluşturmaları desteklenmelidir. Her bir üye önemsenmeli, sorunları ve ihtiyaçları ile ilgilenilmelidir.
- **Kişî (İş Eğilimi/ Destekleyici Kültür) Eğilimi:** Bireyi güçlendirme, bireyin makul oranda inisiyatif alarak bilgi dağıtım rolünü üstlenmesini sağlama, işlerin düzgün şekilde yapılması ve görevlerin tamamlanmasını sağlama ve çalışanların özverili davranması konularında örgütün yaklaşımını ifade etmektedir.
- **Takım (Bireysel/ Grup Halinde Çalışma) Eğilimi:** Örgütlerde, bireysel ve takım halinde çalışmaya verilen önem, bireysel veya takım halinde karar verme, bireysel ya da takım halinde sorumluluk yüklenme ve işbirliği yapma gibi hususlara ne derece önem atfedildiği ile ilgilidir.
- **Gelişme (Esneklik/Uyum/İstikrar/Durağanlık) Eğilimi:** Örgütün çevresel değişimlere verdiği tepki, yeniliklere açık olup olmaması, örgütün rijit veya dinamik olup olmaması ile ilgili durumları kapsamaktadır.
- **Profesyonizm (Rasyonalizm) Eğilimi:** Bu tip örgütlerde problemler nesnel bir şekilde ele alınarak çözüm üretilmeye çalışılır. İşe almada adalet ve liyakat belirleyici ilkelere dayanır. Çalışanlar performanslarına göre değerlendirilir ve kariyer fırsatları sunulur. Çalışanların rol ve sorumlulukları açıkça tanımlanmıştır.
- **Açıklık Eğilimi:** Örgütlerde anlaşmazlıklar ve çatışmaların olması halinde çalışanların bu problemleri açıkça konuşabilme-tartışabilmeleri, bunun sonucunda çalışanların bireysel sorumluluk alarak problemleri çözme davranışı göstermelerinin teşvik edilmesi ya da önlenmesi ile ilgilidir.

Yukarıda tanımlanan 9 örgütsel kültür boyutu, 70’li yıllardan günümüze kadar uzanan yaklaşık yarım asırlık süreçte yayımlanmış olan, niceliksel örgüt kültürü çalışmalarından elde edilmiştir. Bu dokuz boyut oluşturulurken, örgüt kültürünü betimleyen boyutların birçok çalışmada tamamen aynı veya benzer kelime/kavramlarla ifade edildiği görülmektedir. Sosyal bilimler alanında yoğun olarak kullanılan niceliksel ölçümlerin, bazı kısıtları olmakla birlikte, örgüt kültürünün “etik” bakış açısıyla değerlendirildiği durumlarda, analitik bir yaklaşımla, örgütler arası kıyaslamaya imkân veren ve örgüt kültürünün ölçümünü kolaylaştıran bir yöntem olması sebebiyle tercih

edildiği gör÷lmektedir (Danışman ve Özgen, 2003, s. 114). 11 Türk ve 6 Kanada firmasında test edilen bu ölçeğın geçerlilik ve güvenilirliğı, “*k÷lt÷rel boyutlar için kullanılan değer ve norm ifadelerinin uygunluğunu destekleyici nitelikte olmuştur*” (Danışman ve Özgen, 2003, s. 114).



BÖLÜM 2: LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

2.1. LİDERLİK KAVRAMI VE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ

Liderlik, “belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci” olarak tanımlanmaktadır. Lideri takip eden kişiler açısından ise liderlik, “bir grup insanın kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, onun isteği, emir ve talimatları doğrultusunda davrandıkları kişidir” (Koçel, 2014, s.668).

Lider merkezli araştırmalar, son yıllarda gelişen örgütsel davranış alan yazınında daha yoğun olarak karşımıza çıkmaktadır. Başlangıçta liderin özelliklerine odaklanan çalışmaların zaman içerisinde davranışsal teori çalışmaları ve durumsal teori çalışmaları olarak gelişimini sürdürmeye devam ettiği görülmektedir (Göksel ve Aydın, 2012, s. 248).

Mobilitenin ve rekabetçi piyasa yapısının hâkim olduğu günümüz şartlarında, sadece tanımlanmış biçimsel görevlere odaklanan, fazladan çalışma yapmayan, özveride bulunmayan ve çaba göstermeyen örgütler gelişmekte ve varlıklarını devam ettirmekte oldukça zorlanmaktadır (Çetin vd., 2012, s.11).

Bir örgütün başarısı o örgüt için çalışan insanların işbirliğine bağlıdır. İşbirliğini sağlayan ve geliştiren, çalışanları yaptıkları işten zevk alacak bir ortama kavuşturacak bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır. “*Liderlik, insanları belirlenmiş hedefler yönünde çaba göstermeye ikna etme sanatıdır*” (Cevrioğlu, 2007, s. 1). Bir örgütteki tüm çalışanlar hem birbirleriyle hem de liderleriyle “*sürekli*”, “*karşılıklı*” ve “*fayda temelli*” bir ilişki içerisindeyler. Çalışanların liderlerinden ne derece memnun oldukları “*aralarındaki iletişimin yoğunluğu*”, “*liderin astları denetleyici davranışları*” ve “*lider ve çalışan arasındaki güven duygusu*” gibi ilişkilere bağlıdır (Deluga, 1994, s. 315-316).

Liderlik salt bir rolü oynamaktan ibaret değildir. Bir yöneticinin, üzerinde iyice düşünerek ve analiz yaparak kendi duygu durumunun “*örgütün ruh halini ve eylemlerini*” ne şekilde harekete geçireceğine karar vermeli ve kendisini de buna uygun bir şekilde davranışlarını disiplinize etmelidir. Liderin ruh hali ve bu ruh halinin

yansıması olan davranışlar, diğer tüm çalışanları etkileyerek onların performansı üzerinde belirleyici bir etken olur. Bu sayede firmanın karlılığı, hem pozitif hem de negatif yönde etkilenebilir (Goleman vd., 2001, s. 44).

Bir lider başarılı olmak istiyorsa sürekli kendisini yenilemeli, işe yaramayan alışkanlıklarından ve faydasız becerilerinden kurtulmalı, yeni meydan okumalara hazır olmalıdır. Liderlerin en sık yaptıkları hatalardan biri işletme büyürken aynı çalışan grubuna körü körüne sadık kalmaktır. Bu durum işletmeye ekstra yükler getirebilir (Hamm, 2002, s. 110-111). Liderler ekip üyelerinden herhangi birisinin veya bir kaçının zafiyetlerini ve eksikliklerini tespit etmede ve değerlendirmede yetersiz kalırlarsa şirketi tehlikeye atarlar (Hamm, 2002, s. 112). Liderler diğer insanları yöneten özel kişilerdir. Dolayısıyla liderlik yöneticilikten daha farklı bir anlama sahiptir. Liderlik sadece *“mekanik bir görevler dizisinden ibaret değildir; Bir insani etkileşimler kümesidir”* (Teal, 1996, s. 36). Yöneticilik karmaşayla başa çıkmaya çalışmaktır. Buna karşın liderlik değişimle başa çıkmaya çalışmak demektir (Kotter, 2001, s. 4).

Rekabetin son derece yoğun olduğu günümüz dünyasında, liderler, örgütleri tarafından resmi olarak belirlenen rollerinin ötesine geçmek zorundadır. Özellikle yaratıcılık ve yenilik gerektiren işlerde rol ötesi davranışlar işletmelerin etkin ve verimli olmasını sağlayan benzersiz bir istisnadır. Biçimsel sorumluluklarının ötesine geçerek daha fazla çaba gösteren liderler örgütlerinin işlevlerini yerine getirme ve amaçlarına ulaşmada çok büyük bir katkı sağlamış olurlar (DiPaola ve Hoy, 2005, s. 38).

Oğuzhan (2016, s. 357)'a göre ise örgütsel davranış literatüründe, lider ve astları arasındaki etkileşim, astın üstlendiği görevler ile örgüt ve lidere bağlılık üzerinden açıklanmaya çalışılmaktadır. Lider-üye etkileşim teorisinde (LÜE) ise lider ve astları arasındaki etkileşim farklı boyutlarda ve değişik seviyelerde gerçekleşmektedir.

Sosyal etkileşimin bir sonucu olarak çalışanlar, mensubu oldukları örgütle ve liderleriyle farklı bir etkileşim içerisine girerler. Börü ve Güneşer (2006, s. 43-44) tarafından yapılan bir çalışmada, çalışanın örgütüyle etkileşimi *“Algılanan Örgütsel Destek – Perceived Organizational Support”*; lideri ile etkileşimi ise *“Lider-üye Etkileşimi-Leader Member Exchange (LMX)”* başlıkları altında incelenmiştir. Liderin sahip olduğu özellikler ve davranışlarının takipçileri nasıl etkilediği araştırılırken,

genellikle probleme, “astların benzer olduğu varsayımıyla, liderin tüm astlara aynı şekilde davranacağı” öngörülerek yaklaşılmıştır (House ve Aditya, 1997, s. 446). Fakat bu varsayımın aksine yöneticiler aynı düzeydeki astlarının tamamıyla homojen ilişkiler kurmazlar ya da kuramazlar. İş yoğunluğu ve zamanın kısıtlı olmasının (Arıkan ve Çalışkan, 2013, s. 3) yanı sıra lider ve astları arasındaki ilişkiler zaman içinde gerçekleşen etkileşimler sonucunda şekillenir.

Lider-üye etkileşim teorisinin en önemli özelliği, klasik yaklaşımların aksine liderlik kavramına “ilişki odaklı” bir bakış açısıyla yaklaşmasıdır. LÜE teorisinde lider ve astlarından ziyade bu iki kişi arasındaki karşılıklı ilişkiye odaklanılır (Aslan ve Özata, 2009, s. 98; Martin vd., 2005, s. 141; Case, 1998, s. 389).

Lider-üye etkileşim teorisinin temelinde, Graen, Dansereau ve Minami (1972, s. 217)’nin yaptıkları çalışma ile bu çalışmanın devamı niteliğinde olan, Dansereau, Cashman ve Graen (1973, s. 187-190) tarafından yapılan çalışma iki çalışma vardır. Birinci çalışmada, liderin ortalama bir yönetim tarzına sahip olduğu ve liderlik davranışlarının istikrarlı olduğu varsayımından hareketle “Ortalama Liderlik Tarzı” (*Average Leadership Style-ALS*) adı verilen bir yaklaşım söz konusudur. Ancak liderler tüm çalışanlarına aynı şekilde davransalar bile, her bir liderin takipçisi/çalışanı/astı/üye ile arasındaki gelişen ilişki bir diğerinden farklıdır. İkinci çalışmada lider ve her bir takipçisi arasındaki özel ilişkiye odaklanan yazarlar, bu her biri diğerlerinden farklı olan ilişkilere “Dikey İkili Bağlantı Modeli” (*Vertical Dyad Linkage Model-VDL*) adını vermişlerdir. Liderlikle ilgili yeni bir bakış açısı getiren bu model, lider ve takipçileri arasında etkileşime odaklanmış ve literatürde “lider-üye etkileşim teorisi” (Leader-Member Exchange Theory - LMX) olarak adlandırılmıştır (Dansereau vd., 1975, s. 72). Exchange kelimesinin Türkçe karşılığı “karşılıklı değişim” ya da değiş-tokuş” olduğu söylenebilir (Advanced Learner’s Dictionary, 2007, s. 430). Bazı yazarlar bu kelimeyi “değişim” olarak kullansa da Türkçe literatürde exchange kelimesinin karşılığı olarak hem karşılıklı değiş-tokuşu hem de üst ve ast arasındaki ilişkiyi aynı anda ve daha iyi ifade edebilen “etkileşim” kelimesinin nispeten daha sık kullanıldığı görülmektedir.

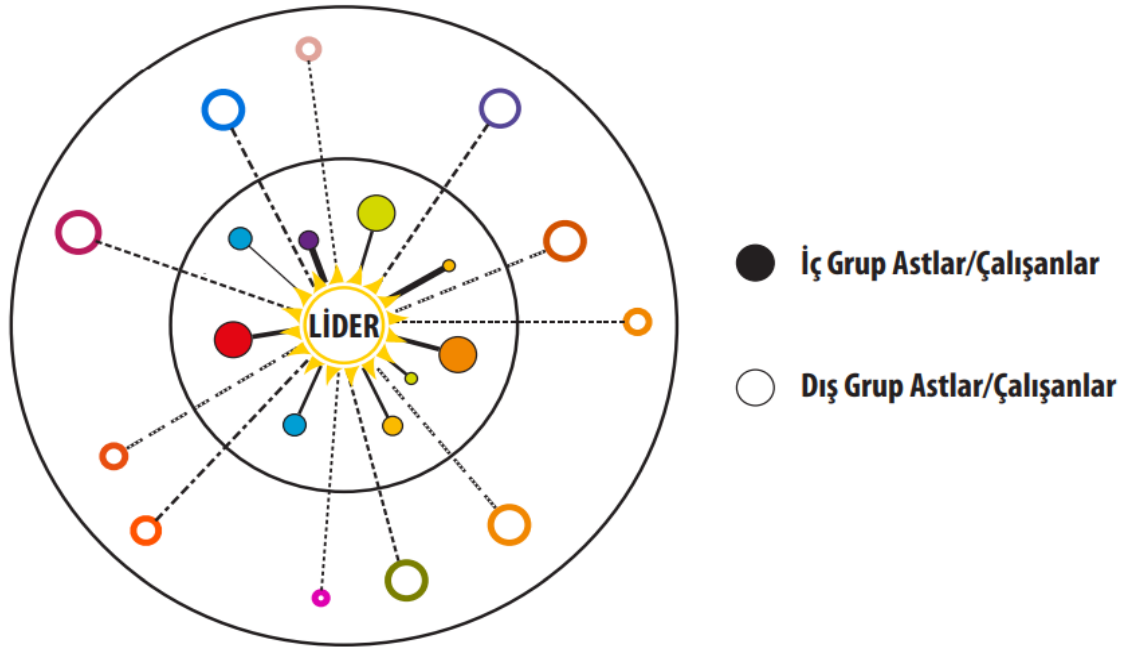
Lider ve takipçileri arasındaki dikey ikili ilişkilerin her biri diğerlerinden farklı ve kendine özgüdür. Bunun en büyük sebebi liderlerin zaman kısıtı ile astların

bulunduğu pozisyonların işletme ve liderler açısından kritiklik düzeyidir. Liderler zaten sınırlı olan zamanlarından kritik pozisyonlarda bulunan astlarına daha fazla harcayacaklar, bu suretle onlarla daha fazla etkileşim içerisine girip birbirlerini daha yakından tanıyacaklardır (Karcıoğlu ve Kahya, 2011, s. 339-340).

Liderlik teorisi açısından yeni olan bir diğer ikili model ise “*Bireyselleştirilmiş Liderlik*” teorisi olup (Yammarino ve Dansereau, 2002, s. 97) ikili ilişkiye takipçi/çalışan odaklı bir yaklaşıma sahiptir. Liderlik teorisine ikili ilişkiler açısından bakan bir yaklaşım olmakla lider-üye etkileşimine benzer bir yapısı olsa da ilişkiye çalışan açısından bakılması yönüyle bu teori lider-üye etkileşim teorisinden farklıdır.

Lider ve astının arasında gerçekleşen doğal ilişkinin temelinde etkileşim vardır. Ancak liderlik tarzı açısından zaman içerisinde bu etkileşimsel liderlik davranışı “*dönüştürücü liderlik*” davranışları sergilemeye, astları dönüştürmeye başlarlar (Graen ve Uhl-Bien, 1991, s. 32-34).

Lider-üye etkileşim teorisi astları iki kategoride ele almaktadır; İç grup ve dış grup (Dansereau vd., 1975, s. 56; Graen ve Schiemann, 1978, s. 211; Dienesch ve Liden, 1986, s. 621; Graen ve Uhl-Bien, 1995, s. 225; Walumbwa vd., 2011, s. 740; Liden ve Maslyn, 1998, s. 43). Lider-üye etkileşim teorisi liderlerin astlarıyla ilişkilerinin standart olmadığını, aksine her bir ast ile farklı bir ilişki kurdukları ya da farklı bir etkileşim içerisinde olduklarını ileri sürmektedir. Eğer lider ve astları arasındaki ilişki, çalışanı işe bağlayan sözleşme çerçevesinde gerçekleşiyorsa, yani sınırları belli ve tamamen resmi bir ilişki söz konusuysa bu tip çalışanlar “*grup dışı*”, iş sözleşmesinden kaynaklanan ilişkinin ötesinde lider ve astları arasında karşılıklı güven, saygı, beğeni ve takdir gibi duygu ve davranışlar söz konusu ise bu astlara “*grup içi*” çalışanlar denilmektedir. (Liden ve Maslyn, 1998, s. 43). Farklı bir yaklaşım olarak Göksel ve Aydın (2012, s. 249) grup içi çalışanları “*benimsenenler*”, grup dışı çalışanları ise “*dışlananlar*” olarak ifade etmektedir. Grup içi ve grup dışı kavramları, anlatılmak isteneni net bir şekilde ifade edemediğinden dolayı, lidere daha yakın olan astları tanımlamak için “*iç grup çalışanlar/astlar*”, lidere yalnızca iş sözleşmesiyle bağlı olan astları tanımlamak içinde “*dış grup çalışanlar/astlar*” denilmesi daha uygun olacaktır.



Şekil 2.1: Lider-Üye Etkileşim Modeli

Yukarıda özetlenen çalışmalar ışığında ortaya konulan ve Şekil 2.1'de yer alan lider-üye etkileşim modelinde, lider doğal olarak örgütün merkezinde yer alır. Dıştaki büyük dairenin sınırları ise örgütü temsil etmektedir. Örgütte liderin haricinde iki farklı küme vardır. Lidere daha yakın olan küçük daire iç grubu, iç grubun haricinde kalan bölüm ise dış grubu temsil etmektedir. İç grupta yer alan astlar lidere daha yakın ikili ilişkilere sahiptirler. Lider onlarla daha fazla zaman geçirir, destekler, ödüllendirir, kararlara katılımlarını sağlar. İç grupta yer alan çalışanlar ise daha fazla sorumluluk üstlenirler, daha fazla zaman ve mesai harcayarak, bireysel ve örgütsel çıktıları daha çok artırır. Bu sayede liderle kesintisiz bir iletişime ve etkileşime sahiptirler.

Örgütteki çalışanlar kendilerine has özellikleri sebebiyle, doğal olarak diğer çalışanlardan farklı yapı ve karaktere sahiptir. Bu sebeple Şekil 2.1'de çalışanların her biri farklı renklerde farklı büyüklüklerde ifade edilmiştir. Farklı renkler, çalışanların farklı karakteristik özelliklerini, farklı büyüklükler ise çalışanların işle ilgili değişik yaklaşımlarını ve örgüte yaptıkları katkı açısından farklılıklarını ifade etmektedir. Ayrıca her bir çalışan ile lideri bağlayan, çalışan ve liderin etkileşimini ifade eden sürekli-kesikli ve farklı kalınlıklarda çizgilerde mevcuttur. Bunun sebebi lider-üye etkileşim teorisinin en önemli yanı olan "liderin her bir çalışanla kurduğu ilişkinin diğerlerinden farklı olması"na yapılan vurgudur. İç gruptaki çizgiler düz çizgi olup lider

ve üye etkileşiminin sürekliliğini ifade etmekte olup bu etkileşimin gücünü belirtmek bakımından değişik kalınlıklarda çizilmiştir. Benzer hususlar dış grup üyeleri içinde geçerlidir. Ancak liderle etkileşimi düşük düzeyde olan, görevlerinin gereği olan formel ve standart işler haricinde örgüt için sorumluluk almayan ekstra çaba göstermeyen dış grup çalışanların bu durumu, kesik çizgilerle ifade edilmiştir. Çalışanlar dış grup ve iç grup olarak iki bölüme ayrılmış olsa da lidere yakınlıkları için bu kriter yeterince açıklayıcı olmayabilir. Mesela aynı grupta yer alan iki çalışandan biri diğerine kıyasla lidere daha yakın olabilir. Veyahut aynı grupta olmakla birlikte çalışanların lider-üye etkileşim algısı diğerlerine göre farklı olabilir.

Lider adaletli olmak adına bütün çalışanlara eşit davranmak istese bile bu isteğini gerçekleştirebilmesi çok mümkün değildir. Çünkü çalışanlar eşit değildir. Benzer şekilde liderin bütün çalışanlar için ayrı ayrı davranışlar sergilemesi de çok mümkün değildir. Ancak iki grup halinde kategorize edilmiş çalışanlara iki farklı şekilde davranması oldukça kolaydır. Dolayısıyla lider, iç gruptaki astlarına farklı dış gruptaki astlarına farklı davranır. Liderin çalışanlara davranışları nispeten benzer olsa da iç gruptaki çalışanlarla dış gruptaki çalışanlara davranışları farklı düzeyde gerçekleşmektedir (Yu ve Liang, 2004, s. 252). Bu yönü ile örgütler için lider ve çalışanlar arasındaki ilişkileri lider-üye etkileşim modeli gayet güzel ifade etmektedir.

Lider ve iç grupta yer alan astlar birbirlerine daha fazla güvenir, daha fazla etkileşim halindedirler. Lider iç grup astlara daha fazla destek verir, resmi ve gayri resmi olarak onları daha çok ödüllendirir. Dış grupta yer alan çalışanlarla olan ilişkisi sınırlı, daha az güven duyulan, daha az etkileşim ve ödüllendirmenin olduğu bir ilişkidir. Hemen hemen tüm liderler astları ile ilişkilerini güven, destek, ödül ve etkileşim gibi kavramlar üzerinden gerçekleştirmekte hızlı bir şekilde astlarını farklılaştırmaktadır. Bu farklılaştırma çok hızlı gerçekleştirilir ve daha sonra kolay değiştirilmez (Dienesch ve Liden, 1986, s. 621). İç grupta olan astlara karşı lider, daha toleranslı davranmakta, çalışanlar için cazip bir ortam yaratmakta, takım ruhunu ve bireysel coşkuyu artırmaya çalışmakta, problemlere yenilikçi çözüm önerileri getirmekte ve her açıdan çalışanlara destek olmaya çalışmaktadır (Boerner vd., 2007, s. 16-17). Lidere daha yakın bir konumda bulunan astların iç grupta olmaktan kaynaklanan bazı avantajları vardır. Daha fazla örgütsel destek, örgüt imkânlarından ve

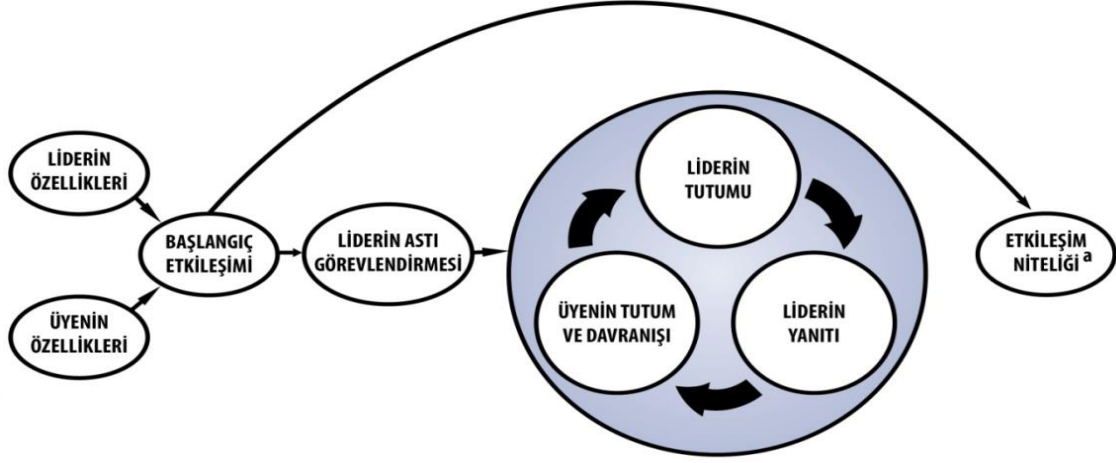
kaynaklarından daha fazla yararlanma olanağı, kariyer planlama ve kademe ilerlemesi gibi hususlar astlar açısından sayılabilecek avantajlardır. Benzer şekilde iç grupla etkileşim içerisinde olan liderinde bu etkileşimden sağladığı faydalar vardır. İşlerine, verilen emir ve görevlere, örgütlerine gönülden bağlı, çok çalışan, fazladan çaba gösteren çalışanlara sahip olmak liderler açısından oldukça önemli avantajlardır (Deluga ve Perry, 1994, s. 67-68). Dış grupta olan astlar ise çoğunlukla kendi birimlerindeki rutin işleri yaparlar. Yönetim ekibiyle aralarında daha resmi bir ilişki vardır (Liden ve Graen, 1980, s. 452).

Lider ve üye ilişkisinde, liderin beklentileri astlarına karşı davranışlarını değiştirebilir. Bununla birlikte beklentiler astların algılarını da değiştirebilir. Astlarından beklentileri yüksek olan liderler çalışanların olumlu davranışlarını ön plana çıkarmayı tercih ederler. Yüksek beklentiler içinde olan liderler, çalışanlarının daha iyi eğitilmesini, daha önemli ve nitelikli çalışma alanlarında görevlendirilmesini ve faaliyetler konusunda daha fazla geri bildirim alınmasını isterler (Wayne vd., 1997, s. 89).

2.2. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM SÜRECİ

Lider-üye etkileşim süreci üç evreden oluşur; “Yabancılık evresi”, “tanıma evresi” ve “ortaklık evresi” (Graen ve Uhl-Bien, 1995, s. 230; Scandura ve Pellegrini 2008, s. 103) Yabancılık evresinde lider ve ast arasındaki ilişki resmi olarak astın ve liderin birbirine karşı görev ve sorumluluklarından ibarettir. İletişim yoğunluğu azdır. Çünkü lider ve astı birbirlerini henüz yeterince tanımamaktadır. İkinci evre, kariyer odaklı bir etkileşimle daha iyi bir iş ilişkisinin kurulması neticesinde lider ve astın birbirini “tanıma evresi” olarak adlandırılmaktadır. Bu evrede lider ve ast kişisel ve örgütsel düzeyde daha fazla bilgi paylaşmaya başlarlar. Bu evre oldukça kritiktir. Çünkü gelişmeyen ilişkiler neticesinde ilk evreye geri dönebilir. Üçüncü evre etkileşimin sadece davranışsal değil, aynı zamanda duygusal olarak gerçekleştiği “ortaklık evresi” olarak adlandırılan bir aşamadır. Bu aşamada en belirgin duygu “güven”dir. Lider ve astları birbirlerine sadakatle bağlıdır ve birbirlerine destek olurlar. Bu süreç içerisinde karşılıklı güvenle birlikte saygı ve yükümlülüklerde artar. Liderler gerektiğinde kendilerine astlarının yardımcı olacağına güvenmekte, astlarda destek, teşvik ve kariyer

gibi hususlarda liderlerine güvenmektedirler (Scandura ve Pellegrini, 2008, s. 103; Ordun ve Aktaş, 2014, s. 122).



^a Etkileşimin niteliği belirlendikten sonra lider ile üye arasındaki karşılıklı etkileşiminin devam edeceği kabul edilir.

Şekil 2.2: Lider Üye Etkileşim Modeli, Kaynak: (Dienesch ve Liden, 1986, s. 627).

2.3. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN KALİTESİ

Lider-üye etkileşim teorisi, liderlerin astları ile tekdüze bir ilişki kurmadığını iddia eder. Lider bazı astları ile güven ve karşılıklı saygı temelinde bir etkileşim inşa ederken diğer bazı takipçileriyle etkileşimi, sadece astın rol tanımında yer alan biçimsel ilişkinin bir gereği olarak gerçekleştirir. Liderin astlarıyla karşılıklı saygı ve güven temelinde gerçekleştirdiği ilişkiler “yüksek kaliteli”, diğer astlarıyla gerçekleştirdiği ilişkiler ise “düşük kaliteli” olarak adlandırılır (Murphy vd., 2003, s. 61).

Lider-üye etkileşim modelinde farklı bir gruplama Graen ve Cashman (1975) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmacılar bu çalışmalarında, baskın olan iç ve dış grupların yanı sıra üçüncü bir grup daha tanımlamışlardır. “Trichotomy” (üç bölünme) olarak adlandırılan bu yapıda üçüncü grup “orta grup” (middle group)’tur (Liden ve Graen, 1980, s. 452). Çalışanların kesin olarak bir gruba dâhil edilmesi her zaman mümkün olmayabilir. İç ve dış grup arasında geçiş evresinde olan bu tip çalışanlar için nominal bir değerlendirme yapmak yerine zaman içerisinde grup kavramı yerine “lider ve üye arasındaki ilişkinin kalitesi” şeklinde bir kullanımın yaygınlaştığı görülmektedir. Nitekim bu konudaki araştırmalar arttıkça, grup içi ve grup dışı kavramlarının aslında

bir standartlaşmayı getirdiği, lider-üye etkileşim kavramının temel karakteristiği olan, “*liderin, astlarının her biri ile farklı ilişkiler kurduğu*” varsayımına tezat oluşturduğu görülmektedir (Brower vd, 2000, s. 229).

Lider-üye etkileşim teorisinin anlatımında grup içi/grup dışı kavramları hala kullanılmakla beraber “*lider-üye etkileşiminin kalitesi*” şeklindeki bir ifadenin son yıllarda daha yoğun bir şekilde kullanıldığı görülmektedir. Yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi iç grup, düşük kalitedeki lider-üye etkileşimi ise dış grup çalışanları ifade etmektedir (Brower vd, 2000, s. 229). Şekil 2.1’de özetlenen lider ve üye ilişkisinde, dış gruptan merkeze doğru yaklaştıkça lider ve üye ilişkisi sürekli hale gelir ve etkileşimin kalitesi artar.

Yüksek kaliteli ilişkilerde lider ve astları arasında karşılıklı saygı ve güvenin yanı sıra, karakteristik bir davranış olarak, “*açık iletişim*” ve “*bilgi paylaşımı*” yoğun bir şekilde gerçekleşir (Walumbwa vd., 2011, s. 740). Janssen ve Yperen (2004, s. 372)’e göre bütün bunlara ek olarak “*performans odaklı çalışan astların karar verme davranışları hakkında yüksek derecede bir özerklik*” söz konusudur.

Lider-üye etkileşim kalitesi arttıkça astlar liderleri hakkında daha olumlu düşüncelere sahip olacak ve liderin yönetme becerilerini bu olumlu düşünceler üzerinden değerlendirecektir (Arıkan ve Çalışkan, 2013, s. 4). Liderler yüksek kaliteli ilişki kurduğu personelin karar alma süreçlerine katılmasını ve bunlara daha fazla sorumluluk verilmesini sağlar. Hatta iç grupta yer alan personele -kendi rollerini yerine getirirken- bir özerklik sağlanmakta ve gayri resmi bir şekilde “*güvenilir vekil*” konumuna yükseltilmektedir (Uğurluoğlu vd, 2013, s. 2).

Yüksek lider-üye etkileşim kalitesi astlara yetki devri konusunda da bazı avantajlar sağlamakta (Ceylan vd., 2005, s. 26) ve çalışanlar için etkin ve önemli öğrenme fırsatları yaratmaktadır (Walumbwa vd., 2009, s. 1118).

Yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi “*sosyal değişim*”, düşük kaliteli lider-üye etkileşimi ise “*ekonomik değişim*” in bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır (Göksel ve Aydın, 2012, s. 250). Lider-üye etkileşiminin yüksek kalitede olması çalışanların üretkenliğini artırmakta (Kanbur ve Kanbur, 2015, s. 194), lideri ile yüksek düzeyli

ilişkiler kuran astlar “kendilerine daha çok değer verildiğini” ve “yöneticileri tarafından daha fazla kabul gördüklerini” düşünmekte, bu durum çalışanların hem bireysel kazanımlarını hem de örgütsel kazanımlarını artırmaktadır (Han ve Jekel, 2011, s. 43).

Lider-üye etkileşiminin kalitesi sadece lider ve takipçilerinin ilişkisine bağlı değildir. Liderin takipçisi olan astların birbirleriyle olan etkileşimleri dolaylı olarak lider-üye etkileşiminin kalitesini etkilemektedir. Sherony ve Green (2002) “Heider` in denge kuramı” çerçevesinde ve “sosyal etkileşimin lider-üye etkileşimi üzerindeki etkileri” ni inceledikleri çalışmalarında, bir liderin astları olan A ve B arasındaki olumlu tutumun -astlardan birinin lider ile arasında iyi ilişkiler olması durumunda- lider ile diğer ast arasındaki ilişki ve etkileşimi de olumlu şekillendireceğini ifade etmektedirler (Ordun ve Aktaş, 2014, s. 122).

Lider-üye etkileşiminin kalitesi, lider ve astının birlikte katkı yaparak zenginleştirebileceği bir olgudur. Lider ve astının -işle ilgili olan konular daha belirleyici olmak üzere- sosyal içerikli etkileşimleri de lider-üye etkileşiminin kalitesine katkı yapmaktadır. Lider-üye etkileşiminin oluşumu ve kalitesinde lider-ast uyumu ile astın performansı oldukça önemli etkenlerdir. Bunun yanı sıra ilişki kalitesinin karmaşık yapısı gereği birçok unsur lider-üye etkileşiminin kalitesini etkilemektedir. Demografik faktörler, tutumlar ve değerler bu unsurlara örnek olarak verilebilir (Varma vd., 2005, s. 86). Bu bağlamda Dienesch ve Liden (1986, s. 626) “benzersiz fiziksel özellikler, kişilik ve karakter, tutumlar, yetenekler, deneyim ve yaş” gibi unsurların, özellikle lider-üye etkileşiminin başlangıç safhasında önemli olduğunu ve ilişki kalitesini etkilediğini vurgulamışlardır. Sparrowe ve Liden (1997, s. 539) lider-üye etkileşimi kalitesinin yükselmesinde “astın liderini beğenmesi”, “liderin beklentileri” ve tarafların “benzerlik algıları” nın yanı sıra “ilişki kalitesinin gelişim süreci” nin de etkin olduğunu ifade etmişlerdir. Lider-üye etkileşiminin kalitesinin belirlenmesinde üyenin performansının lider tarafından nasıl algılandığı da önemlidir. Bazı durumlarda, ilişki kalitesi yüksek olan astların performanslarından bağımsız bir şekilde liderleri tarafından olumlu olarak değerlendirildiği görülmektedir (Duarte, Goodson ve Klich 1993-1994`ten Akt.; Sparrowe ve Liden, 1997, s. 539).

Jones (2009, s. 4)'un birçok çalışmadan derlediği bilgilere göre, çalışanların sadakati, lider ve ast arasındaki karşılıklı güven, saygı ve sorumluluk, iletişimin yoğunluğu ve yöntemi, yaş, ırk, eğitim seviyesi, görevde geçirilen süre ile cinsiyet benzerliği de Lider-üye etkileşimini kalitesini belirleyen unsurlardır. Graen ve Uhl-Bien (1995, s. 230), liderlerin sadece birkaç astıyla değil tüm astlarıyla yüksek kalitede ilişkiler geliştirebilmesi için eğitilmesi gerektiğini öne sürmüştür.

2.4. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ KAVRAMINI ETKİLEYEN TEORİLER

Lider-üye etkileşimi kavramının ortaya çıkmasında iki önemli teori etkili olmuştur; Rol Teorisi ve sosyal değişim teorisi. Rol teorisi lider ve astları arasındaki rollere odaklanır. Buna karşın sosyal değişim teorisinin hareket noktası “lider ve astlar arasındaki etkileşim”dir (Uğurluoğlu vd., 2013, s. 3).

2.4.1. Rol Teorisi

Mintzberg (1973)'e göre yöneticiler üç farklı rol oynarlar; “Bireylerarası roller”, “bilgi sağlayıcısı rolü” ve “karar almaya ilişkin roller”. Bireylerarası roller, işletmenin resmi olarak temsil edilmesi, liderlik rolü ve birleştiricilik rolüdür. Bilgi sağlayıcısı olarak yönetici, bilgiyi toplayan, bilgiyi dağıtan bununla birlikte işletme içi ve dışına bilgiyi konuşmacı olarak aktaran bir rol üstlenir. Liderin karar almaya dönük rolleri ise, girişimci rolü, uyuşmazlıklarda arabuluculuk rolü, kaynak dağıtıcı ve müzakere edici rolleridir. Liderin bu kadar çeşitli roller üstlenmesi sonucu astları ile arasında farklı ilişkilerin ortaya çıkması kaçınılmazdır (Ürek ve Uğurluoğlu, 2015, s. 10). Liderlerin rolleri, iş organizasyonu, ekip çalışması, kaynakların tahsisi ve koordinasyon sağlama gibi grup düzeyinde, iş gören performansı, motivasyonu gibi bireysel düzeydeki faaliyetler de dâhil olmak üzere birçok faktörden oluşur (Kim ve Yukl, 1995, s. 362).

Rol teorisi çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Liderle birlikte takipçilerini de kapsar. Liderin takipçileri, yani çalışanlar, oynadıkları bazı rollerin daha baskın olması sebebiyle bir takım diğer rollerini ihmal edebilirler. Örneğin bazı takipçiler görevlerine yüksek derecede odaklanırken aynı zamanda sosyal iletişimi ve etkileşimi ihmal edebilmektedir. Bunun tam tersi durumdaki çalışanlarda mevcuttur. Sosyal iletişim ve etkileşimi kuvvetli olan bazı çalışanlar ise görevlerini ihmal edebilmektedir. Bu iki

gruba ek olarak her iki alanda da güçlü olan veya her iki alanda da zayıf olan çalışanların olması mümkündür (Liden ve Maslyn, 1998, s. 44).

2.4.2. Sosyal Etkileşim Teorisi

Sosyal etkileşim teorisi 20. Yüzyılın başlarından itibaren örgütsel ilişkileri anlamak açısından kullanılan etkili bir kavramsal paradigmadır. Bu yönüyle sosyal etkileşim teorisi örgütsel adalet kavramından liderlik teorilerine, psikolojik sözleşmeden sosyal ağ kavramına kadar birçok konuda “*açıklayıcı değeri*” ile yer bulmaktadır. Sosyal etkileşim teorisi disiplinler arası bir kavram olup antropoloji, sosyoloji ve sosyal psikoloji gibi birçok alanda araştırmacılar tarafından çalışılmıştır (Cropanzano ve Mitchell, 2005, s. 874-875).

İlk defa Blau (1964) tarafından kavramsallaştırılan sosyal etkileşim teorisi “*karşısındaki kişinin ödüllendirici tepkilerine bağlı olan eylemlerle sınırlandırılmış*” bir davranış biçimidir. Kavram iki kişi arasındaki etkileşimin “*uyumlu ve karşılıklı ödüllendirmeye*” dayalı olduğunu iddia eder (Emerson, 1976, s. 336).

Sosyal etkileşim teorisi kişiler arası ilişkilerde her davranışın bir karşılığının olacağını varsayar. Mesela iyilik yapan bir insan, bu iyiliğin karşılığında kendisine iyilikle mukabele edileceği beklentisine girer. Davranışların karşılığı uzun vadeli olmakla birlikte miktarı ve şiddeti tam olarak belli değildir (Wayne vd., 1997, s. 82).

Sosyal etkileşim teorisi lider-üye etkileşim teorisinin teorik temellerinin oluşmasında önemli bir yere sahiptir. Lider-üye etkileşim teorisinin temel varsayımı olarak liderler ve astları arasında mevcut olan resmi ilişkilerin ötesinde gayri resmi ve kişisel bir ilişki olduğu öne sürülmektedir. Bu kişisel ilişkinin varlığı ise lider ve astının birbirlerine sunabileceği değerlerin olmasını ve tarafların bu ilişkinin eşit ya da adaletli olduğunu düşünmeleri ile mümkün olabileceği ifade edilmektedir (Graen ve Scandura, 1997`den Akt.: Börü ve Güneşer, 2006, s.44).

Bunlara ek olarak, Gouldner (1960)`ın karşılıklı ilişkilerin doğası hakkında yaptığı çalışma, çalışanların örgüt ve liderle ilişkilerinin farklılığını ortaya koymak bakımından oldukça dikkat çekicidir. Gouldner, çalışanların lider ve örgütle ilişkilerin

farklı olmasının iki temel sebebi olduğunu ifade eder. Birincisi “*insanların kendilerine yardım eden kişilere yardımcı olmak gerektiğini düşünmeleri*”, ikincisi ise “*insanların kendilerine yardımcı olan kişilere yardımcı olmasalar bile zarar vermemeleri gerektiği*” ni düşünmeleridir (Gouldner, 1960, s. 170). Lider ya da astının kendi görev tanımlarının ötesinde birbirlerine karşı pozitif bir davranışta bulunmaları karşı tarafı yükümlülük altına sokmakta, bu durum lider-üye etkileşimi olarak kavramsallaştırılan ilişki durumunu ortaya çıkarmaktadır.

2.5. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN BOYUTLARI

Lider-üye etkileşimi kavramı ve alt boyutları zaman içerisinde oldukça gelişmiş ve değişmiştir. Kavramsal değişim ve gelişime bağlı olarak, lider-üye etkileşimi kavramı ile birlikte güven, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel adalet, örgüte ve lidere bağlılık, kişilik özellikleri, motivasyon, ödüller, kaynaklar, liderin astlarına desteği, yardım, saygınlık, örgütsel yapı, sadakat, duyarlılık, beğenme, etki, memnuniyet, ilişki kalitesi, geri bildirim, özerklik, takdir vb. hususlar incelenmiştir.

Lider-üye etkileşimi kavramının ortaya çıkışından sonra literatürde ortak kabul gören bir yapıya kavuşması uzun bir zaman almıştır. Özellikle seksenli yıllarda Graen ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmalarda lider-üye etkileşimi kavramı lider ve takipçisinin ilişki kalitesi olarak tanımlanmakta, bununla birlikte lider-üye etkileşimini en iyi biçimde temsil edecek alt boyutların tanımlanmaya çalışılmasına devam edilmektedir. Bu amaçla Graen ve arkadaşlarınca yayımlanan 13 çalışmada “*güven, yeterlilik, motivasyon, yardım ve destek, anlayış, serbestlik, otorite, bilgi, karar vermede etki, iletişim, özgüven, dikkate alma, yetenek, görevlendirme, yenilik, deneyim, örgütsel kaynakların kullanımı ve karşılıklı kontrol*” gibi kavramlar alt boyut olarak tanımlanmıştır (Cevrioğlu, 2007, s. 30).

Graen ve Uhl-Bien (1995, s. 223) lider-üye etkileşim modelinin saygı, güven ve sadakat boyutlarından oluştuğunu ileri sürmektedirler. Dienesch ve Liden (1986) ise çalışmalarında, liderlik üzerine bir literatür taraması yaptıktan sonra modelin teorik ve metodolojik yönden sorunlarını tartışmış, lider-üye etkileşimi modelinin çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu öne sürerek bu şekilde bir ölçüm yapılmasının daha sağlıklı olacağını öne sürmüşler ve lider-üye etkileşimi modelinin üç boyutlu bir yapıda kavramsallaştırılmasını önermişlerdir. Bu boyutlar; “*etki*”, “*katkı*” ve “*sadakat*”

boyutlarıdır. Liden ve Maslyn (1998) bu üç boyuta ek olarak “*profesyonel saygı*” boyutunu lider-üye etkileşimi modelinin bir başka boyutu olarak tanımlamış ve dört boyutlu bir yapıya kavuşturmuşlardır.

2.5.1. Etki

LÜE kavramının tarafları olan lider ve astların iş ilişkisinin ötesinde sosyal iletişimin bir gereği olarak birbirlerine karşı yaklaşımları, ilgileri, duyguları ve tutumları bu kavram içerisinde değerlendirilmektedir. Lider ve takipçisi bazı durumlarda sadece “*birlikte çalışmaktan hoşlandıkları için*” birlikte çalışırlar. Öyle ki bazen liderin bir asttan çalışma hayatı içerisinde profesyonel olarak hoşlanması, çalışanın performansından daha önemli hale gelebilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986, s. 625; Liden ve Maslyn, 1998, s. 50).

Etki boyutunun LÜE kavramına teorik olarak en önemli katkısı “iş” ten bağımsız olmasıdır. Lider ve takipçisi arasındaki ilişki çalışma hayatının ve ortamının getirdiği bir zorunluluk değil, bir eğlence ya da zevk olarak görüldüğünde etkileşimin kalitesi artar. İşle ilgili olmayan ikili ilişkilerden kaynaklanan bu etkileşim bireysel ve örgütsel çıktılara pozitif bir şekilde yansıtacağı öngörülebilir.

2.5.2. Katkı

Bir örgütteki tüm çalışanların hem bireysel hem de örgütsel amaçları vardır. Bu amaçların dışında, örgüt mensubu olan çalışan ve liderinin etkileşimden kaynaklanan karşılıklı amaçları çerçevesinde –bu amaçlar gizli veya açık olabilir- tarafların işle ilgili katkılarının ne olduğu ile algılamaları ifade etmektedir (Dienesch ve Liden, 1986, s. 625).

Çalışanlar profesyonel hayatın gereği olarak bir işi yapmakta ve karşılığında bir gelir elde etmektedir. Ancak bazı durumlarda lider, çalışanından iş sözleşmesinin ötesinde görev ve sorumluluklar üstlenmesi bekleyebilir. Liderinin bu beklentisine cevap veren çalışan, ilişkiye ekstra bir “katkı” yapmış olur. Liderin katkısı ise işlerin yapılmasını kolaylaştırma, çalışana daha fazla kaynak ve imkân sağlamasıyla gerçekleşir (Liden ve Maslyn, 1998, s. 50). LÜE’ne tarafların yaptıkları katkı çalışanların performansını artırmakta (Liden ve Graen, 1980, s. 453) ve etkileşim sonucunda ortaya pozitif sonuçlar çıkmaktadır.

2.5.3. Sadakat (Bağlılık)

Sadakat boyutu, lider ve takipçisinin karşılıklı bir şekilde birbirlerine bağlı olmasını (Liden ve Maslyn, 1998, s. 50), etkileşim süreci içerisinde birbirlerine karşı ne kadar sadakat gösterdiklerini ifade eder. Lider ve takipçisi, örgüt içerisinde diğer çalışanların nezdinde birbirlerine karşı sadakatlerini gösterebilmelidirler (Liden ve Maslyn, 1998, s. 46).

Lider ve takipçisi arasındaki sadakat liderin çalışana vereceği işlerin niteliğini de etkileyebilmektedir. Göreli olarak daha sadık çalışanlara inisiyatif kullanabilecekleri işler verilmektedir. Lider veya örgüt namına bir işi yapmakla görevlendirilen çalışan başkaları ile iletişim kurduğunda liderine bağlılık konusunda zafiyet göstermemeli, lideri ile kurduğu ilişkinin mahremiyetini muhafaza etmelidir. Sadakat boyutu LÜE sürecinin sürekliliğini sağlamak açısından kritik öneme sahiptir (Dienesch ve Liden, 1986, s. 624).

2.5.4. Profesyonel Saygı

Profesyonel saygı boyutu, LÜE kavramına Liden ve Maslyn (1998) tarafından dâhil edilmiştir. Profesyonel saygı, lider ve takipçisinin sorumlu oldukları işle ilgili konularda, kazandıkları tecrübe ve deneyim çerçevesinde ulaştıkları uzmanlık derecesinin diğer tarafça takdir edilmesi olarak ifade edilmektedir. Deneyimin yanı sıra, *“profesyonel bilgi, kazanılan ödüller, diğer kişilerin olumlu görüşleri, geçmiş dönemlerdeki performans bilgileri”* vb. veriler profesyonel saygı kavramının algılanmasında önemli bir rol oynar. Profesyonel saygının oluşması için tarafların her zaman lider ve çalışan şeklinde etkileşim içerisinde olmasına gerek yoktur. Farklı örgütlerin mensupları birbirlerine karşı profesyonel saygı algısı geliştirebilirler (Liden ve Maslyn, 1998, s. 50).

BÖLÜM3: ÖRGÜTSEL KAYIRMACILIK ALGISI

3.1. KAYIRMACILIK KAVRAMI VE KAYIRMACILIK ALGISI

Kayırmacı davranışlar toplumun her katmanında, birbiri ile ilişkili olan bireyler arasında görülebilmektedir. Akrabalık, arkadaşlık, eş-dost ilişkisi, aynı meslekten, mezhepten, meşrepten, şehirden olma, aynı dinden, tarikattan olma, aynı mahalleden olma, komşuluk vb. birçok sosyal ilişki insanları birbirine yaklaştırmakta ve kayırmacı davranışların ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır (Özkanan ve Erdem, 2015, s. 8; Kurtoğlu, 2012, s. 148). Kayırmacılık davranışında bulunan kişilerin toplumsal statüsü, kayırma davranışlarındaki nitelik ve amaç farklılığı bir çok farklı kayırma davranışı ortaya çıkarmış, zaman içerisinde bu davranışlar kavramsallaşmıştır.

Kayıрма, “koruyarak başarısını sağlamak, elinden tutmak, himmet etmek, birini başkalarının veya işin zararı pahasına tutmak, birine haksız yere kolaylıklar sağlamak, iltimas etmek” mânâlarına gelmektedir (TDK Sözlüğü, 2011, s. 1364). Kayırmacılık, kayıran ve kayırılan kişilerin ötesinde bir grubun veya topluluğun lehine “hak ve adaletten sapma” şeklinde ifade edilebilir (Erdem, 2010, s. 1). Kayırmacılık, bireysel veya toplumsal olarak “hoş karşılanmayan”, “uygun görülmeyen”, “ayıplanan” ve fakat “zorda kalınca tereddüt edilmeden başvurulana” “kalıplaşmış bir davranış” şeklindedir (Biber, 2016, s. 7). Kayırmacılık kavramı İngiliz İngilizcesinde “favouritism”, Amerikan İngilizcesinde ise “favoritism” olarak kullanılmakta ve bu kavrama “yetki sahibi birisi tarafından bir kişi veya grubun adil olmayan bir şekilde desteklenmesi” (Cambridge Advanced Learner’s Dictionary, 2007, s. 457) şeklinde bir anlam yüklenmektedir.

Her insanda, az ya da çok, ama mutlaka var olan, ego, menfaatlerini önceleme, sahiplenme duygusu ve sahip olma isteği, yardım alma ve desteklenme ihtiyacı gibi arzular, ihtiyaçlar ve zafiyetler (Aytaç, 2010, s. 92) ile diğergam olma, saygınlık, itibar gösterilme ve benzeri hususlar kayırmacı davranışların ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır.

Antropolojik araştırmalardan elde edilen bulgulara göre, kayırmacılığın ahlaki açıdan çokta yanlış görülmediği, olumsuz algılanmadığı, aksine kanıksandığını söylemek mümkündür. Kayırmacılık, toplumun büyük bir çoğunluğu tarafından

kullanılan, “sosyal ve bürokratik işlevleri de olan” bir davranış şeklidir (Aytaç, 2010, s. 3). Kapitalist ahlakın yaygınlaşması sonucu materyalist felsefenin ve hedonik duyguların insanlığı kuşatması, benmerkezci insan tipinin “kayırılma ve imtiyazlı olma” isteğini artırmaktadır (Aytaç, 2010, s. 4).

Kayırmacılık davranışı evrenseldir ve tüm dünya toplumlarında kayırmacı davranışlar görülebilir (İlhan ve Aytaç, 2010, s. 61). Çakır (2014, s. 19-20), kayırmacılık davranışının modern anlamda üretim ilişkileri/endüstriyel ilişkilerin gelişmemiş olduğu feodal bağlılıkların kendini hala hissettirdiği toplumlarda daha sık rastlanan bir olgu olduğunu ifade etmekte; Aytaç ise (2010, s. 92-93) kayırmacı davranışların hayatın her alanında görülmekle birlikte daha çok politik ve bürokratik alanda karşımıza çıktığını ifade etmektedir. Bu bağlamda farklı yer ve zamanlarda elde edilen arkeolojik bulgular ışığında, kayırmacılık davranışının antik çağlardan beri görülen ve en sık karşılaşılan yolsuzluk türü olduğu söylenebilir (Çarıkçı ve Arslan, 2010, s. 27).

Yakın geçmişten birkaç örnek vermek gerekirse, XVII. yüzyılın ikinci yarısında, Hazerfan Hüseyin Efendi tarafından telif edilen “*Telhisü'l-Beyan Fi Kavanin-i Âl-i Osmân-Osmanlı Devleti Kanunlarının Kısa Bir Özeti*” isimli eserde, Defterdar Sarı Mehmet Paşa tarafından 1703 yılında devrin Osmanlı Padişahı III. Ahmet'e takdim edilen “*Nasihât-ül Umera el-Vüzera-Emirler ve Vezirler için Nasihatler*” isimli eserde ve yine Koçi Bey tarafından telif edilen ve müellifinin ismi ile anılan “*Koçi Bey Risalesi*”nde, Osmanlı Devletinin gerilemesindeki en önemli sebepler arasında, tayinlerde liyakate önem verilmemesi ve devlet görevlilerinin sahip oldukları makamları şahsi menfaatleri için kullanmaları gibi hususların yattığı vurgulanmıştır (Özsemerci, 2003, s. 32; Çarıkçı ve Arslan, 2010, s. 33).

Tarihsel perspektif itibariyle bakıldığında kayırmacılık davranışlarının yapısında bir değişiklik olmamıştır. “*Kayıran ve kayrılan arasındaki ilişki dikey ve hiyerarşik bir ilişkidir.*” Kayıran kayrılanın hamisidir ve ilişkinin tepesinde yer alır. Kayrılanı kollar, gözetir, ona arka çıkar ve işlerini kolaylaştırır. Kayrılan ise kayırana karşı müteşekkirdir ve minnet duyar. Bu ilişkide kayıran güç ve prestij elde etmenin yanı sıra bazı maddi menfaatlerde elde edebilir. Kayrılan ise “*somut, geçici ve anlık*” faydalar elde eder. Bu

sebeple kayırma ilişkisinin her iki tarafa da fayda sağladığı yadsınamaz bir gerçektir (İlhan ve Aytaç, 2010, s. 62-63).

Kayırmacılık, bir “*yönetmel yozlaşma*” türüdür (Acar ve Sevinç, 2005, s. 22) ve yolsuzluk kavramıyla genelleştirilmiş olan olumsuz davranışın unsurlarından birisidir (Bağdiğer ve Tunçer, 2004, s. 169). “*Yozlaşma, çürümeyi, bozulmayı, saflığını veya dürüstlüğünü kaybetmeyi* (Eryılmaz 2008, s.3), *bir şeyin zarar görmesini, değerinin düşmesini ve ahlaka uygun olmayan eylem ve davranışların icra edilmesi*” manasına gelir (Beşbalı ve Tarı Özgür, 2011, s.2218).

Kayırmacılığın ve torpilin geçerli olduğu kayırmacı devlet sisteminde, personelin işe alınması, çalışma şartları ve terfisinde liyakat sistemi değil çoğunlukla kayırmacı devlet anlayışı geçerlidir. Bunun tam tersi olan, işe en uygun kişinin seçilmesi veya çalışma şartları ve terfisi açısından çalışan kişilerin bilgi, beceri, başarı ve yeteneklerine itibar edilen sistem “meritokratik devlet” sistemidir (Aktan 2011, s. 195). Meritokrasi ya da liyakat ilkesine göre -özellikle kamu alanında- bireylerin işe giriş, çalışma süreci ve yükselme durumlarında bireyleri kişisel özelliklerinden kaynaklanan farklılıklarına göre değerlendirmek yerine, herkese eşit mesafede durarak, sadece iş ve işin gereklilikleri açısından değerlendirme yapmak lazımdır (Dikmetaş, 2010, s. 203-204). Sosyal bir ideal olarak meritokrasi, sosyal sınıf ve zenginlik kontrol faktörü olmasına rağmen (Fettahlıoğlu ve Demir, 2014, s. 177) bir toplumdaki tüm fertlerin bir işi, makamı, ücreti ya da benzeri bir faydayı elde etmek için diğer kişilerle eşit olduğu bir sistemi ifade eder.

Kayırmacı uygulamaların negatif sonuçları açığa çıktıkça liyakat sistemine duyulan ihtiyaç da artmış, zamanla demokratik olmayan yönetim türlerinde bile liyakat sistemi uygulamaları öncelenmeye başlamıştır (Gönülaçar, 2014, s. 6; Güran, 1980, s. 123). Bazı gelişmiş ülkelerde bürokrasi sınıfından olmayan veya bu zümreye dâhil olan kişilerle bir yakınlık ilişkisi içerisinde olmayan sivil vatandaşlar inisiyatif kullanarak devlet otoritesinin liyakat sistemini benimsemesini sağlamaya çalışmaktadır. Bir sivil toplum kuruluşu olan İngiltere merkezli “*Meritocracy Party*”, Büyük Britanya ve Kuzey İrlanda’da yaşayan “*her bir bireyin eşit fırsatlara sahip olması ideali*” uğruna “*savaşmak*” için örgütlenmiştir. Vizyoner bir bakış açısıyla Meritokrasi Parti ilke olarak sadece Büyük Britanya ve Kuzey İrlanda’da yaşayan insanların değil, “*bütün*

insanlığın eşit fırsatlara sahip olması” gerektiğini ifade etmekte ve şu prensipleri benimsemektedir (<https://www.ukmp.org/vision>; Gönülaçar, 2014, s. 6-7);

- İnsanlar kârdan önce gelir,
- İnsanlar eşit fırsatlara sahip olmalıdır. Yöneticiler çalıştıkları alanla ilgili fırsatları aile üyelerine veya arkadaşlarına sunmamalıdır.
- Yetenek, yenilik ve özverili çalışmalar ödüllendirilmelidir,
- Üretim araçları özel teşebbüse ait olmalı, devlet otoritesi makroekonomik kurumlar aracılığı ile sistemi düzenlemelidir,
- Devlet politikaları, bilimsel yöntemlerin kullanılarak, neyin ve kimin doğru olduğuna dair sonuçlara ulaşmaya odaklanmalıdır.

Devlet, vatandaşlarının tamamına eşit ve adil şekilde muamele etmekle mükelleftir. Bununla birlikte, devlet erkinin yönetim unsuru olan bazı yöneticiler bürokratik kuralları, yasal ve etik çerçeveyi aşarak kendi yakınlarına fayda sağlamaya çalışabilirler.

Bu kişilerin kayırmacı davranışları çoğunlukla bir “*erdem*” olarak görülse de (Aytaç, 2010, s. 91), kayırmacılık etik olmayan ve “*kanunda sayılmayan suçlar arasında yer alır*” (Gür, 2014, s. 194). Meritokratik bir yönetim yaklaşımı hem kamu işletmelerinde hem de özel sektörde fırsat eşitliği yaratmanın yanı sıra çalışanlarda verimlilik artışı da sağlayabilecektir (Dikmetaş, 2010, s. 229).

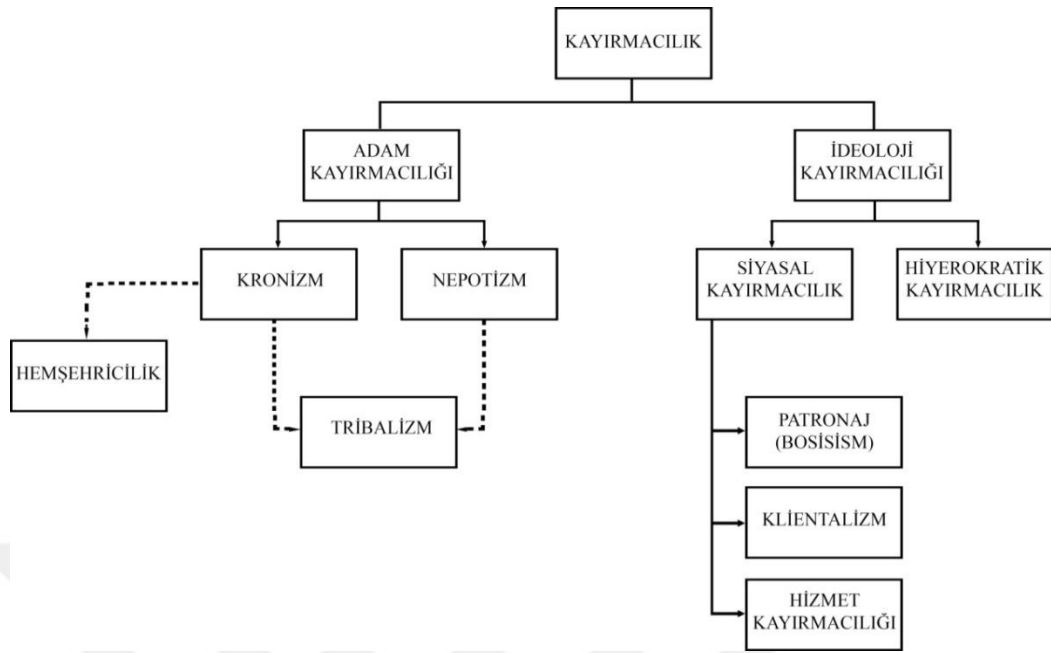
Araştırmacılar kayırmacılık davranışını genellikle yönetsel açıdan incelemiş, üstlerin astlar arasındaki bir kısım çalışanları kayırdığı varsayımı ile tanımlamalar yapılmıştır. Mesela Argon (2016, s. 234)’a göre kayırmacılık “*yönetsel işleri yerine getiren çalışanın, yakınlarını haksız yere ve yasalara aykırı olarak kayırması, arka çıkması*” dır. Sistem içerisinde bir çok problem ve aksamaya yol açsa da kesin bir çözüme kavuşturulamayan kayırmacılık davranışı (Çakır, 2014, s. 18), insan kaynakları faaliyetleri arasında yer alan “*istihdam olanağı sunma, terfi ettirme, eğitim fırsatı verme, ücretlendirme-ödüllendirme ve performans değerlendirme*” gibi uygulamalarda karşımıza çıkmaktadır (Çetinkaya vd., 2017, s. 124).

3.2. KAYIRMACILIK TÜRLERİ

Kayırmacılık davranışı, farklı toplumsal kesitlerin tamamında var olan, çeşitli ilişkiler, yakınlıklar veya beklentiler sebebiyle ortaya çıkan bir olgudur. Bu kadar geniş bir yelpazede var olması sebebiyle farklı türdeki kayırmacılık davranışlarını birbirinden net bir şekilde ayırmak, belirli özelliklerine göre bu davranışları sınıflandırmak oldukça güçtür. Çoğunlukla olumsuz bir davranış olarak görülen kayırmacılık davranışı, farklı türleri ve iç içe geçmiş yapısıyla birçok araştırmacı tarafından ele alınmış ve alan yazında bir kavram kargaşası ortaya çıkmıştır. Mesela nepotizm kavramının kendi anlamından öte kronizm davranışını da kapsayacak şekilde kullanılması (Asunakutlu ve Avcı, 2010, s. 97) bu hususa örnek olarak verilebilir.

Kayırmacılık kavramının farklı araştırmacılar tarafından farklı şekilde tanımlandığı ve sınıflandırıldığı görülmektedir. Uncu ve Şalvarcı Türeli (2017, s. 525)'ye göre kayırmacılık, liyakat ilkesini göz ardı eden, bireylerin akrabalık ilişkilerini veya dostluklarını dikkate alan ve farklı alanlarda karşımıza çıkması sebebiyle nepotizm, kronizm, siyasal kayırmacılık, cinsiyet kayırmacılığı gibi birçok tezahürünü gördüğümüz bir davranış şeklidir. Özsemerci (2003), Aközer (2003) Büte ve Tekarslan (2010) Asunakutlu ve Avcı (2010) Meriç ve Erdem (2013) Kurt ve Doğramacı (2014)'ya göre ise örgütsel yaşamda karşılaşılan kayırmacılık türleri akraba, eş-dost, siyasal, hizmet, cinsel kayırmacılık ve patronajdır. Bunlara ek olarak, oy ticareti ve lobicilikte (Gönülaçar, 2014, s. 10) kayırmacılık çeşitleri arasında sayılmaktadır.

Kayırmacılık türleri ile ilgili olarak en kapsamlı tasnif Özkanan ve Erdem (2015) tarafından yapılmış, kayırmacılık davranışları aşağıdaki gibi sınıflandırmışlardır:



Şekil 3.1: Kayırmacılık Türleri (Kaynak: Özkanan ve Erdem, 2015, s. 23).

3.2.1. Adam Kayırmacılığı

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi, Özkanan ve Erdem (2015) tarafından yapılan çalışmada kayırmacılık önce ikiye ayrılmıştır; adam kayırmacılığı ve ideoloji kayırmacılığı. Adam kayırmacılığı kayırılan bireylerin kişilikleri ile ilgilidir. Diğer bir ifade ile “kim oldukları” ile ilgilidir. Kayırılan kişinin bir başkasının yakını, akrabası, arkadaşı veya dostu olması durumunda adam kayırmacılıktan bahsetmek mümkündür. Aktan (1992, s. 31)’a göre torpil ve iltimas kavramları adam kayırmacılığı yerine kullanılan kavramlardır. Adam kayırma davranışı nepotizm, kronizm, tribalizm ve hemşehricilik şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

3.2.1.1. Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı)

Nepotizm tarihi kökleri olan eski bir kavramdır (White, 2000, s. 108-109). Bilim tarihi boyunca “evrimsel biyoloji, antropoloji, din, sosyoloji, psikoloji, siyaset bilimi, tarih, hukuk ve ekonomi” gibi birçok farklı alanda tartışılmış olan bu kavramın (Ciulla, 2005, s. 154) böyle geniş bir alana yayılmış ve multi-disipliner bir kavram haline gelmiş olmasının temel sebebi, farklı ırklara, uluslara, kabilelere ve dini inanışlara sahip ve farklı dilleri konuşan insan topluluklarının varlığıdır (Vanhanen, 1999, s. 59). Bu farklılık daha sonra değinileceği gibi nepotizm uygulamalarının da çeşitlenmesine yol açmıştır.

Yakınların, akrabaların kayrılması ya da “*kin selection*” (akraba seçicilik), insanlarda genetik olarak var olan temel bir dürtüdür. Bazı biyologlar bu dürtünün hayvanlarda da var olduğunu ifade etmektedirler. Sosyal bilimlerdeki biyolojik/ekolojik yaklaşımlar, nepotik davranışların “*rasyonel bir davranış*” olduğunu (Özler vd., 2007, s. 438), sosyal ekolojide ise “*seçilmiş bir davranış*” olduğunu (Masters, 1983) ifade etmektedir.

Nepotizm Latince “*nepot*” (yeğen) sözcüğünden türetilmiş bir kavramdır. İngilizcedeki karşılığı ise “*nephew*” kelimesidir. (Abdalla vd., 1998, s. 555). Kiechel (1984, s. 143) ve Ciulla (2005, s. 155)’e göre nepotizm kavramının kökeni “*yeğen*” veya “*torun*” anlamına gelen “*nepos*” kelimesine dayanmaktadır. “*In Praise Of Nepotism*” isimli eserinde Adam Bellow (2003), nepotizm kelimesinin kökeninin İtalyanca “*nipote*” kelimesinden geldiğini ve “*cinsiyet farkı olmaksızın bir aile üyesini ifade ettiğini*” söylemektedir. Ciulla (2005, s. 155)’ya göre ise nepotizm, Portekizce “*nepotismo*” sözcüğünden türemiş, 14. ve 15. yüzyıllarda ortaya çıkmış ve “*papaların illegal bir şekilde yakınlarını ve gayrimeşru çocukları istihdam etmeleri*” ni tanımlamak için kullanılmıştır.

Farklı toplumlarda akrabalık ilişkilerinin gücü ve etkisi farklı olsa da kan bağından kaynaklanan “*biyolojik ve içgüdüsel yakınlık*” çoğunlukla akraba olan kişilerin oldukça güçlü bir “*sahiplik duygusu*” yaşamasına sebep olur. Derin ve köklü bir ilişki ağını içerisinde barındıran Türk aile yapısı, akrabaların birbirine karşı var olan bu sahiplenme duygusunu “*tutucu bir kısır döngüye*” çevirir ve bu duygunun nesiller itibarıyla sonraki kuşaklara aktarılmasını sağlar. Bu durum bazen nereden beslendiği anlaşılamayan ve “*akraba ırkçılığı*” na kadar varabilen bir sürecin gelişmesine sebep olabilir (Biber, 2016, s. 25-26).

Nepotizm, en yalın haliyle “*bir işletmede akrabaların istihdam edilmesi*” olarak tanımlanabilir (Araslı vd., 2006, s. 296; Abdalla vd., 1998, s. 555). Nepotizm kavramı genel olarak literatürde, “*hiyerarşik yapıdaki yeri ve önemini yanı sıra baskın bir güce sahip olan kişinin kendi aile mensuplarının vasıf ve kabiliyetlerine bakmaksızın istihdam veya terfi ettirme* (Karakaş ve Çak, 2007, s. 78) veya onlara farklı faydalar sağlama açısından diğer çalışanlardan farklı muamele edilmesi şeklinde” tanımlanır. Benzer şekilde Asunakutlu ve Avcı (2010, s. 94) nepotizmi, bireylerin bir göreve gelme,

statü ve pozisyon elde etme konularında kendi yetenek ve gayretleri dışında akrabalık ilişkilerinin kullanılması şeklinde ifade etmiş ve bu durumun, lehine nepotizm uygulanan kişiler açısından bir zafiyet olduğunu belirtmişlerdir. Bierman ve Fisher (1984, s. 634)'a göre nepotizm, bir iş konusunda yetersiz olan akrabaların bir şirket çalışanı veya hissedarı aracılığı ile işe alınması veya terfi ettirilmesi demektir.

Herhangi bir kişinin, bir işletmeye, bir kamu kurumuna veya benzeri bir örgüte alınması, üst makamlara terfi ettirilmesi, örgütün bazı imkânlarının tahsisi ya da başka bir göreve tayin ettirilmesi gibi uygulamaların “*özel bir çaba gösterilmek suretiyle*” gerçekleştirilmesi nepotizm olarak adlandırılmaktadır (Kocabaş ve Baytekin, 2004, s. 426). Özsemerci (2003, s. 20)'ye göre nepotizm, bir kişinin herhangi bir işte istihdam edilirken kişisel özellikleri dikkate alınmaksızın yalnızca birtakım üst düzey yöneticiler, siyasetçiler veya kamu görevlileri gibi kişilerin akrabası olması sayesinde bulunduğu mevkide olmasıdır. Bu kişilerin sadece işe alınmasında değil, “*terfi ettirilmeleri*” ve “*diğer çalışanlardan daha uygun şartlarda çalıştırılmaları*” gibi hususlarda nepotik uygulamalara örnek teşkil etmektedir. Nepotizm, “*İnsan kaynakları yönetim sürecinde işe alma, işe yerleştirme, terfi ve kariyer geliştirme işlemlerinde liyakatten ziyade yakınlık veya akrabalık derecesini dikkate alarak nispeten daha niteliksiz bireylerin değerlendirilmesi*” şeklinde tanımlanabilir (Demirel ve Savaş, 2017, s. 129).

Adam Bellow (2003) nepotizm kavramının son yıllarda bir anlam değişikliğine uğradığını ve “*klasik nepotizm*” ve “*modern nepotizm*” olmak üzere ikiye ayrıldığını ileri sürmektedir. Klasik nepotizm, sözcüğün kökenine atıfla, “*yetkinlikleri olmayan akrabalara iş bulmak*” şeklinde tanımlanabilir. Modern nepotizm ise, “*akrabaların veya yakınların yetkin olan, eğitilmiş olan ve işin gereklerini yerine getirebilecek en uygun kişinin seçimidir*” (Mulder, 2008, s. 26-27). Modern nepotizm söz konusu olduğunda işletmeler, sırf akrabalık bağlarından dolayı yetkin bir insanın işletmede istihdam edilmemesi gibi bir yanıltan kaçınmış olurlar. Bir kişinin herhangi bir işletmenin yöneticisine akrabalık bağları sebebiyle yakın olması bir ayıp ya da kusur olarak görülmemelidir. Nepotik davranış, bir işi yerine getirecek niteliklere sahip olmamakla birlikte niteliksiz akrabaların istihdam edilmesiyle meydana gelmektedir.

Stout (2006, s. 6)'da Bellow'a benzer bir sınıflandırma yaparak nepotizmin uygulamada iki farklı şekilde karşımıza çıktığını ifade etmektedir: “*zorunlu*

nepotizm”ve “*isteğe bağlı nepotizm*”. Zorunlu (coercive) nepotizm, kayırılan kişinin istihdam edilmesi düşünülen işi isteyerek kabul etmemesi, aile baskısı sebebiyle herhangi bir işi veya mesleği kabul etmek zorunda kalması demektir. İsteğe bağlı/tercihli nepotizm ise ailenin öngördüğü iş veya mesleğin bireye uygun olması ve bireyin bu öneriyi kabul etmesi demektir.

Nepotizm sadece gelişmekte olan toplumlarda değil gelişmiş toplumlarda da sıklıkla görülmekte (Gyimah-Boadi: 2000, s. 197), Amerika’da, bazı Avrupa ülkelerinde ve de az gelişmiş ülkelerde bir sorun olmaya devam etmektedir. İşletmelerin büyümesi bu işletmelerde nepotizmin tamamen ortadan kalkması veya azalması manasına gelmemektedir (Kiechel, 1984). Özel sektörde iş güvencesinin kamu sektörüne kıyasla daha esnek olması ve iş dünyasında başarı ve kâr odaklı bir yapının hâkim olması sebebiyle nepotizm davranışı daha az görülmektedir. Mesela teknoloji yoğun üretim yapan işletmelerde teknik yetenek öncelenmektedir (İlhan ve Erdem 2010, s. 142).

3.2.1.2. Kronizm (Eş-Dost Kayırmacılığı)

Kronizm, kelimenin kökeni itibariyle Yunanca “*khronios*” ve İngilizce “*crony*” kelimelerinin birleşmesinden meydana gelmekte, Uzun süreli yakınlık, dostluk ve arkadaşlığı ifade etmek için kullanılmaktadır (Özer ve Çağlayan, 2016, s. 19; Gyimah-Boadi, 2000, s. 198; Khatri ve Tsang, 2003, s. 290). Sınırları oldukça geniş olan bu kayırmacılık türü, arkadaşlar arasında duygusal bağlar oluşturan, birbirlerini koruyan, kollayan ve önemseyen bir yapı oluşturmaktadır (Aytaç, 2010, s. 5). Kronizm, üç farklı boyutta incelenmektedir. Bunlar, grup içi, babacan kronizm ve karşılıklı çıkara dayalı kronizmdir (Turhan, 2014; Yan ve Bei 2009, s. 3-4). Kronizmin örgütler açısından maliyetlerin artması şeklinde ekonomik açıdan olumsuz etkileri olabileceği gibi, yönetsel işlevlerin aksamaması, verimin düşmesi, insan kaynakları politikalarının amacına ulaşamaması, örgüt içi geri bildirimin ve güvenilirliğin zayıflaması, stratejik kararların alınmasında aksama gibi çok tehlikeli sonuçlar doğurabilecek olumsuz etkileri olabilir. Çalışanlar açısından kişinin adalet algısı olumsuz etkilenebilir, işe olan ilgisi azalabilir, işten ayrılabilir veya işini kaybetmemek için sessiz kalabilir (Deniz vd., 2016).

3.2.1.3. Tribalizm (Kabilecilik)

Devlet, vatandaşlarının tamamına eşit ve adil şekilde muamele etmekle mükelleftir. Bununla birlikte, devlet erkinin yönetim unsuru olan bazı yöneticiler bürokratik kuralları, yasal ve etik çerçeveyi aşarak kendi yakınlarına fayda sağlamaya çalışabilirler. Bu kişilerin kayırma davranışları çoğunlukla bir “*erdem*” olarak görülmektedir (Aytaç, 2010, s. 91). Yöneticilerin/bürokratların kuralları göz ardı ederek yakınlarını koruması, kollaması ve bunun sonunda saygınlık elde etmeye çalışması “*kabilecilik*” olarak nitelendirilmektedir (Oktay, 1983; Yıldız, 1987’den Akt: Aytaç, 2010, s. 91) Tribalizm, “*aynı kabile veya aşiretten olan insanların kayırılması*” demektir (Lonsdale, 2014, s. 131; Mafeje, 1971; Okyere-Kwakye ve Nor, 2016, s. 24).

Tribalizm anlam ve uygulama olarak nepotizme çok yakın olsa da nepotizmden farklı bir kavramdır. Nepotizmin aralarında kan bağı olan kişilerin, yakın akrabaların kayırılması iken tribalizmin kapsama alanı, aralarında kan bağı olan yakın akrabaların dışında, hısımlık ilişkisi olan daha geniş bir çevreden oluşmaktadır. Buna ülkemizde “*aşiretçilik*” veya “*aşiret üyelerinin kayırılması*” denilebilir. Bir kişinin çekirdek ailesi veya yakın akrabaları oldukça sınırlı sayıdadır. Buna kıyasla bir kabile ya da aşiret binlerce insandan meydana gelebilmektedir.

Aşiretler kavimler veya kabileler halinde yaşamak eski dünya ülkeleri için oldukça önemli bir konudur. İbn Haldûn (1997, s. 103-104)’a göre insan için sosyal hayat bir zarurettir. İnsanlar hem diğer canlıların hem de başka insanların kötülüklerinden korunmak amacıyla sosyal ve toplumsal bir hayat çerçevesinde birlikte yaşarlar. Kavim, kabile veya aşiretler halinde birlikte ve dayanışma içerisinde yaşayan insanlar zamanla hükûmet ve adalet sistemi gibi toplumsal kurumlar inşa ederler.

3.2.1.4. Hemşehricilik

Gelişmekte ve modernleşmekte olan ülkelerde sanayileşme çabaları ve buna bağlı olarak kentleşme kaçınılmaz bir olgudur. Fakat birçok ülkede kentleşme sanayileşmeden daha hızlı gerçekleştiği için kentlere göç eden bireyler özellikle barınma konusunda kendi başlarının çaresine bakmak zorunda kalmışlardır. İhtiyaç duyulan konutları üretmekte zorlanan bu tip ülkeler ortaya çıkan süreci yönetmek yerine insanların kamu arazilerine gecekondu semtleri kurarak barınma ihtiyaçlarını karşılamalarına üstü örtülü bir şekilde destek vermiştir (Şahin, 2011, s. 277-282).

Ülkemizde gecekondu semtleri, daha çok, aynı köy, kasaba, ilçe veyahut ilden gelenlerin oluşturdukları fiziki yapılar olmakla birlikte aynı coğrafi kodlara sahip insanların sosyal yaşamlarını, adet, kültür, gelenek ve göreneklerini bu alanlara taşımalarıyla birlikte sosyal yapılar olarak da nitelendirilebilir. Aynı coğrafi kökene sahip olmakla birlikte başka bir yerde yaşayan insanlar “*hemşehri-aynı şehirden olan*” kavramının ve hemşehri dayanışmasının ortaya çıkmasına vesile olmuştur. Ülkemizde bunun en tipik örneği hemşehri/köy dernekleridir.

Kronizm tipi kayırmacılık kişilerin yakın ilişki içerisinde olmalarının yanı sıra hemşehri olmalarından da kaynaklanabilir (Çınar, 2009, s. 5). Dolayısıyla kronizmin farklı bir tezahürü olan hemşehri kayırmacılığı/kollamacılığı ülkemizde yaygın olarak görülmekle birlikte, aile ilişkileri ve arkadaşlık/dostluk bağları düşünüldüğünde hemşehriciliğin daha zayıf bir iletişim aracı olduğunu söylemek mümkündür (Dubetsky, 1976, s. 445). Yine de hemşehrilik aidiyeti vesilesiyle insanlar birbirleriyle yardımlaşmakta ve birbirlerini kayırma eğilimi içerisine girebilmektedir (Aytaç, 2010, s. 102).

3.2.2. İdeolojik Kayırmacılık

Özkanan ve Erdem (2015)’in sınıflandırmasında kayırmacılığın ikinci başat türü olan ideoloji kayırmacılığı “siyasal kayırmacılık” ve “hiyerokratik kayırmacılık” olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Siyasal kayırmacılık ise patronaj, klientalizm ve hizmet kayırmacılığı olmak üzere üçe ayrılmaktadır. İdeoloji kayırmacılığının kaynağı, kişinin kim olduğu değil, yaşam tarzı ve dünya görüşü açısından, dini ya da siyasi düzlemde hangi düşüncelere, ideal ve ideolojilere sahip olduğu ile ilgilidir. İdeolojik kayırmacılık, siyasi ve dini düşünceler ve ideallerin iç içe geçmiş olması sebebiyle hem teorik hem de pratikte birbirinden ayrılması çok güç olan kavramların ortaya çıkmasına sebep olmuştur.

3.2.2.1. Siyasal Kayırmacılık

3.2.2.1.1. Patronaj

Patronaj, “bir siyasi partinin iktidara geldikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan üst düzey bürokratları görevden almaları ve bu görevlere siyasi yandaşlık, ideoloji, nepotizm-kronizm gibi faktörler esas alınarak yeni kimseler

atanmasına” na denilmektedir (Özsemerci, 2003, s. 22). Bu tip kayırmacılıkta kayırılan kişi üst düzey bir konuma sahip olan tarafından kollanmakta ve desteklenmektedir (Karakaş ve Çak, 2007). Bir siyasetçinin kendisine verilen “politik destek” veya “oy” karşılığında kendini destekleyenlere karşı borcunu ödemesine patronaj denir (Robinson ve Verdier, 2013, s. 262).

3.2.2.1.2. Klientalizm

Klientalizm kavramı “*client*” kökünden türetilmiş, Türkçe karşılığı “*müşteri*” olan bir sözcüktür. Siyasilerin patron, bireylerin ise müşteri olarak görüldüğü bu sistemde politikacılar asıl işlerine odaklanmak yerine kendisine oy veren seçmeni bir müşteri olarak düşünüp o müşterinin tekrar kendisini tercih etmesini sağlamaya dönük çabalar içerisine girer. Tekrar oy verme davranışını sağlama aracı ise kamu kaynaklarıdır (Meydan vd., 2016, s. 3). Klientalizm, diğer bir ifade ile yandaşmacılık (Çınar, 2009, s. 5) siyasi yöneticilerin, kamu kaynaklarını ihale ve özelleştirme gibi yöntemlerle siyasi yakınlık içerisinde olduğu kişilere aktarmasıdır (Keefer, 2007, s. 804). Klientalist ilişkilerde kültürel değerler, etnik yapı, inanç ve hemşehrilik ilişkileri belirleyici olmakta ve vatandaşlar için yapılan her türlü sosyal yardım “*bir lütf olarak görülmekte*” böylelikle bu sosyal yardımlar “*kamunun hayırseverliği*” ne dönüşmektedir (Meydan vd., 2016).

Hopkin (2006)’e göre klientalizm “*politik yardım karşılığında*” gerçekleşmektedir. Muno (2010)’ya göre ise bir ilişkinin klientalizm olarak ifade edilebilmesi için “*iki kişi arasında gerçekleşmesi*”, “*asimetrik*”, “*kalıcı-bireysel*” ve “*gönüllü*” bir ilişki olması gerekmektedir.

3.2.2.1.3. Hizmet Kayırmacılığı

Hizmet kayırmacılığı, politikacıların, seçim dönemlerinde şahsi çıkarlarını önceleyerek, kamu kaynak ve imkânlarını kendi seçim çevrelerine aktarmaları sebebiyle bu kaynakların verimli ve etkin olmayan bir şekilde kullanılması sonucu ortaya çıkan bir “*siyasi yozlaşma*” türüdür (Yaraşır, 2011, s. 23). Bu durum uluslararası literatürde “*pork barreling*” olarak ifade edilmektedir. İç savaş öncesi Güney Amerika’da, köle sahipleri tatil günlerinde kölelerin yetersiz beslenmesini önlemek amacıyla domuz

etlerini tuzlayıp fiçılarda saklayarak bunları kölelerine vermektedir. Bu fiçıları elde etmek kölelerin karınlarını doyurması için önemli bir kazanımdır. Fiçıları elde etmek köleler arasında bir rekabet ve panik yaşanmasına sebep olmuştur. Bu panik hali bazı politikacıların, seçimler yaklaştıkça -ihtiyaç olsun ya da olmasın- kendi seçim bölgelerine kaynak aktarmada yaşadıkları paniklemelere benzetilmek suretiyle pork barreling olarak ifade edilmektedir (Evans, 2004'ten Akt: Kawanaka, 2007, s. 1).

Bir seçim çevresinin temsilcisi olan iktidar sahibi politikacılar, tekrar seçilebilmek amacıyla kendi seçim bölgelerine orantısız bir kaynak tahsisi yaptıklarında bir anlamda kendilerine oy vermeyen diğer seçmenleri de cezalandırmış olurlar. Bu orantısız kaynak tahsisi, kamuya ait olan ve eşit olarak bölüşülmesi gereken kaynakların yağmalanması ve israf edilmesi sonucunu doğurur (Özsemerci, 2003, s. 21).

3.2.2.2. Hiyerokratik Kayırmacılık

Bütün bu kayırmacılık türlerine ek olarak, Özkanan ve Erdem (2015), ideolojik kayırmacılığın bir farklı bir tezahürü olarak “hiyerokratik kayırmacılık” kavramının farklı bir kayırmacılık türü olarak literatürde yer almasını önermişlerdir. Yazarlara göre hiyerokratik kayırmacılık, din temelli kayırmacılıktır (Özkanan ve Erdem, 2015, s. 21). Hiyerokratik kayırmacılık, “*aynı inanç sistemine, aynı şekilde inanan kişilerin birbirlerini kayırması, bu kayırma eyleminin kurumsallaşmasını sağlamak içinde bu inanç mensuplarının manevi yönden zorlanması*” demektir. Dinsel ve ruhsal yönden rahatlama, manevi ödüller kazanma veya manevi bir cezaya muhatap olmamak için inanç mensuplarının, bazen gönüllü, bazen de zorla başkalarını kayırmak durumunda kalmalarını ifade etmektedir.

Dubetsky (1976, s. 447)'nin ülkemizde yaptığı “*Kinship, Primordial Ties, and Factory Organization in Turkey: An Anthropological View*” başlıklı çalışmada işverenlerin istihdam konusunda kendi mezhebinden olanlara öncelik verdiği, kendi mezhebinden olmayan çalışanların istihdam edilmesinin nadiren karşılaştığı bir vaka olduğunu ifade etmektedir.

3.2.3. Cinsiyet Kayırmacılığı

Örgütsel davranış alan yazınında cinsiyet kayırmacılığı ifadesi yerine daha çok “cinsiyet ayrımcılığı” kavramı kullanılmaktadır. Kayırmacılık ve ayrımcılık birbirine zıt

ama birbirini tamamlayan iki ifadedir. Herhangi bir kimsenin veya zümrenin kayrılması, o kimse veya zümre dışındakilere ayrımcılık yapılması anlamına gelmektedir (Erdem, 2010, s. 1). Bu bağlamda cinsiyet ayrımcılığı, “*fırsatların, kaynakların ve ödüllerin cinsiyetlere göre farklılaşan bir şekilde dağıtılması*” (Reskin ve Padavic, 1994, s. 13) olarak ifade edilmekte ve çoğunlukla “*kadınlar aleyhine*” gelişen bir eylem veya işlem olarak karşımıza çıkmaktadır. Meriç ve Erdem (2013, s. 473)’e göre cinsiyet kayırmacılığı, “*yöneticilerin cinsel ve/veya romantik ilişki yaşadığı kişilere diğer çalışanlardan farklı olarak ayrıcalık tanınması*”dır. Bu tanımlardan hareketle cinsiyet kayırmacılığı, “*yöneticinin çalışanına duygusal hisler beslemesi*” ya da “*kadınlara veya erkeklere cinsiyetlerinden dolayı farklı şekilde davranılması*” sonucu oraya çıkar (Uncu ve Şalvarcı Türeli, 2017, s. 528). Hangi şekilde ortaya çıkarsa çıksın, toplumsal katmanlar ve toplumun ürettiği tüm kurumlar cinsiyet ayrımcılığının negatif sonuçlarından etkilenebilir (Akyüz ve Özyer, 2016, s. 53).

İş hayatında işleyiş ve düzeninin daha çok erkeklere göre düzenlenmiş ve benimsenmiş olması ve erkek egemen bir çalışma ortamının olması sebebiyle kadın çalışanlar cinsiyetlerinden kaynaklanan kültürel bir baskı altında olduklarını düşünmektedirler (Appelbaum vd., 2003, s. 47).

Cinsiyet farklılıkları ile ilgili toplumsal algılar örgütlerdeki uygulamalara temel teşkil etmekte, özellikle karar alma süreçlerinde erkekler -iç grup olarak değerlendirilip- kadınlara kıyasla daha fazla tercih edilmektedir (Ünal, 2010, s. 127-128). Eagly ve Karau’ya (2002, s. 573) göre kadınların erkeklere kıyasla başarılı olmaları veya bir göreve getirilmeleri daha zordur. Çünkü yönetmek, saldırgan, güçlü ve bağımsız bir karaktere sahip olan erkeklere mahsus bir ayrıcalık olarak görülmektedir (Heilman, 2001, s. 658).

Çalışma hayatında cinsiyet kayırmacılığının erkek lehine yapılması “*cam yürüyen merdiven*” olarak adlandırılmakta (Irak, 2010, s. 185), kadınlar açısından ise “*cam tavan sendromu*” olarak ifade edilmektedir (Wirth, 2004, s. 1).

3.3. KAYIRMACILIKLA İLGİLİ BAZI KURAMLAR

3.3.1. Benzerlik-Çekim Kuramı

Sosyal bir varlık olan insanlar çoğunlukla yakınları, akrabaları, arkadaşları ve aidiyet hissettiği çevrelerden kimselerle birlikte olur. Aynı konuda çalışan, aynı takımı tutan, aynı işyerinde çalışan veya aynı aileye mensup olan insanların -paylaştığı olguların çokluğu sebebiyle- birbirine benzediğini söylemek mümkündür. Birbirlerine benzeyen insanların bir arada olması durumunda benzemeyenlere kıyasla risk ve tehdit oluşturmaları ihtimali daha azdır (Asunakutlu, 2010, s. 45).

Toplumsal yapı içerisinde farklılaşma yeni grupların oluşmasına sebep olmakta ve bu yeni gruba dâhil olan insanlar “benzeşen” diğerleri ise “benzeşmeyen” grubunda yer almaktadırlar (Asunakutlu, 2010, s. 50; Güvenç, 2005, s. 220).

Çalışanlar kayırmacı davranışlarla karşı karşıya kaldıklarında örgüte yönelik adalet algıları negatif yönde etkilenir. Bu durum benzer-benzemez metaforu çerçevesinde çalışanların örgütsel bağlılığına zarar verecek örgüt içi anlaşmazlıklar, çatışmalar ve ayrışmaların oluşmasına yol açabilecektir (Asunakutlu, 2010, s. 54).

3.3.2. Sosyal Alış-Veriş Kuramı

İnsanlar başka kişilerle sürekli bir ilişki ve iletişim içerisindeyler. Bu ilişkiler zaman içerisinde güncellenir. Sosyal çevreye bir kısım yeni insanlar dâhil olurken bazı kişiler bu çevreden çıkar. Sosyal çevre içerisindeki bazı insanlarla ilişkiler derinleştirilir ve güçlendirilirken bazı ilişkilerde yoğunluk azalır. İnsanların sosyal ilişkilerindeki temel beklenti bir “ödül” elde etmektir (Akan, 1990, s. 10). Sosyal ilişkiler neticesinde bir beklentinin ortaya çıkması ilişkilerin aslında bir alış-veriş ya da takas olarak değerlendirilmesine yol açar.

Alış-veriş kavramı sadece ticari-iktisadi ilişkilerle sınırlandırılmaz (Akan 1990, s. 10; Aytaç, 2010, s. 6). Sosyal ilişkilerin şekillendirdiği bir sosyal alışverişte, taraflardan biri diğer tarafa herhangi bir fayda sağladığında bu faydanın karşılığı olarak bir beklenti içine girer. Kendisine fayda sağlanan kişi, sağlanan bu faydanın karşılığında bir şey vermeyi veya yapmayı taahhüt ederse bir pazarlık söz konusu olur ve bu durumda ortaya sosyal bir ilişkiden çok “ekonomik bir işlem” çıkar (Akan 1990, s. 13).

Sosyal alış-veriş kuramı ile kayırmacılık davranışının birbirine benzeyen en temel unsuru sosyal ilişkiler sonucu ortaya çıkmalarıdır. Bu sebeple kayırmacılık ilişkisi

de özünde sosyal bir alışveriş olarak değerlendirilebilir. Kayıran taraf diğer tarafa bir takım faydalar sağlarken kendisi de kayırılan taraftan itibar görür. Bu sosyal alışveriş sonucu -aleni olmasa bile- kayıran ve kayırılan taraf arasında bağlılık, minnettarlık, güven, tatmin ve itibar gibi duygular gelişir (Aytaç, 2010, s. 8).

3.4. BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL AÇIDAN KAYIRMACILIĞIN SONUÇLARI

Kayırmacılık davranışının sonuçlarını birçok farklı kategoride sınıflandırmak mümkündür. Kayırmacılığın türü açısından, sonuçların olumlu ya da olumsuz olması açısından, kayırmacılığın yapıldığı zaman açısından, kayırmanın niteliği, meslek grubu, demografik değişkenler v.b. açısından sonuçları tasnif etmek ve yorumlamak söz konusu olabilir. Bununla birlikte kavramın çok geniş bir alanı kapsamaması ve çok sayıda farklı tezahürünün bulunması sebebiyle bu tasnifleri yapabilmek çok kolay değildir. Bu nedenle bu çalışmada kayırmacılık davranışının sonuçları bireysel-örgütsel açıdan ve bazı kayırmacılık türleri açısından ele alınmıştır.

Kayırmacılık davranışı sadece bir ahlaki problem olarak düşünülmemeli, kavramın kişisel, toplumsal, sosyo-ekonomik ve politik sebeplerinin ve sonuçlarının da araştırılması gerekmektedir (Özkanan, 2013, s. 59). Bireyler ait oldukları resmi ya da gayriresmi yapılara göre değil, sahip oldukları bilgi, beceri, kabiliyet, kapasite ve tutumlara göre değerlendirilmeli, insanlara “*adalet, eşitlik, erdem ve liyakat*” prensipleri çerçevesinde yaklaşılmalıdır. Bireyin mutlu, örgütlerin ise etkin ve verimli olması için “*zamanın ruhuna uymak ve zamanın akışına karşı kürek çekmemek gerekir*” (Gönülaçar, 2014, s. 19).

3.4.1. Bireysel Açıdan Kayırmacılığın Sonuçları

İnsan unsuru tüm bütün örgütler için en önemli kaynaktır. Örgütlerin, rekabet edebilen, etkin ve verimli bir yapıya sahip olabilmesi için insan kaynağı son derece hassas ve dengeli şekilde yönetilmelidir. Çalışanların işyerlerinde yaşadıkları olumlu ve olumsuz deneyimler, sosyal hayatlarıyla birlikte iş hayatlarını da etkilemekte, hem bireysel hem de toplumsal açıdan farklı yansımaları olabilmektedir.

Kayırmacı davranışlara maruz kalan çalışanlar ya işten ayrılacaklar ya da algıladıkları adaletsiz durumu ortadan kaldırmak için “*daha az çalışma*”, “*işe devamsızlık yapma*”, “*grev yapma*” ve “*hırsızlık*” (Özkanan, 2013, s. 61) işleri ve ekipmanları sabote etmek gibi birçok davranış sergileyebileceklerdir.

Aydın (2016, s. 169), ın eğitim kurumlarında yaptığı bir araştırmadan elde ettiği bulgulara göre, okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları, öğretmenlerin “*yabancılaşma duygusu*” yaşamasına sebep olmakta, bu davranışlar öğretmenlerin “*motivasyon*” ve “*mesleki tatmin*”lerini yok etmekte, “*mesleki gelişimlerini sınırlandırmakta*”, “*kontrol edildikleri-izlendikleri hissi yaratmakta*”, öğretmenlerin “*çalışma azmi kırılmakta*” ve “*güven duygusu*” zedelenmektedir. Kaldı ki güven, örgütler için son derece önemli bir konudur. Güven duygusu bireylerin iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel aidiyet, sorun çözme becerisi, risk üstlenme ve inisiyatif alma, yaratıcılık gibi bir çok farklı hususta etkili olmaktadır (Keleş vd., 2011, s. 11).

Kamu işletmeleri açısından değerlendirildiğinde kayırmacılık davranışının en belirgin sonucu “Vatandaşın devlete karşı güveninin zedelenmesi” dir. Kamu yöneticileri, “Vatandaşın devlete karşı güveninin zedelenmesi, her türlü kayırmacılık sistemin sağlayacağı faydadan daha önemlidir” diye düşünerek bunun gereğini yapmalıdırlar (Yıldız, 2017, s. 1058).

Nihai olarak kayırmacılık sonucunda yönetici olan yetersiz bir kişinin astı olarak çalışmak zorunda kalmak, çalışanın bir adaletsizlik algılamasına sebep olur. Bu algı sonucunda, çalışanda güven eksikliği gelişir ve çalışan, “*iş tatmini*”, “*motivasyon*” ve “*performans*” açısından olumsuz yönde etkilenir (Büte, 2009, s. 737).

3.4.2. Örgütsel Açıdan Kayırmacılığın Sonuçları

Kayırmacı davranışlar birçok örgütsel verimsizliğe sebep olur (Özkanan, 2013, s. 60). Ancak kayırmacılık, örgütsel verimsizliğin yanı sıra “*yaşanan maddi ve manevi kayıplar*” neticesinde ülke ekonomilerini de etkileme (Özkanan ve Erdem, 2015, s. 13) potansiyeline sahiptir. İnsan kaynakları departmanının bağımsız çalışmasına engel olan kayırmacılık fiilleri, nitelikli yöneticilerin kendilerini göstermelerini ve örgüt içerisinde söz sahibi olmalarını engeller (Büte, 2011a, s. 389).

Kayırmacılık örgütsel boyutta iş stresini artırmakta, iş tatminini azaltmakta, işverene güven ve adalet inancı zayıflatmakta (Büte ve Tekarslan, 2010, s. 2; Erdem vd., 2013, s. 56) ve örgütte bir imaj kaybı oluşmasına yol açmaktadır (Özkanan, 2013, s. 60; Özkanan ve Erdem, 2015, s. 13).

İşletmelerde kayırmacılık davranışı çoğunlukla sermaye yapısına ve işletme ölçeğine bağlıdır. Küçük işletmelerde ve aile işletmelerinde daha sık görülmektedir (Ford ve Mc Laughlin, 1985, s. 57). Kayırmacılığın sıklıkla karşılaşılan bir türü olarak nepotizm, aile işletmelerinde aile kavgalarına (Abdalla vd, 1998, s. 557), kuşaklararası çatışmaya ve örgütsel bağlılığın azalmasına sebep olur. Nepotizm, profesyonel davranışın ve demokrasinin örgüt içerisinde yerleşmesini engelleyerek örgütlerin kurumsallaşma çabalarına mani olmakta (Özler vd., 2007, s. 438-439), örgüt aleyhine söz söyleme ve işten ayrılma niyetini artırmakta (Büte, 2011b) ve örgütsel adalet algısını negatif yönde etkilemektedir (Spranger vd., 2012, s. 156).

Nepotizmin olumlu sonuçlarından bahseden çalışmalar da vardır. Aile bireylerinin kayırılması ve işletmelerde istihdam edilmesi sonucu, istihdam edilen kişinin kısa sürede öğrenme, işletmeye daha fazla bağlı olma, daha iyi performans gösterme, işten ayrılma riskinin daha az olması gibi olumlu yansımaları da olacaktır. (Molokofsky, 1998`den Akt: Vinton, 1998, s. 297). Nepotizm, örgütü bir aile gibi görüp kendini örgütüne adayan ve örgütüne sadakatle bağlı çalışanların ortaya çıkmasını sağlayabilir (Abdalla, 1998, s. 555). Sidani ve Thornberry (2013, s.71)`ye göre nepotizm, çalışanlara arkadaşça ve daha samimi bir iş ortamı sağlamakta ve çalışanlar arası iletişimi artırmaktadır. Below (2003), “*Nepotizme Övgü*” isimli eserinde, planlı şekilde yapılan nepotizmin birçok işletmenin başarısında kilit rol oynadığını ifade etmektedir.

Arasli ve Tümer (2008, s. 1237)`e göre nepotizm, favoritizm ve kronizm gibi farklı türdeki kayırmacılık davranışları iş stresini artırmakta ve bu durum iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Gürer ve Deniz (2017, s. 479)`e göre ise kronizm, haksız rekabet ortamı ve verimsiz bir çalışma pratiği oluşturarak “*toplumsal maliyeti yükseltir*”, “*toplumsal kurumlara güveni azaltır*” ve “*çalışanların şahsi çıkarlarını öncelemeleri*” için uygun bir zemin hazırlar. Kayırmacılık hayatın her alanında kendisini göstermektedir. Kavasoglu vd., (2016) tarafından yapılan çalışmada,

kayırmacılık kavramı bütüncül bir manada, nepotizm ve kronizm kavramlarını da içine alacak şekilde kullanmış ve bireysel mücadele sporlarında faaliyet gösteren sporcuların da kayırmacı davranışlara maruz kaldıklarını tespit etmişlerdir.



BÖLÜM 4: ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI

4.1. ADALET KAVRAMI

İnsanoğlunun yeryüzünde var olduğu, sosyal ilişkilerin tesis edilmeye başlandığı ilk andan itibaren adalet, insanlığın en önemli toplumsal problemlerinden birisi olmuştur. Tarihsel süreç itibarıyla bakıldığında, geçmişte filozoflardan günümüzde sosyologlara kadar birçok farklı bilim alanında çalışan insan, adalet kavramıyla ilgilenmişler, adaletin tesis edilmesi ve toplumda yaygınlaşması için çalışmalar yapmışlardır. Bilim dünyasında yaşanan gelişmelere paralel olarak, yirminci yüzyılda sosyal bilimler alanında bir ayrışma yaşanmış ve daha önce birlikte düşünülen disiplinler birbirlerinden ayrılmıştır. Günümüzde ayrı disiplinler olarak çalışılan birçok alan, kapsayıcı bir yapısı olan felsefeden hızla kopmaya başlamış, bunun bir sonucu olarak, adalet kavramı, sadece felsefeyi ilgilendiren bir kavram olmaktan çıkıp, hukuk, sosyoloji ve siyasal bilimler gibi alanlarda daha çok incelenmeye başlanmıştır (Topakkaya, 2008, s. 28).

Adalet kelimesi, Fransızca'da “*juste*” kökünden (Fransızca/Türkçe Büyük Sözlük, 1990, s. 349), İngilizce'de ise “*just*” kökünden türeyen “*justice*” kelimesinin (Cambridge Advanced Learner's Dictionary, 2007, s. 692-693) karşılığı olup dilimize Arapça'dan iktibas edilmiştir. Kökeni, Allah'ın bir sıfatı ve esması; “*adl*” olan “*adalet*” kelimesi; “*Yasalarda sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması, türe*”; “*Hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme*”; “*Adaleti yerine getiren devlet kurumları*”; “*Herkes kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk*” gibi manalarda kullanılmaktadır (TDK Türkçe Sözlüğü, 2011, s. 24).

Adalet kavramına yüklenen mana sözlüklerde genellikle, “*yasalara uygunluk*” olarak yer almakta, yasalara uygun olan her şeyin aynı zamanda adil olduğu da ifade edilmektedir. Ancak yasaların tam ve doğru bir şekilde uygulanması dahi adaleti her zaman temin ve tesis etmeyebilir. Adalet kavramının çok yönlü ve çok boyutlu bir yapıya sahip olması hem bu kavrama yüklenen manaların yetersiz kalmasına hem de üzerinde ittifak edilen bir tanımın ortaya çıkmamasına sebep olmaktadır (Çeçen, 1993, s.19). Adalet kavramı kompleks ve karmaşık bir anlam yapısına sahip olması sebebiyle tek bir biçimde veya durumda tezahür etmez. Bu sebeple adalet kavramı açıklanırken

veya anlamlandırılırken başka kavramlara da ihtiyaç duyulmaktadır. Adalet kavramını açıklayan ve çoğunlukla adalet kavramı ile birlikte kullanılan kavramlar; *eşitlik*, *özgürlük*, *nasafet*, *yarar*, *direnme* ve *ceza* gibi kavramlardır (Çeçen, 1993, s.42-66). Bu kavramlara merhamet, dürüstlük, hakkaniyet gibi kavramların eklenmesi de mümkündür.

Literatürde adalet kavramı birçok başka kavramla birlikte anılmakta, adaleti tanımlarken bu kavramlardan yararlanılmaktadır. “Gündelik söylemde adalet çok kere eşitlik şeklinde algılsa da, adalet, eşitliği de kapsayan daha üst bir kavramdır. Doğru olan, adaletin eşitliğe değil, liyakat esasına dayanmasıdır. Adaletin “herkese -iyisiyle kötüsüyle-hakkını/hak ettiğini vermek” şeklindeki tarifi de bu noktayı vurgulamaktadır” (Altuntaş, 2017, s. 42).

Eşitliğin adalet kavramı içerisindeki yeri hakkındaki çalışmasında Erdoğan (2008, s. 9), adaleti “*insanların neyi hak ettiği veya etmediği*” diye açıklamış, eşitliğin ise özgürlükle birlikte “*adaletin iki temel ilkesi*” nden biri olduğunu ifade etmiştir. Adaletin tesis edilmesinde özgürlük ve eşitlik kavramlarının da çok önemli bir rolü olduğu görülmektedir. Özgürlük ve eşitliğin kuşatmadığı bir adalet sadece bir “*söylem*” olarak kalacaktır (Demir, 2014, s. 34).

Adalet kavramı, en genel tanımıyla “haklıya hakkını, suçluya cezasını vermek” olarak anlamlandırılabilir (Şenermen, 2015, s. 38). “Adalet sayesinde hak sahibi hakkına en kısa ve en kolay yoldan kavuşma imkânına sahip olur” (Altuntaş, 2017, s.33).

Adalet kavramı ile ilgili ilk kapsamlı ve sistematik çalışmalara Antik Yunan`da rastlanılmaktadır. Platon`un *Devlet* isimli eserinde adalet, devletin dört temel esasından biri olarak ifade edilmektedir. Adalet “*en yüksek erdem*”dir. Devlet sistemi içerisindeki bireylerin, “*cesaret*”, “*bilgelik*” ve “*ölçülü olmalarıyla*” birlikte adalet, mükemmel devleti tesis etmek için gerekli olan ilkelere dir. Platon`a göre adalet, devlet görevlileri olan askerlerin cesaret, devleti koruyanların bilgelik ve hükümet üyelerinin ölçülü olmalarına, diğer bir ifadeyle her görevlinin kendi görevini gereği gibi yerine getirmesine bağlıdır (Topakkaya, 2008, s. 29-31). Adalet kavramını devletin şahsında tanımlayan Platon, bu kavramın insanda da benzer şekilde, bilgelik, cesaret ve aklın bir

sonucu olarak ortaya çıktığını, bu durumun aksinin ise adaletsizlik olacağını ifade etmiştir (Topakkaya, 2008, s. 31).

Platon'un öğrencisi olan Aristoteles ise, adalet kavramını, adaletin yokluğu üzerinden yani adaletsizlik kavramı üzerinden açıklar. Adaletsizlik, "*yasaya uymamak ve bir eşitsizliğe sebep olmaktır*". Bu durum diğer insanlara ve devlete karşı bir adaletsizliği ortaya çıkarmaktadır. Buradan hareketle, Aristo'nun adalet anlayışı da iki farklı şekilde karşımıza çıkmaktadır; "*bireysel (özel) eşitlik anlayışı*" ve "*kamusal-hukuksal (genel) eşitlik anlayışı*" (Topakkaya, 2008, s. 34). Aristoteles genel adaleti insanların yasaya uygun davranması ve eşitliği gözetmesi olarak ifade etmiştir. Özel adaleti ise "*dağıtıcı*" ve "*düzeltilici*" adalet olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Dağıtıcı adalet, bir toplumda "*şeref ve malların dağıtılmasının*" kişilerin özniteliklerine bağlı olduğunu ifade eder. Bireyin yeteneklerinin, toplum içerisindeki durumunun ve sahip olduğu özelliklerinsayesinde dağıtımdan alacağı payı belirlenmelidir. Bireyin özellikleriyle orantılı olmayan bu dağıtım adaletsiz olacaktır. Düzeltici adalet ise malların ve hizmetlerin alım-satımı ile ortaya çıkar. Bu bağlamda, alışverişteki eşitlik, adalet olarak adlandırılmaktadır (Karagöz: 2002, s. 270).

Adalet kavramının gelişiminde dini öğretilerinde çok önemli bir yeri bulunmakta, insanlığın genel kabulüne göre, semavi olsun veya olmasın, bütün dinlerin öğretilerinde ya da kutsal kitaplarında adalet kavramına vurgu yapıldığı görülmektedir.

Yahudilerin kutsal sayılan kitabı Tanah'ta, kökeni itibarıyla "*adalet ve doğruluk*" anlamında kullanılan "*tsedaka*" sözcüğü aynı zamanda ihtiyaç sahiplerine yardım etmek manasında da kullanılmaktadır (DictionnaireEncyclopediqueduJudaisme`denakt: Harman, 2013, s. 21).

Yahudi teolojisinde adalet kavramı iki farklı şekilde karşımıza çıkar; Tanrısal adalet ve insanlar arasında adalet (Harman, 2013, s. 21). Adalet öncelikle Tanrı'nın sıfatıdır; "*Tanrı adil bir yargıçtır*" (Eski Ahit, Mezmurlar, 7/11). "*Krallığının asası adalet asasıdır*" (Eski Ahit, Mezmurlar, 45/6). "*Rab bütün düşkünlere hak ve adalet sağlar*" (Eski Ahit, Mezmurlar, 103/6).

Hristiyan teolojisinde ise adalet; Tanrı, evren ve insan üçgeninin merkezinde yer alır. Adaletli ve dürüst olmak, Tanrının buyruğuna uygun yaşamak ve O'nun rızasını kazanmak esastır. Tanrı adaletini Mesih aracılığıyla insanlara sunar. Karşılığında ise insanların imanlı, merhametli, affedici ve sevgi dolu olmasını ister (Harman, 2013, s. 23-24). İmanlı insanlar için mükâfat vardır; “*Ne mutlu doğruluğa (adalete) acıkıp susayanlara; Çünkü onlar doyurulacaklar*”, “*Ne mutlu merhametli olanlara; Çünkü onlar merhamet bulacaklar*”, “*Ne mutlu doğruluk (adalet) uğruna zulüm görenlere; Çünkü göklerin egemenliği onlarındır*” (Yeni Ahit, Matta, 5/6-10).

Sönmez (2018, s. 83)'e göre Hristiyanların kutsal kitapları olan Yeni Ahit'te yer alan adalet hükümleri Eski Ahit'teki kadar kapsamlı değildir. Buna karşın Eski Ahit'te adalet kavramının Yahudiler ve diğer insanlar için farklı uygulandığı bir gerçektir (Harman: 2013, s. 22). Oysaki İslam literatüründe adalet kavramı çok daha kapsamlı bir şekilde yer bulmuş, Kuran'ı Kerim'de, hadis külliyatında ve diğer İslami kaynaklarda adalet ve adalet yerine kullanılan kavramlara sıkça yer verilmiştir.

İslam teolojisinde adalet, Allah'ın en güzel isimlerinden (esma-i hüsnâ) birisi olup, “*orta yol, istikamet, eş, benzer, misil, bir şeyin karşılığı*” gibi manalara gelmektedir. Diğer taraftan “*davranış ve hükümde doğru olmak, hakka göre hüküm vermek, eşit olmak veya eşit kılmak*” gibi manalara da gelmektedir. Adalet kavramı Kuran-ı Kerim'de, “*düzen, denge, denklik, eşitlik, gerçeğe uygun hükmetme, doğru yolu izleme, takvaya yönelme, dürüstlük ve tarafsızlık*” gibi manalarda da kullanılmıştır (Şenermen, 2015, s. 40). İslam literatüründe adalet kavramı, kıst (hisse, ölçü, insafı olma, adaletli pay), mizan (bir şeyi ölçmek, tartmak, adalet), hak (çoğulu hukuk-batılın zıddı, doğru yol, doğru haber, aslına uygun bilgi, delil, bir olayın iç yüzü, adalet, görev, ödev, hüküm) ve vesat (psiko-ideolojik manada bir toplumdaki en makul, en adil ve doğru olan) kavramları ile birlikte veya bu kavramların yerine kullanılmıştır (Şenermen, 2015).

İslam anlayışında adalet kavramı, yaratıcı olan Allah'ın şahsında gelişmiş, teodise denilen bir kavramın ortaya çıkmasına yol açmıştır. Batı felsefesinde teodise kavramının yayılmasını sağlayan Leibniz (1646-1716)'e göre teodise, “*her türlü kötülüğe rağmen, ilahi adaletin âlemde tecelli etmesi*”dir. İslam anlayışında ise teodise Allah'ın mutlak kudretini vurgular. Hayr ve şerri yaratan Allah'tır. O'nun bu yaratıştaki

maksadı kendisinin “*tam kudret sahibi olduğunu ve bu sayede insanın haddini bilerek Rabbi’ne sığınacağını*” göstermektedir. Nitekim Kuran-ı Kerim’in değişik ayetlerinde Yaratıcı, hayır ve şerrin varlığına dikkat çekerek insanın daima hayırlı olanı yapması gerektiğini ve her daim adalete uyup adaletle hükmetmesi gerektiğini ifade eder (Sönmez, 2018, s. 87-91).

Ey iman edenler! Kendinizin veya anne babanızın ve akrabanızın aleyhine de olsa adaletten asla ayrılmayın, Allah için şahitlik eden kimseler olun. (İnsanlar) zengin olsunlar, yoksul olsunlar, Allah onlara sizden daha yakındır. Öyleyse siz hislerinize uyup adaletten ayrılmayın. Eğer adaletten sapar veya üzerinize düşeni yapmaktan geri durursanız bilin ki Allah yaptığınız her şeyden haberdardır (Kur’an-ı Kerim, Nisa Suresi, 135. Ayet).

Ey iman edenler! Allah için hakkı ayakta tutun, adaletle şahitlik eden kimseler olun. Herhangi bir topluluğa duyduğunuz kin, sizi adaletsiz davranmaya itmesin. Adaletli olun; bu, takvâya daha uygundur. Allah’tan korkun. Şüphesiz Allah yaptıklarınızdan haberdardır (Kur’an-ı Kerim, Maide Suresi, 8.Ayet). “*Adalet, İslam’ın - hak ile birlikte- gözettiği temel insanî değerdir. Çünkü adalet bireysel hayatın, aile hayatının, sosyal ve siyasal hayatın bel kemiğidir*” (Altuntaş, 2017, s.40).

İslam filozofları adalet kavramını, ilahi adalet bağlamında gelişen beşeri adalet olarak ele almışlardır. Farabi’ye göre beşeri adalet, toplumsal yapı ve kurumları oluşturan insanların sahip oldukları “*hayr ve güzelliklerin (emniyet, servet, onur, haysiyet ve insanların ortaklaşa sahip olabileceği her şey) tüm bireyler arasında paylaştırılması*” ve paylaştırılan bu güzelliklerin korunmasıdır. Herkes liyakatine göre ve hak ettiği kadar bu güzelliklerden pay almalıdır. Bir kişi hak ettiğinden daha az pay alırsa veya daha fazla pay alırsa adaletsizlik, herkes hak ettiği kadar pay alırsa adalet gerçekleşmiş olur (Sönmez, 2018, s. 137).

İbn Haldun’a göre adalet, toplumun sağladığı faydaları kullanan bireyin, içinde yaşadığı topluma, kendisine sağlanan faydalar çerçevesinde bir katkı yapmasını, bireyler arasındaki faydaların tahsisi ve bireyin topluma katkısı esnasında güven ve denge unsurunun gözetilmesi sayesinde ortaya çıkmaktadır (Sönmez, 2018, s. 149-150).

Rawls'a göre adalet toplumsal bir bağlam içerisinde değerlendirilmelidir. Toplumda üretilen değerlerin toplumun üyeleri tarafından eşit olarak paylaşılması ve toplumsal işbirliğinin problemsiz bir şekilde işleyebilmesi için kurumsal yapının bu ihtiyaca cevap verebilecek şekilde tanzim edilmesini gerekli kılar. Rawls'ın teorisinde “*hakkaniyet*” olarak adalet kavramına yüklenen “*toplumsal işbirliği misyonu*”, “*özgürlük*”, “*hak*”, “*hak ediş*”, “*hoşgörü*” ve “*eşitlik*” unsurları arasında tutarlı bir denge kurarak, bireyi toplum karşısında araçsal bir konuma indirgemez (Kocaoğlu, 2017,s. 69).

4.2. ADALET KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI

Örgütsel adalet kavramı Adams'ın “*Eşitlik Teorisi*” ni temel almış (Luthans, 1981, s. 197) olup, kavramın isim babası Greenberg (1990)'tir (İyigün, 2012, s.50-51). Örgütsel adalet “*doğruluğun işyerindeki rolü ya da haklılığın korunmasında otoritenin işlevi*” olarak ifade edilebilir (Arpacı ve Arman, 2016, s. 101).

Çalışanlar bir örgüte girdiklerinde sarf ettikleri emeğin karşılığı olarak bazı kazanımlar elde etmeyi hedeflerler. Fiziksel ya da düşünsel emeğin çıktısı olarak kazanç elde etmek ve bu kazancı elde ederken sarf ettikleriemeyin karşılığını tam olarak almayı istemek, çalışanlar açısından oldukça rasyonel bir beklentidir. Çalışanlar sadece kendi kazanımlarına odaklanmazlar. Kendi kazanımlarını, referans aldıkları başka çalışanların kazanımlarıyla kıyaslayarak, örgütün tüm çalışanlarına karşı farklı yaklaşımlar içerisinde olup olmadığını analiz ederler. Bu analiz, çalışanların kendi belirledikleri bazı “*adalet ölçüleri*” aracılığıyla yapılmaktadır (Bağcı, 2013, s. 165).

Çalışanların örgütte sarf ettikleri emek karşılığında elde etmeyi hedefledikleri kazanımlar, çoğunlukla maaş, ücretlendirme ve terfi gibi örgütün insan kaynakları departmanının çalışma alanına giren konulardır. (Folger ve Cropanzano, 1998, s. 1). Greenberg (1996, s. 24) örgütsel adaleti daha genel bir şekilde tanımlayarak, çalışanların örgüt içerisindeki uygulamalar konusunda “*algıladıkları adalet*” olarak olduğunu ifade etmiştir.

Çalışanlar örgütsel adaleti kendilerine özgü adalet ölçüt ve yöntemlerine göre takdir ederler. Bununla birlikte, soyut bir kavram olması sebebiyle ölçülmesi çok kolay

olmayan örgütsel adalet (Tutar, 2007, s. 98), çalışanların algısına bağlı olarak ortaya çıkar.

Çalışanların örgütsel adaletle ilgili algıları, genellikle kendilerini diğer çalışanlarla kıyaslamak şeklinde olsa da sadece bu kıyaslamadan ibaret değildir. Örgüt kuralları, kuralların uygulanma tarzı ve çalışanlar arasındaki etkileşim gibi hususlar da adalet algılamasında rol oynayan önemli unsurlardır (Barling ve Michelle, 1993, s. 651).

Örgütsel adalet algısı, çalışma alanında meydana gelen bir olayın, tutum veya davranışın, çalışan tarafından kurallar ve prosedürler çerçevesinde değerlendirilmesi ile başlar. Bu değerlendirme sonucunda çalışan, olay, tutum veya davranışın adil olup olmadığı ile ilgili bir yargıya ulaşarak örgütsel adalet algısını şekillendirir (Cropanzano vd., 2001, s. 80-85). Bu algı yaşanan tek bir olay, tutum veya davranışla ilgilidir. Örgütsel adalet algısı kümülatif olarak, çalışanın örgütte yaşadığı bütün olayların, tutumların ve davranışların sonucu ulaştığı adalet yargılarının bileşkesi olarak ortaya çıkmaktadır.

Çalışanlardaki adalet algısının yüksek olması, bu çalışanların örgüte ve diğer çalışanlara karşı tutum ve davranışlarının daha olumlu olmasına yardımcı olmaktadır (Anderson ve Shienew, 2003, s. 229). Bu durumun aksine, çalışanların adalet konusunda bir endişe taşımaları, örgüte ve çalışma arkadaşlarına karşı tutum ve davranışlarını etkileyebilmekte, hatta değiştirebilmektedir (Judge ve Colquitt, 2004, s. 395).

Çalışanların algıladıkları adalet, bazen daha fazla önem kazanırken, bazı durumlarda ise fazla önemsenmemektedir. Örgüt prosedürleri ve uygulamaları, eğer bireyin örgütten elde etmeyi umduğu kazanımlara sahip olmasına imkân veriyorsa, genellikle birey prosedürlerin adil olmasıyla pek ilgilenmez. Eğer örgütte bir değişim/dönüşüm süreci yaşıyorsa bireyler gelecek kaygısı yaşamakta ve kendilerine yeterince adil davranıldığı konusunda daha fazla kaygılanmaktadır. Benzer bir durum örgütsel kaynakların kıt olması durumunda da söz konusudur. Kıt kaynakların dağıtımı ve adil bir şekilde paylaşımı bireylerin adalet kaygısını artırmaktadır. Son olarak örgüte mensup olan bireyler arasındaki güç farklılıkları adalet algılamalarını etkilemektedir. Eğer örgüt mensupları arasında güç farklılıkları büyükse, daha az güçlü olan çalışanların örgütsel adalet kaygıları daha fazla olacaktır (Greenberg, 2001, s. 246-248).

4.3. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMIYLA İLGİLİ TEORİLER

Örgütsel Adalet teorileri kavramsal olarak birbirinden bağımsız iki farklı boyuttan türetilen 4 kategori altında tasnif edilmiştir. İki farklı boyuttan kasıt, kavramın reaktif-proaktif boyutu ile süreç-içerik boyutudur. Bu iki farklı boyutun çapraz eşleşmesi ile ortaya 4 farklı kategori çıkmıştır. Bu kategoriler literatürde, reaktif-içerik teorileri, proaktif-içerik teorileri, reaktif-süreç teorileri ve proaktif-içerik teorileri olarak adlandırılmıştır.

Greenberg (1987), farklı örgütsel adalet teorilerini, kavramın reaktif-proaktif ve süreç-içerik boyutlarını dikkate alarak, örgüt mensuplarının şahsi veya grup halinde elde ettikleri faydalar açısından, göreceli adalet algılarını Tablo 4.1.'deki gibisınıflandırmıştır.

Tablo 4.1: Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflaması

Reaktif-Proaktif Boyutu	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif-İçerik Teorileri	Reaktif-Süreç Teorileri
	Örnek: Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	Örnek: Prosedür Adaleti Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975)
Proaktif	Proaktif-İçerik Teorileri	Proaktif-Süreç Teorileri
	Örnek: Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1976, 1980)	Örnek: Dağıtım Tercihi Teorisi (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980)

Kaynak: Jerald GREENBERG; "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", *The Academy of Management Review*, 12(1), 1987, s. 10.

Örgütsel adaletin reaktif boyutu, örgütlerde gerçekleştirilen bir uygulama veya ortaya konan bir prosedür ya da buna benzer herhangi bir olgunun, çalışanlar tarafında adaletsizlik olarak algılanması halinde bu olguya karşı verdikleri tepkileri incelemektedir. Bu yönüyle reaktif adalet teorileri, adaletle ilgili konulara karşı tepkisel ya da reaksiyonel davranışlar ve tutumlar olup, adaletsizlikten kaçınmaya odaklanmıştır. Örgütsel adaletin proaktif boyutu ise, adaletin sağlanması adına, bir prosedür ya da bir uygulama henüz ortaya çıkmamışken, o prosedürlerin veya

uygulamaların adaleti tesis edecek bir sonucu ortaya çıkarabilmek için sahip olması gereken niteliklere odaklanır. Yani proaktif teoriler bir örgütte adaletin hâkim kılınabilmesi için, teorik ön alıcı çalışmalar yapılması demektir (Greenberg, 1987, s. 9-10). Başka bir deyişle, reaktif adalet teorileri bir uygulamanın adaletsiz olduğu yada yeteri kadar adaletli olmadığı durumda ortaya çıkan adalet algısıdır. Proaktif adalet teorilerinde ise kişiler uygulanması öngörülen karar ve prosedürlerin adil olmadığı ya da yeterince adil olmayacağı düşüncesinden hareket etmektedirler.

Örgütsel adalet ile ilgili süreç teorileri ise, örgüt içerisindeki belirli bir süreci kapsayan faaliyetlerin neticesinde ortaya çıkan, ücret ve terfi gibi kazanımların hangi ölçütler vasıtasıyla tespit edildiğine odaklanmaktadır. Süreç teorileri kapsamında, “örgüt içerisinde alınan kararlar ve bu kararlar çerçevesinde gerçekleştirilen uygulamalar ile bu uygulamalara temel teşkil eden prosedürler adil midir?” sorusuna cevap aranmaktadır. İçerik teorilerinde ise bireylerin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için ortaya koydukları çabalarla sağlanan kazanımların, çalışanlara yada çalışan gruplarına dağıtımında adil olup olunmadığına odaklanılmaktadır (Greenberg, 1987, s.10).

4.3.1. Reaktif-İçerik Teorileri

Reaktif-içerik teorileri, bir örgütte çalışanların, “*kaynakların ve ödüllerin dağıtımında görelilik olarak algıladıkları adaletsizliklere karşı gösterdikleri tepkiler*”e odaklanmaktadır (Greenberg, 1987, s. 11). Örgütsel adalet literatürü incelendiğinde, adalet ile ilgili teorilerin daha çok reaktif-içerik yönelimli teoriler olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, bu teorilerin, sosyal/toplumsal adalet teorilerinin çalışma hayatına ve örgütlere uyarlanması ile örgütsel adalet literatürüne girdiği (Greenberg, 1990, s. 400) göz ardı edilmemesi gereken bir gerçektir. Homans (1961) tarafından kavramsallaştırılmış olan “*Dağıtım Adaleti Teorisi*”, Adams (1965) tarafından ileri sürülen “*Eşitlik Teorisi*”, Walster ve Berscheid (1973) tarafından Adams’ın güncellenen ve aynı adla anılan “*Eşitlik Teorisi*”, Crosby’nin (1976) “*Görelilik Mahrumiyet/ Yoksunluk Teorisi*”, Berger vd. (1972) tarafından ileri sürülen “*Statü Değeri Teorisi*” ile Jasso (1980)’nin “*Dağıtım Adaleti Teorisi*” reaktif içerik teorileridir. Bu teoriler birbirlerinden farklı odak noktalara sahip olsalarda, hepsinin ortak noktası, çalışanların “*adil olmayan ilişkilere ve uygulamalara karşı olumsuz duygular sergileyerek tepki*

vermek hususunda ortak bir yönelimi paylaşmalarını ve bu sayede çalışanların adaletsizlikten kaçınmaya motive olacakları”dır (Greenberg, 1987, s. 11-12).

Homans (1961)’a göre mutlak eşitlik adalet değildir. Örgütlerde adaletin sağlanabilmesi için eşitlikten ziyade denklige ihtiyaç vardır. Dolayısıyla örgütlerde adaletin sağlanması, ödüllerin ve kaynakların herkese eşit şekilde dağıtılmasından çok, herkesi eşitleyecek şekilde dağıtılması ile mümkündür.

Adams’ın “*Eşitlik Teorisi*” Homans’ın Dağıtım Adaleti Teorisine dayanmaktadır (İçerli, 2010, s. 72). Adams A.B.D.’nin önemli şirketlerinden biri olan General Electric’te çalışanların örgütlerine katkılarının artırılması konusunda bazı çalışmalar yapmıştır. Örgütsel adalet literatüründeki temel teorilerden birisi olan eşitlik teorisine göre, bir çalışan, kendisine adil davranılıp davranılmadığına karar vermek için, örgüte sağladığı katkılar ile örgütten elde ettiği kazanımlar arasındaki orana bakarak, referans aldığı bir başka çalışanın katkı/kazanç oranı ile kendi oranını kıyaslayacaktır (Cropanzano vd., 2001, s. 173-174). Çalışanların işletmeye sağladığı katkı ve elde ettiği kazanım oranının aynı işi yapan başka bir çalışanın katkı/kazanım oranına eşit olması halinde çalışan işletmenin/yönetimin adil olduğunu düşünecek, aksi halde bir adaletsizlik algılaması söz konusu olacaktır (Beugré, 1998, s. 2). Çalışanların katkı/kazanım oranının eşit olmaması bu çalışanların örgütsel adalet algılamalarına olumsuz olarak yansıtacaktır. Eğer çalışan kendisini karşılaştırdığı kişilere göre daha düşük bir katkı/kazanım oranına sahipse bu durumdan mutsuz olacak, eşitliği sağlamak için bir takım düşünceler, davranışlar sergileyecektir. Bunlar olumlu ve makul olabileceği gibi olumsuz da olabilir. Eğer çalışanın katkı/kazanım oranı, kendini kıyaslamış olduğu diğer çalışanlardan fazlaysa, bu durumda kişi vicdani bir sorumluluk duyacak, eşitliği sağlamak için kendi kazanımlarını azaltmaya veya diğer çalışanların kazanımlarını artırmaya çalışacak ya da kendi katkısını artırmak veya diğer çalışanların katkısını azaltmaya çalışacaktır (Söyük, 2007, s.37-38).

Çalışanların işletmeye sağladıkları katkılardan kasıt, sadece harcanan bedensel veya zihinsel emek değildir. Çalışanların yetenekleri, bilgi ve becerileri, iş tecrübeleri de katkı olarak kabul edilmektedir. Benzer şekilde başlıca kazanım çalışanların emekleri karşılığında aldıkları ücret olmakla birlikte, terfi imkânları, işyerinde takdir kazanma,

işle ilgili yetki ve statü gibi hususlarda kazanım olarak değerlendirilmektedir (Eroğlu, 1988, s. 288).

Çalışanların eşitsizlik algılamaları halinde kendi ücretlerinde artış talep etmeleri veya işletmeye sağladıkları katkıyı azaltmaları mümkündür. Bunun yanı sıra, çalışanlar kendilerini kıyasladıkları kişilerin örgüte daha çok katkı sağlamasını veya bu kişilerin kazanımlarının azaltılmasını işverenden talep edebilirler. Bir çalışanın çoğunlukla kendi aleyhlerine adaletsizlik algılaması söz konusu olmakla birlikte, bazen çalışanın kendi lehine adaletsizlik algılaması da mümkündür. Bu durumda çalışan işverenden kendi kazanımlarını azaltmasını veya diğer çalışanın kazanımlarını arttırmasını talep edebilir. Başka bir yol olarak çalışan, kendi katkılarını arttırmaya veya diğer çalışanın katkılarını azaltmaya yardımcı olabilir. Eğer çalışanın kendisini kıyasladığı diğer çalışanla arasında çok büyük bir eşitsizlik varsa, işten ayrılma, başka birime geçme veya kendini kıyasladığı kişiyi değiştirerek katkı/kazanım oranı kendisine daha yakın olan bir çalışanla kıyaslama davranışlarını sergileyebilecektir (Vecchio, 1991, s. 189-192).

Eşitlik teorisi çok sayıda araştırmada kullanılması sebebiyle değerini kanıtlamış bir teoridir. Bununla birlikte bazı eksiklikleri de mevcuttur. Mesela bir çalışan kendini karşılaştıracığı diğer çalışanı nasıl seçer? Çalışanın işletmeye sunacağı katkılar ve karşılığında elde edeceği kazanımlar nelerdir? Bunları değerlendirmede kullanılacak ağırlıklar nelerdir? Çalışanların sadece bir çalışanı baz alarak değerlendirme yapması doğru mudur (Robbins, 1994, s. 57-58).

Walster vd. (1973)'nin Adams'ın teorisi ile aynı adı taşıyan "*Eşitlik Teorisi*", örgütsel adalet kavramını, çalışanların eşitliği temelinde ancak farklı bir yaklaşımla açıklamaya çalışır. Walster vd. (1973)'nin eşitlik teorisinde dört temel varsayım söz konusudur;

- Çalışanlar sağladıkları fayda/kazanımları maksimize etmeye gayret ederler.
- Gruplar toplam fayda/kazanımları eşit bir şekilde dağıtacak bir sistem kurup toplam fayda/kazanımları maksimize etmeye çalışırlar.
- Çalışanlar, eşitsizliğin mevcut olduğu bir durumun parçası haline gelmişlerse, stres vb. duygusal/ruhsal problemler yaşarlar.

- Çalışanlar eşitliği yeniden sağlamak için bu problemleri ortadan kaldırmaya çalışırlar.

Walster vd. (1973)'nin "*Eşitlik Teorisi*"ne göre, çalışanlar arasındaki eşitlik ve dolayısıyla örgütsel adalet iki şekilde sağlanabilir. Kendisini başka çalışanlarla kıyaslayıp bir eşitsizliğin olduğunu düşünen kişinin, fayda/kazanımları artırılmak suretiyle "*gerçek eşitlik*" sağlanacak, ya da kişinin kendisini kıyasladığı çalışanın kazanımlarına veya bu konudaki algılara farklı manalar yüklenerek "*psikolojik eşitlik*" sağlanacaktır (İçerli,2010, s.72-73). Eğer bir kişi kendini kıyasladığı bir mesai arkadaşından daha düşük maaş aldığını ve bunun adaletsizliğe yol açtığını düşünüyorsa kişinin maaşı artırılmak suretiyle gerçek eşitlik sağlanabilir. Eğer kişi kendini kıyasladığı başka bir çalışandan daha düşük maaş almakla birlikte bu farklılığın geçerli bir sebebi olduğunu düşünüyorsa bu durumda psikolojik eşitlik sağlanacaktır.

Bir diğer reaktif-içerik teorisi Crosby (1976)'nin "*Görelî Yoksunluk/Mahrumiyet Teorisi*"dir. Bu teorinin temelleri, kavramı ilk kez kullanan Stouffer vd., (1949) tarafından atılmıştır. Siyahi Amerikalı askerlerin askeri hayattan sağladıkları tatmin düzeyini araştıran Stouffer ve arkadaşları başlangıçta oldukça mantıksız olduğu düşünülen bazı ilginç sonuçlara ulaşmıştır. Kuzeydeki siyah askerler daha iyi sosyo-ekonomik koşullara sahip olmasına rağmen Güneydeki siyah askerlerin, askeri hayattan tatminlerinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bunun sebepleri araştırıldığında Güneydeki siyahi askerlerin kendilerini kuzeydeki meslektaşlarından çok güneydeki sivil kişilerle kıyaslıyor ve güneydeki sivillere karşı kendilerini daha ayrıcalıklı bir konumda hissediyorlardı. Görelî yoksunluk teorisi ile ilgili olarak örgütsel bağlamda bir takım çalışmalar yapılmış (Greenberg, 1987, s. 12), nihayet Crosby (1976) tarafından örgütsel adalet literatürü içerisinde kavramsallaştırılmıştır. Teoriye göre, bir çalışan kendisini, kendi pozisyonu ile eşdeğer bir çalışanla kıyaslamaz. Kendisini daha üst pozisyonda bir çalışanla kıyaslayan kişi ise, fayda/kazanımlar açısından doğal sayılabilecek negatif bir farklılıktan dolayı adaletsizlik hissedecek ve görelî olarak bir yoksunluk duygusuna kapılacaktır (Söyük, 2007, s. 39). Bu durum mahrumiyetle birlikte, küskünlük duygusunun oluşmasına yol açarak, kişinin duygusal çöküntüler yaşamasına ve olumsuz davranışlar sergilemesine sebep olabilecektir (Greenberg, 1987, s. 12). Kıyaslama temelli iki farklı yaklaşım olarak, eşitlik teorileri ve görelî yoksunluk

teorisi arasındaki temel farklılık; eşitlik teorilerinde aynı düzeydeki çalışanların kıyaslanması öngörülmekteyken, göreceli yoksunluk teorisinde, farklı düzeylerdeki çalışanların kıyaslanması söz konusu olmaktadır (İyigün, 2012, s.56).

Berger vd. (1972) tarafından ileri sürülen “*Statü Değeri Teorisi*”de bir reaktif-içerik teorisi olup (Greenberg, 1987, s. 12), eşitlik temelli varsayımlara dayanmaktadır. Statü değeri teorisine göre, çalışanlar kendilerini, sadece kendi çalıştıkları örgütlerdeki kişilerle değil, farklı örgütlerde olmakla birlikte aynı işi yapan veya aynı statüde olan kişilerle karşılaştırmaktadır.

Jasso (1980, s. 3)’nın “*Dağıtımsal Adalet Teorisi*”de eşitlik temelli bir reaktif-içerik teorisi olup, statü değeri teorisinin aksine, dışsal karşılaştırmaları tamamen göz ardı eden; örgütsel adalet algısını, çalışanların bireysel gözlem ve değerlendirmeleriyle oluşturacaklarını ileri süren bir teoridir. Jasso’ya göre çalışanlar gerçekte elde ettikleri fayda/kazanımlar ile adaletli bir paylaşım durumunda elde edecekleri fayda/kazanımları karşılaştırarak örgütsel adaletle ilgili yargılarını oluştururlar.

4.3.2. Proaktif-İçerik Teorileri

Proaktif-içerik teorileri, reaktif-içerik teorilerinin aksine, her hangi bir konuda, henüz adaletle ilgili bir problem yaşanmamışken, örgütsel uygulamalar ve kazanımların adaletli bir şekilde dağıtılmasına odaklanan teorilerdir. Proaktif-içerik teorilerinin temellerini atan Leventhal (1976) ve Leventhal vd.(1980)’ne göre, çalışanlar adil bir paylaşımı mümkün kılmak için, çoğunlukla inisiyatif alırlar. Bir proaktif-içerik teorisi olarak, Leventhal (1976)’ın “*Adalet Yargı Modeli*”, adaletin sağlanmasında eşitlik kavramının üstleneceği ağırlığı her dağıtım için farklı bir şekilde formüle ederek, adaletin sağlanmasında mutlak eşitliğin her zaman yeterli olamayabileceğini ifade etmiştir. Yani Leventhal’e göre, adalet bazı durumlarda eşitsizlikle sağlanabilir (Greenberg, 1987, s. 12-13). Mesela çocuklarına adaletli davranmak isteyen hiçbir ebeveyn üç yaşında olan bir çocukla on beş yaşında olan bir çocuğa eşit miktarda yemek vermez; bu çocukların giderleri de birbirinden farklı olabilir. Bu gibi haller anne-babaların çocuklarına karşı adaletsiz olduklarını göstermez. Aksine çocuklarının ihtiyaç duyduğu farklı miktarlarda gıda, para, ilgi, zaman vb. somut ve soyut hususlardan, çocuklara ihtiyaç duydukları kadarını temin etmek, hem ebeveynler hem de çocuklar

için oldukça tatmin edici bir durum yaratacak; Hem çocuklar hem de aileleri herhangi bir adaletsizlik algılamayacaklardır.

Adalet yargı modeli, ödüllerin ve kazanımların dağıtımında karşılaşılan farklı durumlara göre farklı dağıtım yöntemleri uygulanabileceğini öngörmektedir. Teoriye göre üç farklı dağıtım yapılabilir (İyigün, 2012, s.56);

- Örgüte farklı miktarlarda katkı yapan çalışanlara, ayırım yapılmaksızın, aynı miktarda ödül verilmesi,
- Çalışanların örgüte yaptıkları katkıyla orantı bir ödül dağıtımı yapılması,
- Ödül dağıtımının, çalışanların katkısı göz ardı edilerek, çalışanların ihtiyaçlarına göre yapılması.

Leventhal (1976)'a göre, ödüllerin ve kazanımların genellikle eşit şekilde dağıtılması, yöneticilerin adaleti sağlama arzusundan çok, uzun vadede verimlilik artışı sağlama kaygısının bir sonucudur. Ödül ve kazanımların dağıtımını yapan yöneticiler için gizlilik önemlidir. Yöneticilere karşı negatif tutumların gelişmesini engellemek ve çatışmaları azaltmak için dağıtım kriterlerinin gizli tutulması gerekir. Aksi durumda bütün çalışanlar hem birbirleri hakkında performans verilerine sahip olarak değerlendirmeler yapacak hem de yöneticilerin, örgüte daha düşük oranda katkı sağlayan çalışanlar için neden daha fazla ödül verdiğini sorgulayacaklardır. Bu durum, başta düşük performans gösteren çalışanlar olmak üzere, tüm örgütte istenmeyen sonuçlara yol açabilecektir.

Bir diğer proaktif-içerik teorisi Lerner (1977)'in "*Adalet Güdüsü/Motivasyonu Teorisi*"dir. Bu teori adalet kavramını etik açıdan ele almıştır. Yine teoriye göre, çalışanların adalet algılarını kontrol ederek örgütsel faydayı maksimize etmeye çalışmak boş bir çabadır. Adalet güdüsü teorisinde, ödüllerin dağıtımında uygulanacak bazı ilkeler belirlenmiştir (Lerner, 1977, s. 36-45) :

- Rekabetçi adalet ilkesi: Dağıtımı belirleyen olgu çalışanların performansıdır.
- Eşit paylaşım adaleti ilkesi: Dağıtımlar niceliksel bakımdan eşit olmalıdır.
- Eşit temelli paylaşım adaleti ilkesi: Dağıtımda çalışanların örgüte yaptığı katkılar esas alınır.

- Gerçek adalet ilkesi: Dağıtımlar nitelik itibariyle çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak özelliklere sahip olmalıdır.

Ödüllerin dağıtımı hakkında karar alınırken, bu ilkelere hangisinin uygulanacağı önemlidir. Bu kararın alınmasında asıl belirleyici olan husus, ödülleri dağıtan yöneticiler ile bu dağıtımın muhatabı olan çalışanlar arasındaki ilişkinin düzeyidir. Yönetici ve çalışanlar birbirine yakın kişilerse, yönetici yakından tanıdığı arkadaşının ihtiyaçlarına göre bir dağıtım yapacaktır. Yönetici ve çalışanların arasında sosyal bir mesafe ya da resmiyet varsa, yönetici çalışanları sadece birey olarak görmekteyse, bu durumda eşit paylaşım, yöneticinin çalışanların statü/pozisyon farklılıklarını dikkate alarak dağıtım yapması durumunda ise eşit temelli paylaşım ilkesini tercih etmesi beklenmektedir. Çalışanların örgüte yaptıkları katkılara orantılı bir şekilde hak ettiği ödülleri alması, diğer çalışanlar açısından motive edici bir durum olup (Lerner, 1977, s. 7), adalet güdüsü teorisinin, adalet kavramını, motivasyon açısından ele aldığını söylemek mümkündür (İçerli, 2010, s. 76).

4.3.3. Reaktif-Süreç Teorileri

Karar vermek için kullanılan süreçlerin adaletine odaklanan teoriler (süreç teorileri), sonuçta ortaya çıkan kararların adaletine odaklanan teorilerden (içerik teorileri) önemli ölçüde farklı görünmese de, durum böyle değildir. Çünkü süreç teorileri farklı bir entelektüel gelenekten; hukuktan kaynaklanmaktadır. Yargı kararları vermek için kullanılan prosedürlerin halk tarafından kabul görmesi için, kararların inşa edildiği yargısal süreçlerinde adil olması gerekir (Greenberg, 1987, s.13-14).

John Thibaut ve Laurens Walker (1978, s. 545-546) tarafından ortaya atılan ve “*Süreç Adaleti Teorisi*” olarak adlandırılan çalışmalarda araştırmacılar yasal prosedürleri incelemiş, çeşitli uyuşmazlıkların çözümleriyle ilgili prosedürlere verilen tepkileri incelemiştir. Teoriye göre, bir mahkemenin kararının oluşmasında, ikisi çatışmalar olmak üzere, üç taraf (davacı, davalı ve hüküm veren hâkim) ile iki aşamadan oluşan bir çözüm süreci vardır. Çözüm sürecin birinci aşaması, karşılıklı olarak “*kanıtların sunulduğu süreç aşaması*”, ikinci aşama ise bu kanıtların, çatışmanın çözümünde kullanıldığı “*karar aşaması*”dır. Anlaşmazlığı çözmek için kullanılan kanıtların seçimini ve geliştirilmesini kontrol etme yeteneği, “*süreç kontrolü*” olarak

adlandırılır; Anlaşmazlığın sonucunu belirleme yeteneği ise “*karar kontrolü*” olarak adlandırılır.

Thibaut ve Walker`ın çalışmaları sonucunda ortaya çıkardıkları en önemli sonuç “bir anlaşmazlığın tarafı olan kişiler yasal prosedürlerin adil, doğru ve şeffaf bir biçimde işletilmesi sonucunda verilen karar aleyhte olsa bile, bu kararı adaletli olarak kabul etmektedir” (Arpacı ve Arman, 2016, s. 107). Bu çıkarım adaletle ilgili konulara bakış açısını değiştirmiş, sonuçların/kararların adaletli olarak algılanabilmesi için o kararın ortaya çıkma sürecinin de adil olması gerektiği görüşü hâkim olmuştur. Prosedürel adalet kavramının örgütsel davranış araştırmalarının bir parçası haline gelmesinde Folger ve Greenberg`in çalışmaları etkili olmuştur (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009, s. 5). Süreç adaleti örgütsel davranış literatüründe “*ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlendirme gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan metot, prosedür ve politikaların adil olma derecesini ifade etmektedir*” (Tan ve Çetin, 2011). Nitekim son yıllarda örgütsel araştırmacılar Thibaut ve Walker`ın süreç adaleti teorisini iş performansının değerlendirilmesi, iş uyumsuzluklarının çözümü gibi konularda kullandığı görülmektedir (Greenberg, 1987, s. 14).

4.3.4. Proaktif-Süreç Teorileri

Proaktif-Süreç teorileri, adil uygulamaların hayata geçirilmesinde ve örgütsel adaletin sağlanmasında hangi prosedürlerin uygulanması gerektiği sorusuna yanıt arar. Leventhal, Karuza ve Fry (1980) tarafından geliştirilen “*Dağıtım Tercihi Teorisi*” en çok bilinen proaktif süreç teorisidir. Dağıtım davranışını standardize etmeyi amaçlayan teori, Leventhal`in Adalet Yargı Teorisi`nin geliştirilmiş halidir (Söyük, 2007, s. 42).

Teoriye göre yöneticiler, dağıtım prosedürleri arasında tercih yaparken, dağıtımda adaletin ne derecede sağlandığına bakarlar. Dağıtımda adaleti maksimize eden prosedür en çok tercih edilen dağıtım prosedürü olacaktır. Dağıtım kararlarından ziyade, dağıtım prosedürleriyle ilgili olan dağıtım tercihi teorisi, işte bu yönüyle bir proaktif-süreç teorisi kabul edilmektedir.

Dağıtım tercihi teorisine göre adaletin sağlanmasında kullanılacak prosedürler şunlardır (Greenberg, 1987, s. 14);

- Çalışanlara karar verenleri seçme hakkı tanımak,
- Karar verirken dayanan kuralların tutarlı olması,
- Doğru bilgi kullanımı,
- Karar verme gücünün yapısını ve içeriğini tespit etmek,
- Çalışanları önyargılara karşı korumak,
- Çalışanların itiraz ve uyarılarını dikkate almak,
- Prosedürlerin değiştirilmesine imkân sağlamak,
- Genel kabul görmüş etik standartların, dağıtım kararlarıyla ilgili prosedürlerin belirlenmesinde kullanılmasını sağlamak.

Örgütsel adalet teorilerinin tamamına bakıldığında, bu teorilerin eşitlik teorisi temel alınarak kavramsallaştırıldığı görülmektedir (Söyük, 2007, s. 43). Örgütsel adaletin alt boyutlarının da, örgütsel adalet teorileri ile yakın ilişkisi olduğu söylenebilir (İçerli, 2010, s. 77).

Adams'ın Eşitlik Teorisi, Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi ve Crosby'nin Göreli Mahrumiyet Teorisi, çalışanların adaletli bir dağıtım yapılması beklentisine odaklanmaları sebebiyle “*dağıtım adaleti*” boyutunu açıklamaktadır. Thibaut ve Walker'ın Süreç Adaleti Teorisi ile Leventhal, Karuza ve Fry'ın Dağıtım Tercihi Teorisi “*süreç adaleti*” (*prosedürel adalet*) boyutunu açıklar. Benzer şekilde, Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisi ise “*etkileşim adaleti*” boyutunu açıklamaktadır (İçerli, 2010, s. 77-78).

4.4. ÖRGÜTSEL ADALETİN ALT BOYUTLARI

Örgütsel adalet, ilk çalışmalarda, dağıtım adaleti yönüyle ele alınmıştır (Colquitt vd., 2001, s. 426). Ancak yapılan çalışmalar neticesinde, örgütsel adaletin sadece dağıtımın adil olmasından ibaret olmadığı ve bu dağıtımın yapıldığı süreçlerinde adil olmasına vurgu yapan süreç adaleti, prosedürel adalet ya da işlemsel adalet boyutu ortaya atılmıştır (Greenberg, 1990, s. 402). Örgütsel adalet çalışmalarının artışına paralel olarak üçüncü bir boyut olarak etkileşim adaleti boyutu da örgütsel adalet literatürüne girmiştir (Irak, 2004, s.33). Her ne kadar tarihsel süreç içerisinde örgütsel adaletin üç farklı boyutundan bahsedilse de örgütsel adaleti; dağıtım adaleti ve

işlemsel adalet olmak üzere iki boyutlu olarak ele alan çalışmalarda mevcuttur (Lemons ve Jones, 2001; Jiang vd., 2017; Schilpzand vd., 2013; Hasan ve Waqas, 2017).

Örgütsel adalet literatürü incelendiğinde, örgütsel adalet alt boyutlarının, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti ile prosedürel adalet, işlemsel adalet ya da süreç adaleti boyutlarından biri ile oluşturulduğu görülmektedir. Araştırmacıların dağıtım adaleti ve etkileşim adaletinin yanına 3. boyut olarak bazen prosedürel adalet, bazen işlemsel adalet veya süreç adaleti kavramlarından birini koyarak bu kavramları birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Aslında bu üç kavramda birbirleriyle aynıdır.

Akademik çalışmalarda karmaşa yaratan bu 3. boyut, bazı çalışmalarda (Yıldız, 2014; İçerli, 2010), “süreç adaleti” olarak adlandırılmaktadır. Greenberg (1990)’ın çalışmaları temelinde Niehoff ve Moorman (1993) bu boyutu, Thibaut ve Walker’ın ifade ettiği gibi prosedürel adalet olarak adlandırmış ve bu boyutu iki alt boyutta; “*formel süreçler ve etkileşim adaleti*” olarak tasnif etmişlerdir. Ulusal literatürdeki çalışmaların çoğunda prosedürel adalet kavramı kullanılmıştır (Mumcu, 2020; Yıldız ve Develi, 2018; Mumcu ve Döven, 2016; Özyer ve Azizoğlu, 2014; İyigün, 2012). Bazı çalışmalarda ise “*Procedural justice*” kavramının işlem adaleti olarak çevrildiği görülmektedir (Polatçı ve Yılmaz, 2018; Karacaoğlu ve Yörük, 2012; Tutar, 2007).

Bu çalışmalara ek olarak örgütsel adaletin alt boyutların farklı şekilde sınıflandırıldığı bazı çalışmalarda mevcuttur. Örgütsel adalet, Colquitt vd. (2001) tarafından dağıtım adaleti, prosedürel adalet, kişiler arası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere dört farklı boyutta ele alınmıştır. Sheppard, Lewicki ve Minton (1992), “*sistemik adalet*” adını verdikleri yeni bir alt boyut tanımlamışlardır. Beugré (1998), Beugré ve Baron (2001) örgütsel adaleti, dağıtım adaleti, prosedürel adalet, etkileşim adaleti ve sistemik adalet şeklinde dört boyutlu bir yapıda araştırmalarında kullanmışlardır.

Yukarıda ifade edildiği gibi örgütsel adalet alt boyutları değişik sebeplerle farklı şekilde boyutlandırılmış ya da aynı boyutlar farklı şekilde adlandırılmıştır. Ulusal literatürde daha fazla tercih edilmesi sebebiyle, bu çalışmada örgütsel adaletin alt boyutları dağıtım adaleti, etkileşim adaleti ve prosedürel adalet şeklinde ele alınmıştır.

4.4.1. Dağıtım Adaleti

Örgütsel adalete ilişkin çalışmalar başlangıçta dağıtım adaletine odaklanmaktadır (McDowall ve Fletcher, 2004, s. 10; Colquitt vd., 2001, s. 426). Dağıtım adaleti, çalışanların örgüte sağladığı katkı ile bu katkıların karşılığında elde ettiği ödüllerle, diğer çalışanların sağladığı katkılar karşılığında elde ettikleri ödülleri karşılaştırmaları sonucu algıladıkları adalettir (Greenberg, 1990, s. 400; Srimannarayana, 2016, s. 232). Tanımda da ifade edildiği gibi örgütsel adalet bireyin algısına göre şekillenmektedir. Buna göre, birbirine yakın miktarlarda ödül elde eden bireyler arasında da örgütsel adalet algıları farklı olabilmektedir (Yıldırım, 2007, s. 257).

Dağıtım adaleti kavramı, bireylerin eylemlerinin altında yatan güdülerle açıklanan genel adalet teorisine dayanır. Dağıtım adaletinin temelini oluşturan Adams (1965)'e göre bireyler, çalışmalarından elde ettikleri sonuçlar ile örgüte sağladığı girdilerin oranına göre bir değer belirler. Böylece, çalışanlar örgüte sağladığı katkı ile kazanımları arasında bir denge varsa bunun adil olduğunu düşünürler (Tziner ve Sharoni, 2014, s. 36).

Dağıtım adaletinin temelinde “*adalet*”, “*eşitlik*” ve “*ihtiyaç*” kavramları bulunmaktadır (Luo, 2007, s. 646). Dağıtım adaletinin dayandığı kavramları açıklayacak olursak, adalet, ödül dağıtımında çalışanların sağladığı katkının dikkate alınması (Cropanzano vd., 2007, s. 36), eşitlik, görevleri itibarıyla benzer işleri yapan çalışanlara denk ücret verilmesi, ihtiyaç ise, dağıtımın çalışanların ihtiyaçları dikkate alınarak yapılması şeklinde açıklanabilir (Cropanzano vd., 2007, s. 36).

4.4.2. Prosedürel Adalet

Örgütsel adalete ilişkin ilk çalışmalar dağıtım adaletine odaklanmaktadır. Ancak 1975 yılında, Thibaut ve Walker, örgütsel adaletin sadece dağıtım adaleti ile açıklanamayacağı fikrinden hareketle, günümüzde örgütsel adaletin ikinci boyutu olarak ele alınan prosedürel adalet boyutunu literatüre kazandırmışlardır (Greenberg, 1990, s. 402). Prosedürel adalet, örgüt üyelerine dağıtılacak ödüllerin belirlenmesi ve bunların dağıtım sürecine odaklanmaktadır (Patrick, 2012, s.24). Çalışanların alacakları ücret, yükselme olanakları, çalışma şartları ve performans değerlendirme gibi örgütsel kararların alınması sürecinde kullanılan yöntemlerin adil olma düzeyi prosedürel adalete işaret etmektedir (Alkış ve Güngörmez, 2015, s.941).

Örgütte ödüllerin dağıtım sürecinde kullanılan yöntemlerin çalışanların zihninde oluşturduğu algı prosedürel adalet algısı olarak değerlendirilmektedir (Folger ve Greenberg, 1985, s. 143; Cropanzano ve Stein, 2009, s.195). Buradan hareketle, örgütte kararların alınma sürecinde ve alınan kararların uygulanmasında görüşlerinin dikkate alınması çalışanların prosedürel adalet algısını pozitif yönde etkileyeceği söylenebilir (Töremen ve Tan, 2010, s.65). Benzer şekilde Lemons ve Jones(2001, s. 272) tarafından, terfi kararlarında çalışanın prosedürel adaletle ilişkin algısı olumlu olduğunda, çalışanın tatmin düzeyinin daha yüksek olacağı ifade edilmektedir. Zira, örgütsel sonuçlar üzerinde dağıtım adaletinden ziyade prosedürel adalet algısının daha belirleyici olduğu düşünülmektedir (Barling ve Phillips, 1993, s.649).Çalışanlar, örgütlerinin bir parçası olduklarını hissetmek ve adil muamele görmek isterler. Bu aynı zamanda, çalışanlar tarafından değerli oldukları ve kabul gördüklerinin işareti olarak algılanmaktadır. Prosedürlerin adil olarak görülmesi ile elde edilen sonuçlar istenilen düzeyde olmasa bile adil olarak kabul edilmesi daha muhtemeldir (Alkhadher ve Gadelrab, 2016, s. 337).

4.4.3. Etkileşim Adaleti

Örgütün üyeleri sadece örgütsel kararların alınmasında kullanılan yöntemlerin adil olmasıyla değil, aynı zamanda kendilerine nasıl davranıldığıyla da ilgilenmektedirler (Bies, 2001, s.91). Dolayısıyla dağıtım adaleti ve prosedürel adaletin, örgütsel adaleti açıklamakta yeterli olmayacağının anlaşılmasıyla üçüncü bir boyut olarak kişiler arası adalet kavramı literatüre girmiştir (Irak, 2004, s.33). Ayrıca etkileşim adaleti, prosedürel adaleti tamamlayan bir boyut olarak görülmektedir (Tziner ve Sharoni, 2014, s. 36).

Bies ve Moag (1986) tarafından yürütülen çalışmayla literatüre giren kişilerarası etkileşim adaleti, örgütün üyeleriyle ilişkilerindeki adaletle odaklanmaktadır (Srimannarayana, 2016, s. 232).

Etkileşim adaletine ilişkin ilk çalışmalarında Bies ve Moag (1986), örgütte karar verme konumunda olanların diğerlerine karşı davranışlarındaki itibar ve saygıya odaklanırken, daha sonraki çalışmasında Bies (1987), daha geniş bir bakış açısıyla örgütün çalışanlarıyla bilgi paylaşımı ve önemli kararlara ilişkin yeterli düzeyde

açıklamaların yapılmasını örgütsel adalet algısının bir alt boyutu olarak ele almaktadır (Cropanzano ve Stein, 2009, s. 196).

Örgütsel adalet algısının üçüncü bileşeni olan etkileşim adaleti iki alt bileşene ayrılmaktadır. Bu bileşenlerden birincisi, çalışanlara uygun ve saygılı bir şekilde davranılma derecesi, ikincisi ise yapılan açıklamaların verilen kararlara uygunluğunun ölçüsüdür. Etkileşim adaletinin söz konusu iki bileşeni çalışanlar tarafından örgüt ve yöneticilerin kendilerine gösterdikleri saygının hissedilme düzeyi olarak görülmektedir (Tziner ve Sharoni, 2014, s. 36).



BÖLÜM 5: KAVRAMLARLAR ARASI İLİŞKİLER VE LİTERATÜR TARAMASI

Örgüt kültürü, örgütsel adalet algısı, lider-üye etkileşimi ve kayırmacılık algısı kavramları, alt boyutlarıyla birlikte, örgütsel davranış disiplini içerisinde birçok çalışmaya konu olmuş kavramlardır. Bu çalışmanın konusu olan kavramların örgütsel davranış alanının önemli konularından olmasının en sonucu, kavramlarla ilgili farklı yaklaşımlar, boyutlandırmalar, teoriler ve ölçekler geliştirilmiş olmasıdır. Böylece kavramlar değişik kültürlerde farklı algılanmış, boyutlandırılmış ve diğer örgütsel davranış kavramlarıyla farklı çalışmalara konu edilmiştir.

Bu bölümde, yalnızca tez konusunun temel değişkenleri olan kavramların birlikte yer aldığı tespit edilen akademik çalışmalara yer verilmiştir. Öncelikle tez konusu olan kavramların sadece ikisinin birbiriyle ilişkilendirilmiş olduğu çalışmalar, daha sonra da üç kavramların birlikte yer aldığı çalışmalardan örnek verilerek bölüm sonunda araştırma modeli önerisi sunulmuştur.

5.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM İLİŞKİSİ

Bakan (2018, s. 13)'a göre liderlik, örgütün etkinliği, örgüt kültürünün oluşumu ve değişiminde etkin bir rol oynamaktadır. Lider kültürün yaratıcısı olup aynı zamanda kültürel sosyalleşmenin bir sonucudur. Yani lider örgüt kültürü etkilerken örgüt kültürü de liderliği etkilemektedir. Altay (2005, s. 214)'a göre örgüt kültürünün oluşumunda en belirleyici faktör, örgüt mensuplarının etkileşimleridir. Örgütte yönetici veya lider pozisyonunda bulunan aktörler, stratejik kararların alınmasında, hedeflerin belirlenmesinde etkin olup, yöneticilik anlayışı, yenilikçilik ve çalışanlarla ilişkiler gibi tutum ve davranışları ile örgütlerin paylaşılan değerlerinin ortaya çıkmasını sağlamaktadırlar. Bu bağlamda örgüt kültürü ve lider-üye etkileşim kavramlarının, bağımlı, bağımsız veya aracı değişken olarak birlikte yer aldığı birçok ulusal ve uluslararası çalışma bulunmaktadır.

Porter vd. (2018) tarafından yapılan çalışmada, A.B.D.'de, bir kamu kurumunda işe yeni başlayanların maruz kaldığı işyeri zorbalığı davranışında, örgüt kültürü ve lider-üye etkileşiminin etkisi araştırılmıştır. Araştırma bulgularına göre lider-üye etkileşim

seviyesi ile işyeri zorbalığı arasında negatif bir ilişki olduğu, lider-üye etkileşim arttıkça işyeri zorbalığında azalma meydana geldiği tespit edilmiştir. Bununla birlikte, ödüllendirmenin ön planda olduğu bir örgüt kültürünün daha yüksek düzeyde iş yeri zorbalığına yol açtığı, iş yerinde çalışmaya yeni başlayanların daha çok iş yeri zorbalığına maruz kaldığını belirlemişlerdir.

Gün (2018), Bitlis ilinde faaliyet gösteren tekstil işletmelerinden 8'inde çalışan 310 kişiden toplanan verilerle örgüt kültürü tiplerinin kariyer tatminine etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolünü araştırmıştır. Bulgulara göre, çalışanların lider-üye etkileşim düzeyleri ile örgüt kültürünün katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve vizyon boyutları arasında pozitif yönde, anlamlı ve yüksek düzeyli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Öztürk ve Şahin (2017) tarafından yapılan çalışmada, öğretmen algıları doğrultusunda, ilk ve ortaokullardaki örgüt kültürü ile lider-üye etkileşim düzeylerinin öğretmen liderliğine olan etkisinin belirlenmesi ve bu ilişkide lider-üye etkileşim düzeyinin aracılık rolünün bulunup bulunmadığı incelenmiştir. 502 öğretmenden elde edilen veriler çerçevesinde örgüt kültürü ve lider-üye etkileşimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin lider-üye etkileşimi algılarının örgüt kültürü ve öğretmen liderliği arasındaki ilişkide kısmi ara yordayıcı olduğu bulunmuştur.

Yener Aydın (2017) tarafından yapılan çalışmada 60 aile şirketine çalışan 209 kişiden anket tekniği ile veri toplanmış, lider-üye etkileşimi ile örgüt kültürü arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Lider-üye etkileşimi arttıkça örgüt kültürü algısının da arttığı tespit edilmiştir. Demografik değişkenler açısından bakıldığında, araştırma bulgularına göre, lider-üye etkileşiminin erkeklerde daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte lider-üye etkileşimi ile eğitim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Arif vd. (2017)'nin yaptığı çalışmada, örgütsel değişim yönetiminde lider-üye etkileşiminin rolü ve örgüt kültürünün aracılık rolü incelenmiş, lider-üye etkileşimi ve örgütsel değişim yönetimi arasında pozitif bir ilişki olduğu, ayrıca örgüt kültürünün lider-üye etkileşimi ve örgütsel değişim yönetimi arasında aracılık ettiği saptanmıştır.

Bu bağlamda, örgütlerde yenilikçi kültür algısının, lider-üye etkileşimini olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir.

Cinel ve Özdaşlı (2017), tarafından Ordu ilindeki fındık işletmelerinde yapılan bir araştırmada, bazı örgüt kültürü tiplerinin lider-üye etkileşimi ve çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu işletmelerdeki müsamahacı ve kısıtlayıcı olmak üzere örgüt kültürünün iki boyutu üzerinde durulmuş ve bu boyutların lider-üye etkileşiminin; yöneticiye duygusal bağlılık, katılım sağlama ve destekleme boyutları ile iş tatmininin boyutları olan içsel ve dışsal tatmin üzerinde etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Anket yöntemi ile yapılan araştırmada 410 örnekten toplanan veriler sonucunda, bu işletmelerde müsamahacı örgüt kültürünün lider-üye etkileşimini ve iş tatminini önemli bir ölçüde arttırdığı, kısıtlayıcı örgüt kültürünün ise yöneticiye duygusal bağlılığı negatif yönde etkilediği, ancak içsel ve dışsal tatmin üzerinde ise düşük oranda olumlu bir etki olduğu tespit edilmiştir.

Vukonjanski vd. (2015) tarafından yapılan çalışmada, lider-üye etkileşimi alt boyutlarının örgüt kültürü alt boyutları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Anket yöntemi ile 129 firmadan 400 çalışana ait veriler toplanmış, yapılan analizler sonucunda lider-üye etkileşiminin alt boyutlarının (etki, katkı, bağlılık ve profesyonel saygı) örgüt kültürünün tüm alt boyutları (gelecek yönelimli, güç mesafesi, insan yönelimli ve performans yönelimli) üzerinde etkili olduğu, sadece güç mesafesi boyutu üzerindeki etkinin negatif yönde olduğunu tespit etmişlerdir.

Ayyildiz Unnu ve Kesken (2014)'in yaptıkları çalışmada; lider üye etkileşim kalitesinin örgütsel ve ulusal kültür bağlamında firma performansı üzerindeki etkileri ölçülmüştür. Araştırma, dizaynı açısından kendine özgü olup iki aile işletmesinde grup içi ve grup dışı çalışanların üstleriyle kurdukları dikey ilişkilerin incelenmesini içermektedir. Birinci firmadan 33, ikinci firmadan 61 çalışanın dâhil olduğu analizde incelenen lider ve üye ilişkisi ise birinci işletmede 41, ikinci işletmede 60'tır. Bulgulara göre, Türk kültürü bağlamında şekillenen örgüt kültürü çerçevesinde, lider-üye etkileşimi kalitesinin firma performansı, ast performansı ve iş tatmini üzerinde olumlu, işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz etkileri tespit edilmiştir.

Kırkbeşoğlu ve Tuzlukaya (2014), yaptıkları çalışmada, farklı örgüt kültürlerinde lider-üye etkileşiminin tükenmişlik üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırmanın örneklemini organik örgüt kültürünü temsil eden hayat sigortası şirketlerinde ve mekanik örgüt kültürünü temsil eden hayat dışı sigorta şirketlerinde çalışan 183 katılımcı oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre, hem organik örgüt kültürlerinde (klan kültürü, adhokrasi kültürü) hem de mekanik örgüt kültürlerinde (hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü) lider-üye etkileşiminin örgüt kültürünü olumsuz yönde etkilediği, bununla birlikte bu olumsuz etkinin organik kültürlerde mekanik kültürlerle oranla daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Herrera, Duncan ve Ree (2013)'nin çalışmasında, 300 çalışandan toplanan verilerle, örgüt kültürü boyutlarından bireycilik, toplulukçuluk, ve cinsiyet eşitliğinin lider-üye etkileşimi değişkeninin alt boyutları olan katkı, sadakat, etki ve profesyonel saygı ile ilişkisi ölçülmüştür. Bulgulara göre, kolektivizmin lider-üye etkileşimi boyutlarının dördünün de anlamlı bir yordayıcısı olduğunu gösterirken, toplumsal cinsiyet eşitlikliğinin yalnızca lider-üye etkileşiminin etki boyutunun anlamlı bir yordayıcısı olduğunu göstermektedir. Bireysellik alt boyutu ise lider-üye etkileşiminin boyutlarından herhangi birisi için yordayıcı olmadı tespit edilmiştir.

Darwis ve Djajadiningrat (2010), Endonezya'da faaliyet gösteren bir petrol ve gaz şirketinde, çalışanların liderlik stilleri ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Çalışmaya 88 personel katılmıştır. Araştırma bulgularına göre, dönüşümsel ve işlemsel liderlik stilleri ile örgüt kültürü arasında güçlü ve pozitif korelasyon olduğu görülmüştür. Bunların aksine, delegatif (laissez-faire leadership style) liderlik stili ile örgüt kültürü arasında olumsuz bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Pellegrini ve Scandura (2006), Türk iş kültüründe lider-üye etkileşimi, iş tatmini, paternalizm ve yetki devri ilişkileri hakkında ampirik bir araştırma tasarımı yapmış, İstanbul ve Gebze'de faaliyet gösteren beş ulusal şirkette istihdam edilen 185 tam zamanlı, beyaz yakalı çalışandan veri toplamışlardır. Elde edilen bulgulara göre, lider-üye etkileşim kalitesinin iş tatminini olumlu yönde etkilediği, Paternalist liderlik uygulamalarının bu ilişkide aracılık rolü olduğunu, fakat yetki devrinin bir aracılık rolü bulunmadığını tespit etmişlerdir. Yazarlara göre sonuçlar, yetki devrinin Ortadoğu bağlamında etkili bir yönetim aracı olmayabileceğini ifade etmektedir.

Bakan (2008) tarafından yapılan çalışmada incelenmiştir. Araştırma kapsamında Kahramanmaraş ilinde faaliyet gösteren 12 firmada yönetici olarak görev yapan 105 kişiden toplanan veriler çerçevesinde, *“yöneticilerin bazı demografik özellikleri ile farklı liderlik ve örgüt kültürü türlerine ilişkin algılamaları arasında anlamlı ilişkiler olduğu”* bulunmuştur.

Cevrioğlu (2007) tarafından yapılan araştırmada, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesinde çalışan 189 öğretim üyesinden anket yardımıyla toplanan verilerin analizi sonucu *“lider-üye etkileşiminin kalite düzeyinin bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu”* tespit edilmiştir. Bu kapsamda, lider-üye etkileşiminin kalite düzeyi ile öğretim elemanlarının iş tatmini, örgüte bağlılığı ve iş performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde ilişki bulunmuştur. Buna karşın, işten ayrılma niyeti ile negatif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Lider-üye etkileşiminin alt boyutları olan etki, bağlılık, katkı ve profesyonel saygı ile bireysel ve örgütsel sonuçlar arasında da genel olarak istatistiksel anlamlı ilişki bulunmuş, ancak bağlılık boyutu ile iş performansı arasında anlamlı ilişki tespit edilememiştir.

5.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE KAYIRMACILIK İLİŞKİSİ

Örgüt kültürü ve kayırmacılık kavramları arasındaki ilişki literatürde az çalışılan konulardan biri olmakla birlikte, çalışmalar genellikle üç farklı alanda yoğunlaşmıştır. Uluslar arası literatürdeki çalışmalar çoğunlukla toplumsal kültür ve kayırmacılık ilişkisine odaklanmıştır (Im ve Chen, 2020; Khatri vd., 2006; Abdalla vd., 1998). Im ve Chen (2020)'e göre, toplumsal kültürümüzde var olan kayırmacılık olgusunun alt bir kültür olan örgütsel kültürü de etkilediği ve örgüt kültürü yapısı içerisinde kayırmacılık olgusunun da yer alabileceğini etmektedir. Ulusal literatürde, çoğunlukla eğitim kurumlarındaki örgütsel kültür ve kayırmacılık ilişkisine (Demirtaş ve Demirbilek, 2019; Argon, 2016; Aydın, 2016; Meriç ve Erdem, 2013; Aydoğan, 2012) ya da örgüt kültürü ve nepotizm arasındaki ilişkileri ilişkilere (Akar, 2020; Çetinkaya vd., 2017; Kocabaş ve Baytekin, 2004; Asunakutlu ve Avcı, 2010; Büte ve Tekarslan, 2010; Büte, 2009) odaklanıldığı görülmektedir.

Im ve Chen (2020), kültürel pratiklerin ve değerlerin genelde kayırmacılık, özelde ise kayırmacılığın farklı türleri olan nepotizm ve kronizm ile ilişkisini, buna ek olarak, güven değişkeninin kültür ve kayırmacılık arasındaki ilişkiye aracılık edip

etmediğini incelemişlerdir. Çalışmada, Hofstede vd.(2010)'nin, “*Ulusal Kültür Alt Boyutları*” ve “*Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği Projesinin (GLOBE) Kültürel Oryantasyon Uygulamaları*” ile “*Dünya Değerler Araştırmalarının (WVS)Toplumsal Güven Düzeyleri*” bilgilerinden yararlanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, Hofstede (2010)'nin kültür boyutlarından bireycilik/toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi boyutları ile hem genel kayırmacılık hem de genel kayırmacılığın alt boyutları olan nepotizm ve kronizm arasında pozitif korelasyon olduğunu tespit etmişlerdir. Güven değişkeni, kültür ve genel kayırmacılık arasında tam aracılık yaparken, kültür ile nepotizm ve kronizm boyutları arasındaki ilişkiye aracılık etmediğini saptamışlardır.

Akar (2020), çalışmasında, nepotizm tipi kayırmacılığı bir etik ihlali olarak ele almış, örgütlerde yaygın olarak görülen bu uygulamanın, örgüt için faydalı mı yoksa zararlı bir uygulama mı olduğunu araştırmıştır. Akar (2020), nepotizmin örgüt kültürünün içine yerleşerek yaygınlaşmasının, o örgütteki iş görenlerin ve entelektüel sermayenin hem de örgütün içerisinde yer aldığı toplum üzerinde negatif etkilerinin olduğu sonucuna varmıştır. Nepotizm sırasıyla önce bireyi, sonra örgütü, nihayetinde ülke ekonomisini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu olumsuz etkinin en görünür şekli ise beyin göçüdür.

Aydoğan (2012) tarafından yapılan çalışmada, Türk üniversitelerinde kayırmacılık olup-olmadığını belirlemek, eğer kayırmacılık varsa bunun türünü belirlemek ve nedenlerini ortaya koymak amaçlanmıştır. 365 öğretim üyesinin dâhil edildiği çalışmada elde edilen verilere göre, dekan, müdür, bölüm başkanı atamaları, akademik faaliyetler için öğretim elemanlarının seçimi, üniversitenin öğretim birimlerine tahsis edilen öğretim materyallerinin dağıtımı, öğretim elemanlarının ders yüklerinin belirlenmesi, akademik terfiler, yeni bölümlerin açılması ve fakülte kurullarının oluşturulması konularında kayırmacılık yapıldığı tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretim üyelerine göre. üniversitelerdeki kayırmacılığın başlıca nedenleri; aynı veya benzer siyasi görüşlere sahip olmak, aynı din ve ideolojiye sahip olmak, aynı okulda okumak, akademisyenlerin birbirleriyle daha yakın ilişki içerisinde olması, hemşehri olmak, karşı cinsten olmak ve aynı soydan olmaktır. Aydoğan (2012,

s. 4586)'a göre kayırmacılık, örgütü kapalı bir yapıya büründürmektedir. Kayırmacılığı önlemek için, örgüt kültürünün kapalı örgütten açık örgüte dönüşmesi gerekmektedir.

Ozler ve Buyukarslan (2011) tarafından yapılan çalışma, örgütlerde kayırmacılık davranışı ile ilgili bir literatür çalışmasıdır. Bu çalışmada, kayırmacılıkla ilgili kavramlara ait tanımlar netleştirilmeye çalışılmış, bireycilik-kollektivizm ve kayırmacılık-tarafsızlık eksenlerinde kategorize edilmiştir. Genel kayırmacılık olarak ifade edilen kronizm, bir astın üstü tarafından kişisel ilişkiler sebebiyle diğer çalışandardan farklı muamele görmesidir. Bu konuda iki kültürel öncül söz konusudur; “*particularism*” ve “*paternalism*”dir.

Khatri vd. (2006), 1997 yılında yaşanan Asya mali krizinin yıkıcı ekonomik etkilerinin ve A.B.D'deki bir takım şirket skandallarının ana sebebinin kayırmacılık olduğu yönünde kuvvetli iddialar olmasına rağmen bu konunun bilim insanları tarafından yeterli ilgi görmediğini ifade etmişlerdir. New York Borsası Başkanı Richard Grasso ile iş insanı arkadaşı Ropert Murphy arasındaki ilişkiyi örnek olarak vermişlerdir. Rupert Murphy'nin New York Borsası yönetim kurulu üyeliğine devam etmesi için büyük bir şirketin yönetim kurulu başkanı olması gerekiyordu. Bu sebeple başkan Grasso, Michael LaBlache'in şirketini arkadaşı Murphy'ye ait olan şirketle birleştirmesi ve şirketin yöneticisi olarak Murphy'nin seçilmesi konusunda ikna etti. Bu sayede Murphy New York Borsası yönetim kurulunda kalmaya devam etti ve yakın arkadaşı Başkan Grasso'nun 139,5 milyon dolarlık emeklilik tazminatına hak kazanması yönünde oy kullandı. Khatri vd. (2006) farklı örnekler ışığında kayırmacılık kavramını ve davranışını inceledikleri çalışmalarında, kayırmacılık davranışının farklı motivasyonel temellere sahip olduğu ve güç bağımlılığı ilişkilerinden kaynaklanan değişik yapılarda ortaya çıktığını ifade etmişlerdir. Diğer taraftan, kültürel farklılıkların kayırmacılık davranışının ortaya çıkmasındaki etkisi ve bu etki çerçevesinde farklı bir adam kayırma tipolojisi önermişlerdir. Khatri vd. (2006)'ne göre, kayırmacılık bazı kültürlerde hoş görülse bile, haksız rekabete yol açması sonucunda örgütte verimsizliğe sebep olduğu için toplumsal maliyetleri yükselten bir olgudur. Araştırma sonuçlarına göre, kronizm dikey kolektivist kültürlerde ortaya çıkması daha olası ve yatay bireyci kültürlerde ortaya çıkması ihtimali düşüktür. Örgütlerde kayırmacılığın azaltılması için kurumsal güvencelerin devreye alınması gerekmektedir.

Abdalla vd. (1998), yaptıkları çalışmada, A.B.D. ve Ürdün’de faaliyet gösteren özel sermayeye ait işletmelerde, insan kaynakları yöneticilerinin nepotizm tipi kayırmacılık olgusuna bakışını, bu ülkelerin kültürler arası farklılıklarını da gözетerek incelemiştir. A.B.D.’ndeki özel işletmelerden 318, Ürdün’de faaliyet gösteren özel işletmelerden ise 126’sının insan kaynakları yöneticilerinden anket yoluyla topladıkları verilerden elde edilen bulgulara göre, her iki ülkenin insan kaynakları yöneticilerinin de kendi örgütlerinde nepotik ilişkilerle çalışan istihdamını uygun görmediğini, bu konuda A.B.D.’nde faaliyet gösteren insan kaynakları yöneticilerinin Ürdün’deki İnsan kaynakları yöneticilerine oranla nepotizm tipi kayırmacılığa daha karşı olduklarını tespit etmiştir.

5.3. KAYIRMACILIK VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Kayırmacılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin incelendiği yurtdışı literatür oldukça zengin ve çeşitli olmasına rağmen, yurt içi çalışmaların genellikle kayırmacılığın bir alt türü olan nepotizm ve örgütsel adalet ilişkisine odaklandığı (Yavuz ve Güçer, 2021; Metin, 2020; Altıntaş, 2020; Tabancalı, 2018; Araslı vd., 2016; Yavuz ve Akın, 2016; Burucuoğlu vd., 2015; Arslaner vd., 2014; Karacağöğlü ve Yörük, 2012) ve bu çalışmaların bir çoğunun eğitim kurumlarından ya da aile işletmelerinden veri toplanmak suretiyle gerçekleştirildiği görölmektedir.

Sever (2021), kamu kurumlarında meritokrasi ve örgütsel adalet ilişkisini incelediği çalışmasında 447 katılımcıdan elde ettiği verilerden, kamu çalışanlarının fırsat eşitliği ve liyakat algılarının düşük düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Kayırmacı tutum ve davranışların tersi olarak ifade edilebilecek meritokrasi ile örgütsel adalet algısı arasında doğrusal bir ilişki olduğunu ayrıca elde edilen gelir düzeyinin meritokrasi algısında farklılıklar oluşturduğunu saptamıştır.

Arici vd., (2021), çalışmalarında, kayırmacılığın işe gömülmüşlüğe etkisinde örgütsel adalet alt boyutlarının aracılık rolünü incelemiştir. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nde aile işletmesi olarak faaliyet gösteren 3 ve 4 yıldızlı konaklama işletmelerindeki 289 tam zamanlı çalışandan toplanan veriler analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım adaleti, etkileşim adaleti ve prosedürel adaletin kayırmacılık ve işe gömülmüşlük arasında aracılık

etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak, kayırmacı uygulamalar çalışanların örgütsel adalet algılarını negatif olarak etkilemekte ve işe gömülme davranışına kısmen mani olmaktadır.

Yang vd., (2020), örgütlerde liderlerin, farklı etik ilkelere dayalı olarak kayırmacı davranışlarını inceledikleri çalışmalarında genel kanaatin aksine lider kayırmacılığının her zaman olumsuz sonuçlara yol açmayabileceğini ifade etmektedirler. Yang ve arkadaşları (2020)'na göre kayırmacılık her zaman olumsuz olmayabileceği gibi günlük hayatta meydana gelen doğal bir davranış olarak değerlendirilmektedir. Hatta lider kayırmacılığının adil bir davranış olabileceğini, bunun lider ve lidere yakın üyelerin etkileşimsel adalet sürecine dayanabileceğini ifade etmektedirler. Başka bir deyişle, kayırmacılık grup içi üyeler arasında sadakatten ziyade empatiye dayanıyorsa, tarafsız ve hatta olumlu olarak algılanabilir. Bu algılamının sonucu da nihayetinde olumlu etkilere sahip olacaktır.

Cesur ve Erol (2020), tarafından yapılan çalışmada, öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılık algıları ile örgütsel adalet algılamaları arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Afyonkarahisar ilinde çalışan 413 öğretmenden oluşan örneklemde elde edilen bulgular, öğretmenlerin, okul yönetimindeki kayırmacılık algısının düşük düzeyde olduğunu, ancak örgütsel adalet algılarının yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca okul yönetiminde kayırmacılık algısının alt boyutları olan planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirme boyutları ile örgütsel adalet algıları arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde olmakla birlikte istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Altıntaş (2020), tarafından yapılan çalışmada, Sakarya ilinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 263 katılımcıdan sağlanan veriler aracılığıyla, nepotizmin örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutları arasındaki muhtemel ilişkilerin tespiti amaçlanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, çalışanların nepotizm algıları ve genel örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki var olup nepotizm algısının dağıtım adaleti ile ters yönlü ilişkisinin diğerlerine göre daha kuvvetli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Metin (2020) tarafından yapılan çalışmada, öğretmenlerin algıladıkları örgütsel adalet, okul müdürlerinin kayırmacılık davranışları ve örgütsel sinizm değişkenleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu amaçla Zonguldak ilinde, farklı okullarda çalışan 235 öğretmenden elde edilen veriler ışığında, öğretmenlerin örgütsel adalet algısının yüksek düzeyde olduğu, katılımcılara göre, okul müdürlerinin kayırmacılık yapmadığı tespit edilmiştir. Cinsiyet değişkenine göre örgütsel adalet algılamasında bir farklılaşma görülmezken, farklı sendikalara mensup öğretmenlerin örgütsel adalet algılamalarının anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Bunlara ek olarak katılımcıların eğitim durumlarına göre veriler incelendiğinde, lisans derecesine sahip öğretmenlerin yüksek lisans derecesine sahip olan öğretmenlere göre müdürlerinin kayırmacı tutum ve davranışlar sergilediklerini ifade etmişlerdir.

Özeren vd., (2019), tarafından yapılan çalışmada, havacılık sanayi sektöründe faaliyet gösteren bir imalat işletmesinde çalışan 387 personelden, iki farklı zamanda toplanan boylamsal veriler analiz edilmiştir. Nicel araştırma metodunun kullanıldığı çalışmada insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işe adanmışlık ve iş yaşam dengesi üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak, örgütsel adalet algısının insan kaynakları yönetim uygulamaları ve iş yaşam dengesi arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisinin olduğu da bulunmuştur. Ancak örgütsel adalet algısının, insan kaynakları yönetim uygulamaları ve işe adanmışlık ilişkisi üzerinde aracılık etkisinin olmadığı ve kayırmacılığın, insan kaynakları yönetim uygulamaları ve örgütsel adalet algısı arasında düzenleyici bir rolünün olmadığı tespit edilmiştir.

Miao vd., (2017), en iyi performansı gösteren çalışanların ödüllendirilmesinin diğer çalışanlar ve örgüte olan etkisini incelemek amacıyla Tayvan`da faaliyet gösteren dokuz finansal yatırım firmasından 71 yönetici ve bu yöneticilerle çalışan 212 satış görevlisinden oluşan örneklem üzerinden yönetici satış görevlilerinin ikili olarak ilişkilendirildiği veriler toplamışlardır. Araştırma sonucu elde edilen bulgulara göre, örgütsel adalet algısının yüksek olması durumunda en iyi performans gösteren çalışanların ödüllendirilmesinin örgüte pozitif etkisinin olduğunu saptamışlardır. Buna karşılık, örgütsel adalet algısının düşük olması halinde, en iyi performansı gösteren

Çalışanların dllendirilmesi, çalışanlarda kayırmacılık algısının oluşmasına yol açmaktadır.

Araslı vd., (2016), tarafından yapılan araştırmada, nepotizmin prosedürel adalet ve iş tatmini üzerine ilişkisi ile prosedürel adaletin bu ilişkideki aracı etkisi incelenmiştir. Araştırmada, K.K.T.C.'de faaliyet gösteren 3 ve 4 yıldıızlı 15 otelde çalışan kişilerden anket formu aracılığıyla veri toplanmış olup, değerlendirmede 299 çalışandan elde edilen veri seti kullanılmıştır. Araştırma bulguları, nepotizmin prosedürel adalet ve iş tatminini negatif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini, çalışanların prosedürel adalet algısının ise iş tatmini üzerine pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiş olup, çalışanların nepotizm algılarının iş tatmin seviyeleri üzerine etkisinde prosedürel adalet algısının aracı rolünün bulunduğu tespit edilmiştir.

Burucuoğlu vd., (2015), tarafından yapılan çalışmada, aile işletmelerinde çalışanların nepotizm algısını belirlemek ve nepotik uygulamaların çalışanların örgütsel adalet algıları ve iş performansları üzerindeki etkilerini tespit etmek hedeflenmiştir. Merzifon Organize Sanayi Bölgesindeki 7 işletmede görev yapan 111 çalışandan anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Araştırmadan ede edilen bulgulara göre, nepotizm alt boyutlarından işe alma sürecinde kayırmacılık ile prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların nepotizm algılarının en fazla etkiye sahip oldukları örgütsel adalet boyutunun dağıtımsal adalet olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Nepotizm alt boyutlarından hem terfide kayırmacılığın hem de işe alma sürecinde kayırmacılığın dağıtımsal adalet üzerinde anlamlı ve ters yönde bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Çalışmada ayrıca nepotizmin alt boyutlarının ile iş performansı arasında bir ilişki tespit edilmemiştir.

Arslaner vd., (2014), tarafında yapılan çalışmada konaklama işletmelerinde nepotizm ve örgütsel adalet algısı arasındaki incelenmiştir. Eskişehir il merkezinde yer alan konaklama işletmelerinde istihdam edilen 190 çalışandan toplanan verilerin analiz edildiği çalışmada, nepotizm ve örgütsel adalet algısı arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Konaklama işletmelerinin aile işletmesi olan ve olmayan işletmeler şeklinde ayrıştırıldığı bu çalışmada, aile işletmesi olarak faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde nepotizm ile örgütsel adalet algısı arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Buna karşın, aile işletmesi olarak faaliyet göstermeyen konaklama

işletmelerinde, nepotizm ve örgütsel adalet algısı kavramları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Karaköse (2014), bir kamu hastanesinde çalışan 26 uzman doktorla, yarı yapılandırılmış mülakat tekniğini kullanarak gerçekleştirdiği nitel araştırmasında, çalışanların çoğunlukla kayırmacı uygulamaları “*etik olmayan davranışlar*” olarak ifade ettiğini tespit etmiştir. Uzman doktorların görüşlerine göre, hastanedeki kayırmacı uygulamalarının başında, “*yönetici atamalarında adaletsizlik*” gelmektedir. Araştırmada, hastanedeki kayırmacı uygulamaların çalışanların eşitlik algısını negatif yönde etkilediği, bu durumun, çalışanların örgütsel adalet algısında azalmaya neden olduğu sonucuna varılmıştır.

Polat ve Kazak (2014) tarafından yapılan çalışmada, Düzce ili merkez ilçede bulunan 9 ilkokul, 5 ortaokul ve 5 lisede çalışan 194 öğretmenden veri toplanmıştır. Araştırmada, okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışlarına ilişkin öğretmen algı düzeylerinin düşük düzeyde, örgütsel adalet algılarının ise yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada, okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla, kayırmacılığın, örgütsel adalet değişkeninin anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algıları arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişkinin var olduğu, kayırmacılığın örgütsel adaletin alt boyutlarını anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca kayırmacılığın, örgütsel adaletin alt boyutlarından işlemsel adalet ve etkileşimsel adaleti dağıtımsal adalete oranla daha fazla yordadığı saptanmıştır.

Karacağözü ve Yörük (2012) tarafından, çalışanların nepotizm ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi ve etkileşimi belirlemek amacıyla yapılan çalışmada, Orta Anadolu Bölgesinde faaliyet gösteren bir aile işletmesinin 129 mavi yakalı çalışanından elde edilen veriler analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, çalışanların nepotizm algıları ve örgütsel adalet algılamaları arasında ters yönlü fakat düşük bir ilişkinin olduğu, regresyon analizi sonuçlarına göre ise, örgütsel adalet algısı üzerinde, nepotizmin boyutlarından, terfide kayırmacılık ve işe alma sürecinde

kayırmacılık boyutlarının etkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bu işletmede çalışanların, gerek nepotizm ve gerekse örgütsel adalet algılamalarının, demografik değişkenlere göre her hangi bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Bute (2011), çalışanların kayırmacılık algısı ile iş tatmini, olumsuz söz söyleme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada analiz edilen veriler İstanbul'da faaliyet gösteren farklı aile şirketlerinde çalışan, ancak aile üyesi olmayan 430 çalışandan toplanmıştır. Elde edilen sonuçlar algılanan nepotizm boyutları ile iş tatmini arasında negatif bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, iş tatmini, nepotizm algısı-işten ayrılma niyeti ve nepotizm algısı-olumsuz söz söyleme arasındaki ilişkiyi de, ara değişken olarak etkilemektedir

Mujtaba ve Sims (2010), örgütlerde kazanılmamış ayrıcalık ve kayırmacı davranışları tanımladıkları çalışmalarında, bu davranışları gösteren yöneticilerin, cinsiyet değişkeni açısından farklı davranışlar sergileyip sergilemediklerini araştırmışlardır. A.B.D.'nin güney kesiminde faaliyet gösteren büyük bir perakende firmasında çalışan 180 yöneticiden elde edilen bulgulara göre, kadın yöneticiler erkek yöneticilere kıyasla, kazanılmamış ayrıcalıklara bağlı olarak verilen terfi kararlarına daha fazla olumsuz tepkiler göstermektedir. Müşteri ilişkileri yönetiminde, karar verici pozisyonda olan kadın yöneticilerin erkek yöneticilere kıyasla daha güçlü bir biçimde kayırmacı davranışları onaylamadığı görülmektedir. Ancak çalışma yılı arttıkça bu türden ayrıcalıklı muameleyle ilgili doğal adaletsizliğe kadın yöneticilerin de erkek yöneticilere benzer şekilde tepki verdiği, kayırmacı davranışlara daha az duyarlı hale geldikleri tespit edilmiştir.

5.4. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Tülübaş (2021) Türk akademisyenlerdeki örgütsel adalet algısını sistematik analiz yöntemiyle araştırdığı çalışmasında, 2000-2020 yılları arasında hakemli dergilerde yayımlanan toplam 23 çalışmayı incelemiştir. Bu çalışmalardan derlenen bilgilere ve yapılan analizler neticesinde ortaya çıkan sonuçlara göre, akademisyenlerde örgütsel adalet algısının lider-üye etkileşimi üzerinde önemli bir etkisi olduğu, örgütsel adaletin alt boyutlarından olan etkileşimsel adaletin lider-üye etkileşimini yüksek oranda etkilediği, buna kıyasla dağıtımsal adaletin ise anlamlı bir etkisi olmadığı tespit

edilmiştir. Çalışmada devlet üniversitelerinde etkileşimsel adalet algısının lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisinin vakıf üniversitelerine oranla daha fazla olduğu, vakıf üniversitelerinde yalnızca etkileşimsel adaletin alt boyutlarından bilgisel adaletin lider-üye etkileşimini etkilediği, işlemsel adaletin ise hem devlet hem de vakıf üniversitelerinde lider-üye etkileşimini orta düzeyde etkilediği saptanmıştır.

Akın ve Aksoy (2020) çalışmalarında lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel adalet ve iş tatmininin aracılık rolünü araştırmışlardır. Araştırmada Hatay ilinde imalat ve hizmet sektörlerinde çalışan toplam 574 kişiden oluşan örneklem verileri analiz edilmiştir. Bulgular nitelikli lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyetini olumsuz, örgütsel adaleti ise olumlu etkilediğini göstermektedir. Buna bağlı olarak lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyetine olan etkisinde örgütsel adaletin kısmi aracılık yaptığı tespit edilmiştir.

Gürsoy (2020) örgüt yararına ahlaki olmayan davranışların belirleyicilerini tespit etmek amacıyla bu tip davranışların sergilenmesinde iş tatmini, lider-üye etkileşimi ve örgütsel adaletin rolünü araştırmıştır. Alanya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı bir konaklama işletmesinin çalışanlarından temin edilen verilerin analiz edilmiş olup elde edilen bilgilere göre, lider-üye etkileşimi, dağıtım adaletinin ve iş tatmininin, örgüt yararına ahlaki olmayan davranışları pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir.

Tekin (2018), çalışmasında lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolünü araştırmıştır. Örnekleme 250 banka çalışanın oluşturduğu araştırmada örgütsel adalet algısının lider-üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışına göre düşük olsa da iyi seviyede olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte, banka çalışanlarının lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışını da örgütsel adalet algısını da pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür.

Eryılmaz vd. (2016), algılanan örgütsel adalet ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık rolünü araştırmışlardır. Malatya ve İzmir illerinde kamu sektöründe çalışan 184 katılımcıdan anket yöntemiyle veri temin edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre örgütsel adaletin alt boyutları ile iş tatmini

arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin tam aracı, örgütsel adalet alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide ise kısmi aracılık etkisine sahip olduğu görülmüştür. Bunlara ek olarak örgütsel adalet alt boyutlarına ilişkin ölçek ortalamalarının yaş ve iş tecrübesi demografik değişkenlerine göre, lider-üye etkileşimi ortalamalarının ise cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Selekler-Göksen ve arkadaşları (2016) tarafından yapılan çalışmada, Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversitelerinin karşılaştırıldığı, yükseköğretim ortamında örgütsel adalet algısının lider-üye etkileşim ilişkisi üzerindeki etkisini araştırmışlardır. İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri'nde çalışmakta olan 182 akademisyenden toplanan nicel verilere ek olarak yüz yüze yapılan 17 mülakattan elde edilen nitel veriler de analizde kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, devlet üniversitelerinde, lider-üye etkileşim ilişkisi üzerinde bilgisel adaletin güçlü ve işlemsel adaletin nispeten daha zayıf etkisi olduğu görülmektedir. Vakıf üniversitelerinde ise işlemsel, bilgisel ve kişilerarası adaletin lider-üye etkileşim ilişkisi üzerinde benzer ölçülerde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Tziner vd., (2015) tarafından yapılan çalışmada, Romanya'daki özel sektör firmaları, kamu sektörü ve kar amacı gütmeyen örgütlerde çalışan 716 kişiden veri toplanmış, bu örneklemde elde edilen veriler çerçevesinde, etik iklim, lider-üye etkileşimi ve örgütsel adaletin alt boyutları arasındaki ilişki incelemiştir. Verilerin analizi sonucu elde edilen bulgulara göre, etik iklimin alt boyutu olan egoizm temelli etik iklimin örgütsel adaletin tüm alt boyutları üzerinde düşük bir düzeyde de olsa negatif etkiye sahip olduğu görülmüştür. Buna karşın yardımseverlik ve ilkelilik temelli etik iklim boyutlarının, örgütsel adaletin alt boyutlarıyla güçlü ve pozitif yönde ilişkili olduğu saptanmıştır. Lider-üye etkileşimi ile örgütsel adaletin alt boyutları arasında pozitif yönlü ve güçlü ilişkiler tespit edilmiştir.

Turgut vd., (2015)'nin çalışması lider-üye etkileşiminin iş gören performansına etkisinde örgütsel adalet algısının rolü araştırılmıştır. Çorum ilinde orta öğretim düzeyinde faaliyet gösteren okullarda görevli 471 öğretmenin katıldığı çalışmada lider-üye etkileşiminin örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım, işlemsel, kişilerarası ve bilgisel adaleti, pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Buna ek

olarak dağıtım adaleti haricinde kalan tüm alt boyutların lider-üye etkileşimi ve iş gören performansı arasında tam aracılık rolünü üstlendiği belirlenmiştir.

Walumba, Cropanzano ve Hartnell (2009), yaptıkları çalışmada, örgütsel adalet, gönüllü öğrenme davranışı ve iş performansı arasındaki ilişkide lider-üye etkileşimi ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü araştırmışlardır. A.B.D.'nin güneybatı kesiminde faaliyet gösteren bir otomobil firmasının 398 çalışanı ve bu çalışanların ilk derece amirleri konumundaki 44 yöneticiden veriler toplanmıştır. Elde edilen bulgulara göre örgütsel adaletin alt boyutları olan etkileşimsel adalet ve prosedürel adaletin örgütsel özdeşleşmeyi, kişilerarası ve bilgisel adaletin ise lider-üye etkileşimini etkilediğini tespit etmişlerdir. Buna bağlı olarak örgütsel özdeşleşme ve lider-üye etkileşimi örgütsel öğrenme davranışı aracılığı ile iş performansını etkilemektedir.

Demirel (2009), tarafından, örgütsel adaletin alt boyutlarının yönetici-çalışan ilişkileri üzerine etkilerini tespit etmek amacıyla yapılan çalışmada, elektrik-elektronik yedek parça sektörü, yapı malzemeleri sektörü ve gıda sektöründe faaliyet gösteren üç işletmede çalışan toplam 212 kişiden veriler toplanmıştır. Elde edilen bulgulara göre örgütsel adaletin tüm alt boyutları ile yönetici-çalışan ilişkileri arasında pozitif bir ilişki olduğu, buna ek olarak, etkileşimsel adaletin yönetici-çalışan ilişkisi üzerindeki etki seviyesinin prosedürel adalet ve etkileşimsel adaletle kıyasla çok daha güçlü olduğu saptanmıştır.

Gürpınar ve Yahyagil (2007)'in yaptıkları çalışmada, örgütsel adalet, lider-üye etkileşimi ve örgüte bağlılık kavramları arasındaki ilişki araştırılmıştır. İletişim sektöründe faaliyet gösteren bir firmadaki 65 çalışandan toplanan veriler ışığında, lider-üye etkileşiminin kalitesi arttıkça örgütsel adalet algılaması da artmaktadır. Buna ek olarak, çalışanların örgütsel adalet algılamaları, lider-üye etkileşimini ve örgüte bağlılık ilişkisini olumlu yönde etkilemektedir.

Dymek-Thompson (2004), tarafından yapılan çalışmada, lider davranışlarının çalışanlardaki örgütsel adalet algısını etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Bu amaçla A.B.D.'nin Connecticut eyaletinde çalışan 413 öğretmenden anket yöntemi ile toplanan veriler analiz edilmiş, lider davranışlarının çalışanların adalet algılamaları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Kang (2004), sağlık sekt6r6nde çalışan hemşirelerin eğitim faaliyetlerine katılım motivasyonun tahmin edilmesinde, lider-6ye etkileşimi ve 6rg6tsel adalet algısının etkisinin belirlenmesi amacıyla 282 katılımcıdan veri toplamıştır. Bulgulara g6re, hemşirelerin eğitim faaliyetlerine katılma motivasyonu ile lider-6ye etkileşimi ve 6rg6tsel adalet algısı arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir (akt.: İyig6n, 2012, s. 53).

Murphy vd. (2003), çalışanların işyerinde oluşturdukları sosyal ilişkilerin etkileşimsel ve dağıtımsal adalet algıları ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkide aracılık edip etmediğini test etmişlerdir. Çalışmada, sosyal ilişkiler hem lider-6ye ilişkileri (LMX) hem de takım-6ye ilişkileri (TMX) şeklinde değerlendirilmiştir. Orta-batı Amerika`da bulunan, orta b6y6kl6kte bir aileye ait olan imalat işletmesinde istihdam edilen işçiler ve onların birinci derecedeki y6neticilerinden toplam 124 adet y6netici-çalışan ikilisine ait veriler toplandı. Analiz sonuçlarına g6re etkileşimsel adalet ile lider-6ye etkileşimi ve takım-6ye etkileşimi arasında 6nemli ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Etkileşimsel adalet ile sosyal kaytarma ilişkisinde, lider-6ye etkileşiminin olumlu, takım-6ye etkileşiminin ise olumsuz şekilde aracılık etkisine sahip olduğu g6r6lm6řt6r. Dağıtım adaletinin lider-6ye etkileşimi ile 6nemli bir ilişkisinin olmaması sebebiyle dağıtım adaleti ve sosyal kaytarma arasında lider-6ye etkileşiminin aracılık yapmadığı tespit edilmiştir.

Materson vd (2000), çalışmalarında, 6rg6tsel adaletin iki alt boyutu olan prosed6rel adalet ve etkileşim adaletinin lider-6ye etkileşimi ve algılanan 6rg6tsel destek aracılığı vasıtasıyla, lider ve 6rg6tle ilgili ıktıları etkileyip etkilemediğini araştırmışlardır. Bu sebeple A.B.D.`nin kuzeydoğu b6lgesinde bir kamu 6niversitesinde çalışan 651 katılımcıdan anket tekniği ile toplanan veriler analiz edilmiştir. Bulgulara g6re, etkileşim adaletinin lider-6ye etkileşimi aracılığıyla y6neticilerle ilgili ıktıları pozitif y6nde ve anlamlı bir şekilde etkilediği g6r6lmektedir. Benzer şekilde, prosed6rel adaletin ise, algılanan 6rg6tsel destek aracılığı ile 6rg6tsel ıktıları anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Etkilenen değişkenler, işten ayrılma niyeti hariç olmak 6zere, pozitif y6nl6d6r.

Scandura (1999), çalışmasında lider-6ye etkileşim kavramına 6rg6tsel adalet perspektifinden baktığı çalışmasında lider ve 6yelerin grup içi ve grup dışı olarak ifade

edilen ilişkilerindeki farklılaşmanın örgütsel adalet kavramıyla çelişmediğini ifade etmektedir. Kavramsal açıdan lider-üye etkileşimi ve etkileşimsel adalet birbirlerine yakın anlamlara sahip olsa da bu iki kavram birbirlerinden farklıdır. Araştırmalarda bu kavramların pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkili olması beklenir. Scandura (1999)'ya göre bu iki kavram arasındaki ilişki lider-üye etkileşiminin kalitesini ölçmektedir. Çalışanların grup içi-grup dışı şeklinde değerlendirilmesi buna bağlıdır. Dağıtım adaleti açısından bakıldığında lider-üye etkileşimi eşitlik temellidir. Liderlerin prosedürel adaleti sağlamaları durumunda, kaynak tahsis kararlarının, ister grup içi, isterse grup dışı çalışanlar tarafın değerlendirilsin, her iki grup tarafından da adil kabul edileceğini ifade etmektedir.

5.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Widyastuti, Martono ve Panggabean (2022), çalışmalarında, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı aracılığı ile örgüt kültürü ve örgütsel adaletin çalışanların performansı üzerindeki etkisini analiz etmişlerdir. Veriler Endonezya, Jakarta'da faaliyet gösteren ekonomi liselerinde istihdam edilen öğretim elemanlarından toplanmıştır. Bulgulara göre, öğretim elemanlarının performansını direkt olarak etkileyen tek değişken örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Kültürel örgütler örgütsel adaleti ve örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisine örgütsel adalet aracılık ederken, örgütsel adalet üzerindeki etkisine iş tatmini ile örgütsel bağlılık aracılık etmektedir. Öğretim elemanlarının örgüt kültürünün iş performansına etkisinde, örgütsel adalet, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık ettiği görülmektedir.

Kalfaoğlu, Attar ve Tekin (2021), tarafından yapılan çalışmada, etik liderliğin örgüt kültürüne etkisinde, örgütsel adaletin aracılık rolünün incelenmiştir. Çalışmanın örneklemini Konya 3. Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren 13 işletmede istihdam edilen 348 çalışan oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, etik liderliğin örgüt kültürüne etkisinde, örgütsel adaletin tam aracılık rolü olduğu, etik liderlik davranışının örgüt kültürünü ve örgüt kültürünün de örgütsel adaleti olumlu şekilde etkilediği tespit edilmiştir.

Khan, Khan ve Amin (2020), örgüt kültürü ve örgütsel adaletin çalışan performansı ve başarısına etkisini araştırdıkları çalışmalarında, Pakistan, Khyber Pakhtunkhwa'nın güney bölgesindeki yükseköğretim kurumlarında çalışan öğretim üyelerinden anket yöntemiyle veri toplamışlardır. 322 anket formunun analize dâhil edildiği çalışmada verilerin analizinden elde edilen bulgulara göre bağımsız değişkenler olan örgüt kültürü ve örgütsel adaletin, bağımlı değişken olan çalışanların performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Suryani, Lubis ve Majid (2020), örgüt kültürü ve örgütsel adaletin çalışan performansına etkisinde iş motivasyonunun rolünü araştırmışlardır. Araştırma evreni Endonezya'nın Aceh Eyaleti, Pidie Bölgesinde faaliyet gösteren Bayındırlık ve Mekânsal Planlama Ajansı'da istihdam edilmiş memurlar olup 120 çalışandan veriler toplanmıştır. Elde edilen bulgular örgüt kültürü ve örgütsel adaletin iş motivasyonu üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Örgüt kültürü ve örgütsel adaletin çalışan performansı üzerindeki doğrudan etkisi düşük düzeyde olup iş motivasyonunun bu ilişkide tam aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Örücü vd. (2020), yaptıkları çalışmada, örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde, örgüt kültürünün bir etkisinin olup olmadığını araştırmışlardır. Çalışmanın örneklemini Balıkesir ilinin Erdek ve Marmara ilçelerinde, sağlık müdürlüğü bünyesinde çalışan 208 personel oluşturmaktadır. Yapılan analizler örgütsel adalet ile örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım, etkileşim ve prosedür adaletinin örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Ayrıca örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici bir rolü olduğunu göstermektedir. Bunların yanı sıra dağıtım adaleti örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde, klan ve hiyerarşi kültürünün düzenleyici rolü olduğu tespit edilmiş, örgüt kültürünün diğer alt boyutları olan adhokrasi ve pazar kültürü ile ilgili bir etkileşim tespit edilmemiştir. Prosedür adaleti ve etkileşim adaleti ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel kültürün tüm alt boyutlarının düzenleyici etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Yücekaya ve Polat (2020), araştırmalarında örgüt kültürü, örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla Çanakkale'nin Gelibolu ilçesinde çalışan 312 öğretmenden anket yöntemiyle veri toplamışlardır. Analiz sonuçlarına göre

örgüt kültürü ve örgütsel adalet çalışanların iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir. Ayrıca çalışanların iş tatmini bazı demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.

Suhardi vd., (2020) yaptıkları çalışmada, örgüt kültürü, lider davranışları, iş tatmini ve örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırmaya Endonezya'nın Mataram şehrindeki İslami ortaokullarda çalışan 59 öğretmen katılmıştır. Bulgular, örgüt kültürünün, örgütsel adaletin, iş tatmininin ve lider davranışlarının örgütsel bağlılık üzerinde olumlu ve doğrudan etkisinin olduğunu göstermektedir.

Aditya (2019), özel hastanelerdeki liderlik, örgüt kültürü, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve sözleşmeli çalışanların performansı arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmada, örgüt kültürü ve örgütsel adalet değişkenlerinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Bununla birlikte örgüt kültürü değişkeninin çalışan performansı üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlı bir etki olup, örgütsel adalet değişkeninin çalışan performansı üzerindeki etkisinin ise pozitif yönlü ama zayıf bir etki olduğu saptanmıştır.

Sukasih, Suardhika ve Sapta (2019), çalışmalarında, örgüt kültürü, örgütsel adalet, çalışan performansı ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamışlardır. Elde edilen bulgulara göre, örgüt kültürü ve örgütsel adaletin örgütsel bağlılık ve çalışan performansı üzerinde güçlü ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu çalışma, örgüt kültürü ve örgütsel adalet arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın kısmi aracılık rolü olduğunu kanıtlamıştır. Buna ek olarak örgütsel adaletin örgütsel bağlılık aracılığı ile çalışan performansı üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Şentürk ve Carman (2019), örgütlerdeki kültür tipleri ile adalet algılarının çalışanların bilgi paylaşım niyetine bu niyetin bilgi paylaşım tutumuna etkisini belirlemek amacıyla, Düzce Üniversitesinin akademik ve idari personellerinden 322 kişiyle anket çalışması yaparak veri toplamışlardır. Analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre hiyerarşi kültürünün örgüt içerisindeki bilgi paylaşım niyetini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel adaletin alt boyutlarından olan prosedürel adalet boyutu da örgüt içerisindeki bilgi paylaşım niyetini pozitif yönde

etkilemektedir. Bunlara ek olarak örgütteki bilgi paylaşma niyetinin bilgiyi paylaşma tutumu üzerinde pozitif etkili olduğu saptanmıştır.

Uludağ, Aktaş ve Özgüt (2019), çalışanların örgütsel adalet algılarının ve örgüt kültürünün bilgi paylaşım düzeylerine etkisi ile bu etkide örgüt kültürünün aracılık rolünü araştırmışlardır. Çalışmanın örneklemini Ordu ilinin beş ilçesinde görev yapan toplam 511 eğitim çalışanından oluşmuştur. Elde edilen bulgular eğitim çalışanlarının dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının yüksek olduğunda örgüt kültürü algısının da pozitif olduğunu göstermektedir. Ayrıca örgütsel adalet alt boyutlarından işlemsel ve etkileşimsel adaletin bilgi paylaşımı üzerinde etkili olduğu, dağıtımsal adaletin herhangi bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Bunlara ek olarak örgüt kültürünün işlemsel ve etkileşimsel adalet ile bilgi paylaşımı değişkenleri arasında tam aracılık rolünü üstlendiği bulgusu elde edilmiştir.

Köksal (2018), çalışmasında örgüt kültürünün örgütsel adalet algısına etkisinde etik ilkelerin aracılık rolünü araştırmıştır. Ankara'da bulunan bazı üniversitelerin iktisadi ve idari bilimler fakültelerinde görev yapan 406 akademik personelden oluşan örneklemden bulgulara göre örgüt kültürü ve etik ilkeler algısının örgütsel adaletin anlamlı bir yordayıcısı olduğu saptanmıştır. Buna ek olarak örgüt kültürünün örgütsel adalet etkisinde etik ilkeler algısının kısmi aracılık rolünün olduğu bulunmuştur.

Mardiyanı ve Suharnomo (2018), örgütsel adalet alt boyutları olan dağıtım adaleti ve prosedürel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde etik davranışların aracılık rolünü ve örgüt kültürünün bu ilişkiler üzerindeki düzenleyici rolünü araştırmışlardır. Elde edilen bulgulara göre dağıtım adaleti ve prosedürel adaletin etik davranışlar ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu, ayrıca etik davranışların, örgütsel adalet alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolünün olduğunu tespit etmişlerdir. Bunun yanı sıra, örgütsel adalet alt boyutlarının etik davranışlara etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici rolü vardır. Prosedür adaletinin etik davranışlar üzerindeki etkisinde bu düzenleyici rol güçlü, dağıtım adaletinin etik davranışlar üzerindeki etkisinde ise zayıftır. Prosedürel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisinde de örgüt kültürünün düzenleyici rolü güçlüdür. Ancak etik davranışların ve dağıtım

adaletinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici rolü bulunamamıştır.

Ertaş ve Unur (2018), otel çalışanlarının kültürel değerleriyle örgütsel adalet algısı (işlem adaleti, dağıtım adaleti) arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmanın örneklemini. İstanbul, Ankara, İzmir ve Antalya’da yıl boyunca faaliyette bulunan 5 yıldızlı otellerde yönetici pozisyonunda olmayan çalışanlardan oluşmaktadır. Anket yoluyla 481 katılımcıdan elde edilen verilerin analizi sonucunda, kültürel değer alt boyutlarının örgütsel adalet boyutlarını anlamlı şekilde etkilediği, ancak güç mesafesinin dağıtım adaletini, erilliğin ise dağıtım ve işlem adaletini etkilemediği tespit edilmiştir.

Kim vd. (2017), çalışanların işten ayrılma niyetinin belirlenmesinde, örgütsel adalet, yönetici adaleti, otoriter örgüt kültürü ve örgüt-çalışan ilişkisinin kalitesi arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. Analize dâhil edilen veriler 300 katılımcıdan, internet üzerinden toplanmıştır. Ulaşılan bulgular, örgütsel adalet ve yönetici adaleti ile örgüt-çalışan ilişki kalitesi arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu, otoriter örgüt kültürü ile örgüt-çalışan ilişki kalitesi arasında ise negatif yönde bir ilişkinin var olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca otoriter örgüt kültürü ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif, örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönde bir ilişkinin var olduğu saptanmıştır.

Alam vd. (2014), örgütsel adalet, örgüt kültürü, liderlik tarzları ve görevden keyif alma alt boyutlarının çalışanların memnuniyetine ve bu etkilerin sosyal kaytarma davranışlarının azaltılmasına etkisini araştırmışlardır. Araştırmanın örneklemini Pakistan’da faaliyet gösteren bazı farmakoloji şirketlerinin satış, pazarlama ve üretim departmanlarında çalışan 126 kişiden oluşmaktadır. Araştırma bulgularına göre, çalışanların örgütsel adalet algıları yükseldikçe memnuniyetlerinin artacağı ve sosyal kaytarma davranışlarında azalma olacağı tespit edilmiştir. Bu çalışmada, satış ve pazarlama departmanında çalışanlar açısından bir farklılık bulunmamış sadece üretim departmanında çalışan kişilerin örgütsel adalet algılarının farklı olduğu bulunmuştur. Bireycilik kültürünün kolektivist kültüre göre daha baskın olabileceği ifade edilen çalışmada, kolektivist kültürde daha fazla sosyal kaytarmanın olacağı öngörülmektedir.

Özsoy ve Ekici (2017)'nin çalışması kamu ve özel hastanelerde örgüt kültürü, örgütsel adalet ve etik davranış arasındaki ilişkileri belirlemeye odaklanmıştır. Araştırmanın örneklemini Ankara'da faaliyet gösteren özel ya da kamu hastanesinde istihdam edilen hemşirelerdir. 53 hemşirenin katıldığı çalışmada özel hastanelerde çalışan hemşirelerin örgüt kültürü ve etik davranış ilişkin algılarının kamu hastanelerinde çalışan hemşirelere kıyasla daha yüksek olduğu bulunmuştur. Hemşirelerin örgüt kültürü ve adalet algıları ile örgüt kültürü ve etik davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiş olup, örgüt kültürünün yöneticilerin etik liderlik davranışlarının %30'unu, örgütsel adaletin de % 35'ini açıkladığı belirlenmiştir.

Shahzad, Siddiqui ve Zakaria (2014), çalışmalarında örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide kültürel bir yönelim olan kolektivizmin düzenleyici rolünü araştırmışlardır. Pakistan'da faaliyet gösteren altı kamu üniversitesinden 350 katılımcı ile gerçekleştirdikleri çalışmada çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki güçlü ve pozitif bir bağlantı olduğu, kolektivizm yöneliminin de bu iki değişken arasındaki ilişkiyi düzenleyici etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Gül ve İnce (2014)'nin yaptığı çalışmada, etik liderliğin iklimsel, iletişimsel, davranışsal ve karar vermeden oluşan dört alt boyutunun, çalışanların prosedürel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet algıları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi'nde istihdam edilen 84 idari personel oluşturmaktadır. Analiz sonuçlarına göre örgütsel adaletin alt boyutu olan prosedürel adalet ile etik liderlik boyutlarından davranışsal etik arasında anlamlı bir ilişki olduğu, prosedürel adalet ile etik liderliğin diğer üç boyutu (iklimsel, iletişimsel ve karar verme etiği) arasında ise herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Örgütsel adaletin diğer bir alt boyutu olan etkileşim adaleti ile etik liderlik davranışının alt boyutları olan etik liderlerin iletişimsel ve karar verme boyutları arasında pozitif, güçlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiş olup, etik liderliğin iklimsel ve davranışsal etik boyutları ile etkileşimsel adalet arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Örgütsel adaletin diğer bir alt boyutu olan dağıtım adaleti ile etik liderliğin ise sadece iletişimsel etik alt boyutuyla ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Khan ve Rashid (2012), örgüt kültürü, liderlik tarzları ve örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünü araştırmışlardır. Akademisyenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının nasıl artırılabilirliğini tespit etmek amacıyla yapılan bu çalışmada, Malezya'da faaliyet gösteren özel bir üniversitenin master derecesine sahip olan 30 çalışanından veri toplanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı ile bir ilişkisinin olmadığı, diğer bağımsız değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif ilişkisi olduğu ve örgütsel bağlılığın da bu ilişkide güçlü bir aracılık rolü olduğu görülmüştür.

Chao vd., (2011)'nin çalışmalarında, yönetsel liderlik türlerinin çalışanların inovasyon performansı üzerindeki etkilerini, ayrıca örgütsel adalet ve örgütsel kültürün yönetsel liderlik ve çalışanların inovasyon performansına etkisindeki aracılık rolünü araştırdıkları görülmektedir. Tayvan imalat sektörü çalışanlarından veri toplanan bu araştırmaya 245 katılımcı dâhil edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre liderlik davranışının imalat sektöründe çalışan kişilerin inovatif performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu, örgütsel adalet değişkeninin yönetsel liderlik ve çalışanların inovatif performansı arasında aracılık rolünün olduğunu, örgütsel adalet algılamasının artmasıyla çalışanların inovatif performansının da arttığını tespit etmişlerdir. Bunlara ek olarak destekleyici örgüt kültürünün inovatif performansa pozitif katkı yaparken bürokratik örgüt kültürünün bu performansı negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Erkutlu (2011), örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici rolünü araştırmıştır. Veriler iki farklı örneklem grubundan toplanmış olup, Türkiye'de faaliyet gösteren 10 üniversitedeki 618 öğretim elemanı araştırmanın katılımcısı olmuştur. Bulgulara göre akademisyenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgüt kültürünün aracı bir rolünün olduğu saptanmıştır. Adalet kavramının alt boyutları açısından bakıldığında etkileşimsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında güçlü bir ilişki mevcutken prosedürel ve dağıtımsal adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında nispeten daha zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir.

Yavuz (2010), öğretmenlerin örgütsel kültür ve örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılıkları üzerine etkisini araştırmıştır. Konya ilinde görev yapan 445 öğretmenden

elde edilen verilerin analizi sonucu, örgüt kültürü ve alt boyutları ile örgütsel adalet ve alt boyutlarının öğretmenlerin örgüte karşı duyuşsal bağılılıkları, devam bağılılıkları ve normatif bağılılıklarını etkilediği görölmektedir.

5.6. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ VE KAYIRMACILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Yılmaz ve Çakıcı (2021), keşifsel araştırma yöntemi kullanarak, kamu çalışanlarının liyakat ihlali algısı, bu algının kaynakları ve etkileri hakkında yaptıkları çalışmada, iki farklı kamu üniversitesinden 132 katılımcıdan toplanan verilere içerik analizi uygulamışlardır. Elde edilen bulgulara göre liyakat ihlalinin temel sebebinin kayırmacılık olduğu, kayırmacılık türlerine ilişkin araştırmada ise en çok öne çıkan kayırmacılık türünün siyasal kayırmacılık olduğunu tespit etmişlerdir. Yazarlara göre liyakat ihlali, bu uygulamadan mağdur olan kişilerde duygusal ve psikolojik etkilere yol açarken bu uygulamadan mağdur olmayan kişilerde ise bilişsel ve davranışsal etkilere sebep olmaktadır. Ayrıca araştırmada, liyakat ihlalinin en temel nedeninin kayırmacılık olduğu, ikinci nedeninin ise lider-üye etkileşimi olduğu, *“gerek kurumda gerekse Türkiye geneli algısında, kendi ekibini oluşturma isteği ve menfaat ilişkilerinin liyakat ihlaline yol açtığı”* tespit edilmiştir.

Chang ve Cheng (2018) çalışmalarında, lider kayırmacılığının üyeler üzerinde etkisinde üyelerin algıladığı adaletin aracılık rolünü araştırmışlardır. Yazarlar Tayvan’da faaliyet gösteren bankaların yerel şubelerinde çalışan 39 yönetici ve bu yöneticilere bağılı olarak çalışan 159 astın oluşturduğu ikililerden, 3 ay arayla toplanan boylamsal verileri kullanarak hiyerarşik doğrusal modelleme yöntemiyle analiz yapılmışlardır. Elde edilen bulgulara göre, yöneticilerin lider-üye etkileşiminin astların lider-üye etkileşiminin belirlenmesinde önemli bir etken olduğu, astların örgütsel adalet algısının da yöneticilerin kayırmacı tutum ve davranışları ile çalışanların lider-üye etkileşimi arasında kısmi aracılık yaptığını tespit etmişlerdir.

Erdemir ve Erdem (2018), Türk kamu yöneticilerinin kendi yönetim takımlarını oluştururken hangi faktörlerden etkilendiklerini, literatür tarama yöntemiyle araştırdıkları çalışmalarında, yöneticilerin iki faktörden etkilendiğini ifade etmektedirler. Birincisi, seçimi yapacak kamu yöneticisinin seçim sürecindeki örgütsel ve

yönetimsel davranışlarının niteliğidir. İkincisi ise seçimi yapacak yöneticinin grupsal aidiyetlerden kaynaklanan dışsal etkilerdir. Yazarlara göre *“yönetici seçimi yapan kişi bu süreçte lider davranışı göstermekle liyakat kriterlerine uygun sinerjik bir yönetim takımı oluşturabilecek ve buna bağlı olarak hedeflenen başarının ötesinde bir vizyon belirleyebilecektir”*. Buna ek olarak, toplulukçu bir kültürel yapıya sahip olan Türkiye’de *“yönetim takımlarının oluşturulmasında grupsal aidiyetlerden kaynaklanan bazı kayırmacı tutum ve davranışların rol oynadığı”* ifade edilmektedir.

Riaz ve Zaman (2018), etik liderliğin örgütsel kronizm üzerindeki etkisinde, etik kültürün aracılık, lider-üye etkileşiminin ise düzenleyicilik rolünü araştırmışlardır. Yapılan analizler sonucunda, etik liderliğin örgütsel kronizm üzerindeki etkisinde etik kültürünün aracılık rolüne sahip olduğu, etik kültürün örgütsel kronizm ile ters yönlü ilişkisinde ise lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü olduğunu tespit etmişlerdir. Yazarlara göre lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü güçlüdür. Yani lider-üye etkileşiminin artması, etik kültürün ve örgütsel kronizm üzerindeki etkisini artıracaktır.

Bolino ve Hsiung (2017), lider kayırmacılığının lider-üye etkileşimini nasıl zayıflattığını araştırmak için yaptıkları çalışmada 305 çalışandan topladıkları verileri analiz etmişlerdir. Önceki araştırmalar, üstleriyle yüksek kaliteli LMX ilişkileri olan kişilerin bir dizi olumlu yönden fayda sağladığını göstermektedir. Bununla birlikte, çalışanların ilk derece yöneticileriyle farklı ilişkiler kurmasının bir sonucu olarak, lider-üye etkileşim kalitesinin yüksek olduğu ilişkilerde bile –kayırmacılık algısı sebebiyle olumsuz etkiler göstermesi mümkündür. Nitekim yazarların yaptıkları araştırma sonuçları bu öngörüye destekler mahiyettedir. Bulgulara göre, lider-üye etkileşiminin olumlu sonuçlarının lider tarafından yapılan kayırmacılık sebebiyle önemli ölçüde zayıfladığı, Ayrıca kayırmacılık algılamasının yüksek olduğu durumlarda çalışanların sinizm algısının da yükseldiği tespit edilmiştir.

Gürbüz ve Ayhan (2017), çalışmalarında, lider-üye etkileşiminin, terfi edebilirlik üzerindeki etkisini, bu ilişkide astların sergiledikleri görev performansının aracı ve çalışanların sahip olduğu tecrübenin de düzenleyici rolünün olup olmadığını test etmişlerdir. Güvenlik sektöründe çalışan 195 kişi ve bunların amirleri konumundaki 32 kişiden boylamsal veriler toplanmıştır. Analiz bulgularına göre, lider-üye etkileşimi ve görev performansının terfi edebilirlik üzerinde anlamlı seviyede ve olumlu etkiye sahip

olduğu, lider-üye etkileşiminin terfi edebilirlik üzerindeki etkisinde görev performansının kısmi acılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Yazarlara göre, astların sergilediği görev performansının kısmi aracılık etkisine sahip olmasında, *“liderlerin belirsizlikten kaçınma ve iç grupta yer alan astları kayırma eğilimlerinin etkili olduğu”* ifade edilmektedir.

Kemikkıran (2015), yüksek güç mesafesinin eşitsizliğe sebep olup olmadığını, gücün kaynaklarını, kültürel açıdan güç mesafesini, gücün örgüt düzeyinde, grup düzeyinde ve bireysel düzeydeki yansımalarını araştırmıştır. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre, gücü elinde bulunduranlar kalıplaşmış yargılar doğrultusunda karar verme eğilimindedir. Grup kalıp yargıları ve grup içinde oluşan önyargılar, grup içi kayırmacılık eğilimini artıracak bir etkiye sahiptir. Bunlara ek olarak, eşitliğe muhalefet ve gruba dayalı baskınlık eğiliminin varlığı, grup içi kayırmacılık ve gruplar arası ayrımcılığa, grup içi kayırmacılığın varlığı da gruplar arası ayrımcılığa sebep olabilecektir.

Chaput (2012), kayırmacılık davranışının öncüllerini, sonuçlarını ve örgütlerde kayırmacılık davranışının iş grupları üzerindeki etkisini araştırmıştır. Nitel araştırma yönteminin kullanıldığı çalışmada Chaput (2012), teorik olarak, lider tarafından kayırılan kişilerin verimliliklerinin, moral ve motivasyonlarının artacağını, fakat kayırmacılık davranışının lider-üye ilişkilerine uygulanması durumunda bazı güçlü zorlukların söz konusu olabileceğini ifade etmektedir. İlişkisel bir yaklaşım olan lider-üye etkileşim teorisine göre çalışanlar iç grup ve dış grup olarak ayrılmıştır. Chaput, bu grupların oluşumunun kayırmacılıkla ilişkilendirilebileceğini ancak lider-üye etkileşim teorisindeki iç grup-dış grup olgusunun kayırmacılıktan farklı olduğunu ifade etmektedir. Buna ek olarak etik iklim ve örgüt kültürünün kayırmacı tutum ve davranışların öncülleri arasında yer aldığını belirtmektedir.

Erdogan ve Bauer (2010), lider-üye etkileşimindeki farklılaşmanın, geri çekilme davranışları, iş arkadaşlarına yardım etme davranışı, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilişkisinde dağıtım adaleti ve prosedürel adaletin etkisini araştırmışlardır. Araştırmanın örneklemini İstanbul’da faaliyet gösteren bir perakende firmasının 25 mağazasında çalışan 276 çalışan oluşturmaktadır. Elde edilen bulgulara göre, lider-üye etkileşimindeki farklılaşmanın ancak çalışanların örgütsel adalet algılamaları olumlu

olduğunda iş tatmini, örgütsel bağlılık, geri çekilme davranışı ve iş arkadaşlarına yardım etme davranışı üzerinde olumlu etki yapacağını tespit etmişlerdir.

Miller ve Nicols (2008), iç kontrol odağı, örgütsel politikalar, örgütsel adalet ve lider üye etkileşimi arasındaki ilişkilerin konu edildiği çalışmalarında, iç kontrol odağının algılanan örgütsel politikalar üzerinde negatif yönlü etkisinin olduğu ve lider-üye etkileşiminin bu ilişkide düzenleyici rolü olduğunu saptamışlardır. Bunun yanı sıra iç kontrol odağı ve dağıtım adaleti arasındaki ilişkide ise algılanan örgütsel politikaların kısmi aracılık rolü olduğunu tespit etmişlerdir.

5.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ, KAYIRMACILIK ALGISI VE ÖRGÜTSEL ADALET ARASINDAKİ İLİŞKİLER: BİR MODEL ÖNERİSİ

Yapılan literatür taraması sonucunda araştırma değişkenlerinin dördünün bir arada olduğu bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Yalnızca üç çalışmada üç araştırma değişkeninin veya alt boyutlarının ilişkilendirildiği görülmekte olup bu araştırmalarla ilgili aşağıda bilgi verilmiştir.

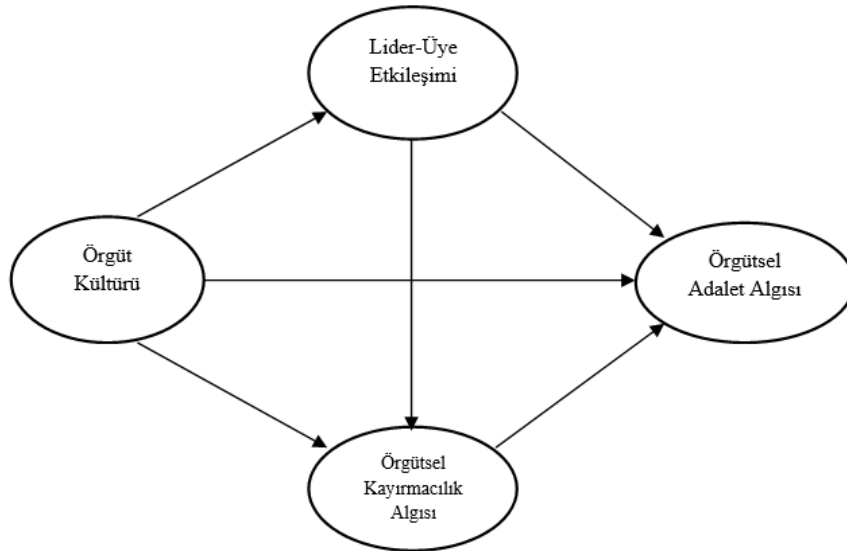
Tziner vd. (2008)'nin örgütsel adaletin lider-üye etkileşimi ve iş performansına etkisinde örgüt kültürünün aracılık rolünü inceledikleri çalışmalarında bir kamu kuruluşunda çalışan 75 katılımcıdan elde ettikleri verileri analiz etmişlerdir. Ulaşılan bulgulara göre, örgüt kültürünün iki boyutu olan çalışan desteği ve detaylara dikkatin, hem lider-üye etkileşimini hem de örgütsel adaleti etkileyeceği öngörülmüştür. Bununla birlikte, teorik modelin aksine, örgüt kültürünün iki alt boyutunun örgütsel adalet ve lider-üye etkileşimi arasında aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Erdogan, Liden ve Kraimer (2006), örgütsel adalet ve lider-üye etkileşimi ilişkisinde örgüt kültürünün düzenleyici rolünü araştırdıkları çalışmalarında, İstanbul'da faaliyet gösteren 30 orta öğretim okulunda görevli 516 öğretmenden anket yöntemiyle veri toplamışlardır. Analiz sonucu elde edilen bulgular, etkileşim adaletinin lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisinde örgütsel kültürün bir alt boyutu olan insanlara saygı boyutunun pozitif yönde, bir diğer örgüt kültürü alt boyutu olan ekip yönelimli kültürün bu ilişkiye negatif yönde etkisinin olduğunu göstermektedir. Dağıtım adaletinin lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisinde ise düzenleyici etkisi olan saldırganlık kültürünün bu

ilişkiye etkisi arttıkça ekip yönelimli kültürün etkisinin azaldığı bulunmuştur. Bunlara ek olarak, takım odaklı kültürün mevcut olduğu okullarda lider-üye etkileşiminin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Erdogan (2002), çalışanların performans değerlendirmelerinde örgütsel adalet algılarının öncülleri ve sonuçlarını teorik açıdan tespit etmek amacıyla bir model önermiştir. Önerilen modelde, öncelikle prosedürel adalet iki farklı boyuta ayrılarak, değerlendirici prosedürel adalet ve sistemsel prosedürel adalet olmak üzere, iki yeni boyut önerilmiştir. Burada amaç adaletin kaynağını ve adaletin türünü ayrı ayrı ortaya koymaktır. Daha sonra, bağlamsal faktörler olarak ifade edilen, algılanan örgütsel destek, örgüt kültürü ve lider-üye etkileşimi kalitesinin çalışanların adalet algısının öncülleri arasında yer aldığını ifade edilmektedir.

Örgüt kültürü, kayırmacılık algısı, lider-üye etkileşimi ve örgütsel adalet ilişkili literatür incelemesi sonucunda, bu kavramların hem bağımsız hem bağımlı hem de aracı değişken olarak teorik ve ampirik çalışmalarda yer aldığı görülmektedir. Bu tez çalışmasında kavramlar arası ilişkileri ve etkileri ortaya koyan model Şekil 5.1'de gösterilmektedir.



Şekil 5.1. Örgüt Kültürü, Kayırmacılık Algısı, Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Literatür Taraması Sonucunda Öngörülen Araştırma Modeli

BÖLÜM 6: ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL ADALET ALGISINA ETKİSİ: LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ ve ÖRGÜTSEL KAYIRMACILIK ALGISININ ARACILIK ROLÜ

Bu bölümde örgüt kültürünün örgütsel adalet algısına etkisinde lider-üye etkileşimi ve kayırmacılık algısının aracılık rolünü belirlemek amacıyla yapılan araştırmanın amacı, yöntemi, istatistiksel analiz sonuçları ve araştırmadan elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

6.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı, örgütlerde yer alan çalışanlar için önemli bir etken olan örgüt kültürünün örgütsel adalet üzerindeki etkisini belirlemek ve çalışanlar tarafından algılanan kayırmacılık davranışlarının ve lider-üye etkileşim düzeyinin bu ilişkideki rolünü ortaya koymaktır.

Adalet ilk insanın varlığıyla ortaya çıkan bir kavram olup, insanların birlikte yaşadığı toplulukların uzun süreli bir hayat sürmesi için gerekli olan en önemli toplumsal olgulardan birisidir. İnsanlık tarihinin gelişim süreci içerisinde toplulukların bünyesinde örgütsel yapılar ortaya çıkmış ve adalet bu örgütsel yapılarında temel taşlarından biri olmuştur. Çünkü çalışanların adaletli bir iş hayatı sürdürdükleri örgütlerde, hem çalışanlar hem de örgütler kazançlı çıkacaktır. *“Örgütlerde çalışanların kendilerine adaletli davranılıp davranılmadığına yönelik algıları günümüz iş dünyasını meşgul eden önemli bir faktördür. Ücret, kariyer veya diğer örgütsel değişkenler bakımından kendisine karşı adaletli davranıldığını hisseden çalışanın örgütüne karşı sergilemiş olduğu olumlu tutum ve davranışlar artacaktır”*. Bununla birlikte *“çalışanların kendilerine adaletli davranıldığını örgütler hem rekabet avantajı kazanacaklar, hem de daha uzun ömürlü olacaklardır”* (Özyer ve Azizoğlu, 2014, s. 97-99).

Örgütsel adalet üç alt boyuttan oluşmaktadır (Moorman, 1991); dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti. Adams (1965)'in eşitlik teorisini temel alan *“dağıtım adaleti”*, Thibaut ve Walker (1975)'in örgütsel adalet literatürüne kazandırdığı *“prosedür adaleti”* ile Bies ve Moag (1986) tarafından örgütsel adaletin üçüncü alt

boyutu olarak kavrama eklenen “*etkileşim adaleti*”, çalışanların örgüte yaptıkları katkılar sonucunda elde ettikleri ekonomik kazanımların adilliği, işe alım süreci, terfi, performans değerlendirme, maaş artışları, kaynak tahsisi ile örgütsel uygulamaların çalışanların insani yönüyle ilişkili nezaket, saygı, doğruluk ve dürüstlük gibi örgütsel uygulamaları içerir (Mumcu, 2020, s. 1121-1122).

Literatürde örgütsel adalet algısını etkileyen birçok faktörden bahsedilse de çalışanların örgütsel adalet algısının şekillenmesindeki en önemli faktörlerden birisi de kültürel değerlerdir (Erdogan ve Liden, 2006, s. 3). Çalışanların algıladıkları kültürel değerler ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi konu alan çalışma sayısı yok denecek kadar az olmasına rağmen (Ertaş ve Unur, 2018, s. 213), kültürel değerlerin neredeyse tüm örgütsel davranış kavramlarıyla birlikte çalışanların örgütsel adalet algılarını da güçlü bir şekilde etkilediğini söylemek mümkündür. Bu çalışmanın temel amacı, bu iki kavram arasındaki ilişkiyi ortaya koyarken lider-üye etkileşimi ve örgütsel kayırmacılık algısının aracılık etkisini araştırmaktır.

Çalışanların örgütleri tarafından desteklendiği, kişisel gelişimlerine örgüt tarafından katkı sağlandığı ve örgüt-çalışan ilişkisinde tüm süreçlerin ve iletişimin şeffaf olduğu hallerde çalışanların bu kültürel ortamdan olumlu şekilde etkileneceği ve örgütsel adalet algılarının artacağı söylenebilir. Çalışma ortamında profesyonel hayatın bir gereği olarak, başka çalışanlarla bir arada bulunma mecburiyeti yerine, diğer çalışanlarla bir ailenin fertleri gibi sıcak ilişkiler içerisinde olmakta olumlu sonuçlar doğurabilir. Bu durumların aksine, örgütlerin çok kuralcı olması, çalışanlar arasında katı bir hiyerarşik anlayışın bulunması da çalışanları olumsuz yönde etkileyebilir ve bu durum çalışanların örgütsel adalet algılarına da olumsuz şekilde yansiyabilir. Örgüt kültürü alt boyutlarının örgütsel adalet algısına etkisinde farklı sonuçların ortaya çıkması mümkün olsa da, O’Leary-Kelly vd., (1996, s. 243)’nin ifadesiyle “örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını ve bu çalışanların örgütsel adalet algılarını belirlemede çok büyük bir etkidir”.

Her örgütün kültürel yapısı ve çalışma ortamı gibi, her çalışanın da örgütsel adalet algısı, parmak izi gibi olup örgütün veya çalışanın şahsına özgüdür. Dolayısıyla çalışanların örgütsel adalet algısının oluşmasında etken olan unsurlar ya da bu unsurların ağırlıkları birbirinden farklı olabilecektir. Örgütlerin kültürel yapısının bu

konuda oldukça belirleyici olabileceği öngörülmektedir. Mesela klan tipi bir yapılanmanın olduğu örgütlerde çalışanların liderleriyle etkileşiminin daha fazla olması beklenir. Gelişme, açıklık ve destekleyici eğilimlerin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar ve lider-üye etkileşim kalitesinin yüksek olması da bu çerçevede değerlendirilebilir. Bunların aksine çalışanlar tarafından olumsuz şekilde algılanabilecek kuralcılık ve hiyerarşik eğilimlerin baskın olduğu örgüt kültürü tiplerinde, çalışanların yöneticileri ile daha mesafeli olacağı öngörülmektedir. Nitekim Öztürk ve Şahin (2017), Cinel ve Özdaşlı (2017), Herrera vd., (2013) tarafından yapılan çalışmalarda yazarlar, farklı örgüt kültürlerinin lider-üye etkileşimi ve alt boyutlarını farklı düzeylerde etkilediğini tespit etmişlerdir. Lider-üye etkileşimi yüksek olan, lidere yakın olup iç grupta yer alan çalışanların, örgütsel adalet algılarını şekillendirecek olan tüm konularda avantajlı olacağını söylemek mümkündür (Mumcu vd., 2016). Bu çalışanlar örgüt için verdikleri emeği liderlerine daha yakından gösterebilecek, bu sayede terfi, ödül, maaş artışı ve örgütsel kaynakların tahsisi gibi konularda diğer çalışanlara göre avantaja sahip olup yöneticilerinden takdir ve saygı görecektir (Gülbüz ve Ayhan, 2017). Bu çerçevede örgüt kültürünün lider ve üyeleri arasındaki etkileşimde önemli bir rol oynayabileceği, lidere daha yakın olan çalışanlarında örgütsel adalet algılarının diğer çalışanlara kıyasla daha yüksek olacağı öngörülmektedir.

Bununla birlikte literatürde, çalışanların örgüt kültürü algıları ve kayırmacılık algıları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar çok azdır. Mevcut çalışmalarında çoğunlukla ulusal kültür ve kayırmacılık algısı arasındaki ilişkiye odaklandığı görülmektedir. İnsan doğasıyla yakından ilişkili olan kayırmacılık davranışlarının, örgütlerin kültürel değer ve yapılarından etkilenebileceği öngörülmektedir. Nitekim başta kamu kurumları olmak üzere, bazı örgütlerde kayırmacılık davranışlarının olağan/sıradan hale geldiğinin ifade edilmesi bunun en temel göstergesidir. Burada örgütsel kültürün alt boyutları ve kayırmacılık arasındaki ilişkiden daha çok örgütlerde bir kayırmacı kültürün oluşması durumu da söz konusu olacaktır. Nitekim başta nepotizm olmak üzere kayırmacılık örgütlerde uygulanmakta (Akar, 2020), bir nevi örgüt kültürünün parçası haline gelmektedir.

6.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Araştırma değişkenlerinin ulusal tez merkezi veri tabanında yapılan sorgulamasında iki değişkenin birlikte değerlendirildiği bazı çalışmalara rastlanmıştır. Örgüt kültürü ve lider-üye etkileşimi değişkenlerinin birlikte kullanıldığı iki yüksek lisans ve bir doktora tezi, örgüt kültürü ve örgütsel adalet kavramlarının birlikte kullanıldığı dört yüksek lisans ve iki doktora tezi olduğu görülmüştür. Bununla birlikte örgüt kültürü ve kayırmacılık ile lider-üye etkileşimi ve kayırmacılık değişkenleri arasında ilişki kuran bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Kayırmacılık ve örgütsel adalet kavramlarının birlikte değerlendirildiği yalnızca bir doktora tezi mevcut olup kayırmacılık davranışının farklı tezahürleri olan nepotizm ve örgütsel adalet kavramının birlikte yer aldığı üç yüksek lisans tezi ile kronizm ve örgütsel adalet kavramlarının birlikte yer aldığı bir yüksek lisans ve bir doktora tezi bulunmaktadır.

Araştırma değişkenlerinin asgari üçünün birlikte değerlendirildiği ulusal bir tez çalışması ya da makale/bildiriye rastlanılmamış olup, Tziner vd. (2008), Erdogan, Liden ve Kraimer (2006) ve Erdogan (2002), tarafından kaleme alınan uluslararası literatürde mevcut üç makale bulunmaktadır. Araştırma değişkenlerinin dördünün bir arada bulunduğu ulusal ve uluslararası düzeyde herhangi bir yüksek lisans veya doktora tezi ile bilimsel bir makale çalışmasına yahut bildiriye rastlanılmamış olup bu çalışmanın literatüre katkı yapacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmanın özgün taraflarından birisi de, kayırmacılık kavramının çoğunlukla ulusal literatürde yer alan şekliyle işe girişte, işlemde ve terfide kayırmacılık olmak üzere üç boyutlu ve kayırmacılık davranışlarının çalışma hayatının hangi aşamalarında gerçekleştiği konusunda bilgi sağlayan ölçek yapısını bir kenara bırakıp, kayırmacılık davranışlarının kaynağına göre bir boyutlandırma ile Özkanan ve Erdem (2015) tarafından yapılan sınıflandırma temel alınarak 7 boyutlu bir kayırmacılık ölçeğinin kullanılmasıdır.

Bu araştırmayı önemli kılan bir başka unsur, araştırmanın TÜRASAŞ Sivas Bölge Müdürlüğü (Eski adı TÜDEMSAŞ-Türkiye Demiryolu Makinaları A.Ş.)'nde yapılmış olmasıdır. TCDD bünyesinde Sivas Cer Atölyesi adıyla 1939'da kurulan bu kurum, iktisadi devlet teşekküllerinden biri olup yük vagonlarının imalat, tamir ve

bakım işleriyle ilgilenmektedir. Bir kamu kurumu olmasına rağmen uluslararası rekabet şartlarında üretim yapan, faaliyet alanında ülkemizin ihtiyaç duyduğu ürünlerin yerli ve milli imkânlarla üretilmesi konusunda başarılı çalışmalar yürüten bu kurum, hem kendi bünyesinde kadrolu işçi çalıştırmakta hem de ana faaliyet alanlarında kurum dışından hizmet alımı yaparak faaliyetlerini devam ettirmektedir. Kısaca bir kamu kurumu olmakla birlikte özel şirket mantığıyla yönetilmek durumunda olan ve farklı hukuki statüde çalışanları bünyesinde barındıran TÜRASAŞ Sivas Bölge Müdürlüğü örgütsel davranış çalışmaları için oldukça özel bir yapıya sahiptir.

Bu kurumda şimdiye kadar yalnızca beş tez çalışması yapılmış olup bunların tamamı yüksek lisans tezidir. Bu tez çalışmalarından sadece iki tanesi işletme ana bilim dalı kapsamında olup biri iş sağlığı ve güvenliği, diğeri ise zaman yönetiminin ve personel başarısı üzerindeki etkisini konu edinmektedir. Bu doktora tez çalışması ise TÜRASAŞ Sivas Bölge Müdürlüğü bünyesindeki ilk örgütsel davranış alanındaki doktora tez çalışması olacaktır.

6.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırma evreni ve örnekleme, veri toplama araçları, veri toplama araçlarına ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, araştırma modeli ve hipotezleri, verilerin analiz edilmesine yönelik yapılan işlemler ve araştırmanın kısıtları alt başlıklarına yer verilmiştir.

6.3.1. Evren

Araştırma evreni, TÜRASAŞ Sivas Bölge Müdürlüğü çalışanlarından oluşmaktadır. TÜRASAŞ Bölge Müdürlüğü 1939 yılında Cer Atölyesi adıyla faaliyete geçmiş, 1953 yılından itibaren yük vagonu üretimine başlamıştır. Farklı dönemlerde teşkilat yapısı, statüsü ve ismi değişmiş olsa da yıllardır ülkemizin en büyük yük vagonu üreticisi olarak faaliyetini sürdüren bu işletme, 4 Mart 2020 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan 2186 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesiyle kurulan TÜRASAŞ (Türkiye Raylı Sistem Araçları Sanayi A.Ş.) Genel Müdürlüğü'ne bağlanmış ve Sivas Bölge Müdürlüğü olarak yeniden yapılandırılmıştır. Sivas Bölge Müdürlüğü, vagon üretim fabrikası, vagon onarım fabrikası ve metal işleri imalat fabrikası olmak üzere üç ana fabrikadan oluşmaktadır.

Tablo 6.1’de görüldüğü gibi, TÜRASAŞ Sivas Bölge Müdürlüğü, bünyesinde 1292 çalışana istihdam sağlamaktadır. İşletmede sadece 44 kadın personel çalışmakta olup ağır sanayi iş kolunda sınıflandırılabilir bu işletme için kadın çalışan oranının bu denli düşük olması oldukça anlaşılabilir bir durumdur. Bu 44 kadın personelin 43’ü memur pozisyonunda olup sadece 1 tanesi işçi olarak çalışmaktadır. İşletmenin toplam çalışanları içerisinde yaklaşık $\frac{1}{4}$ ’ü oranında taşeron çalışan görev yapmaktadır. Çoğunlukla temizlik, yemek ve güvenlik gibi hizmet birimlerinde çalışan bu personeller ihtiyaç halinde diğer birimlerde de görev almaktadırlar.

Tablo 6.1: TÜRASAŞ Sivas Bölge Müdürlüğü Çalışanlarına Ait Demografik Bilgiler

		Frekans	%			Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	44	3,41	Kadro Durumu	İşçi	1025	79,33
	Erkek	1248	96,59		Memur	267	20,67
Toplam		1292	100,00	Toplam		1292	100,00
Medeni Durum	Evli	1114	86,22	Çalışma Yılı	1-5 Yıl	78	6,04
	Bekâr	178	13,78		6-15 Yıl	480	37,15
Toplam		1292	100,00		16-25 Yıl	537	41,56
İş Sözleşmesi Türü	Kadrolu	966	74,77		26 ve Üzeri	197	15,25
	Taşeron	326	25,23	Toplam		1292	100,00
Toplam		1292	100,00	Eğitim Durumu	İlkokul	25	1,93
Yaş	19-30	143	11,07		Ortaokul	59	4,57
	31-40	363	28,10		Lise	872	67,49
	41-50	480	37,15		Önlisans	95	7,35
	51 ve üstü	306	23,68		Lisans	220	17,03
Toplam		1292	100,00		YL ve Doktora	21	1,63
				Toplam		1292	100,00

Çalışanların 1-5 yıl arası tecrübeye sahip olanları toplam içerisinde oldukça azdır. Beş yıl ve daha az tecrübeye sahip çalışanların oranı % 6,04’tür. Çalışanların % 6,5’i ise ilkökul ya da ortaokul mezunu olup büyük çoğunluğu lise mezunudur. Lise mezunu oranı % 67,49 olup 872 kişidir. 241 çalışan ise lisans ya da lisansüstü

programlardan mezun olmuştur. Bir başka dikkat çekici istatistik ise çalışanların yaşıdır. 30 yaşından küçük olan çalışanların oranı % 11,07 (143 kişi), 41 ve daha büyük olan çalışanların oranı ise % 60,83 (786 kişi) olup, orta yaş üzerindeki çalışanların bu işletmenin çoğunluğunu oluşturduğu görülmektedir.

6.3.2. Örneklem

Araştırmada, işletmede çalışan ve iş sağlığı ve güvenliği eğitimi alan personele eğitim oturumu sonunda kısa bir bilgi sunumu yapılarak 650 anket formu dağıtılmış, bunlardan 465 tanesi geri dönüş sağlamıştır. Kolayda örnekleme yöntemiyle yapılan veri toplama çalışması sonucunda, cevaplayıcılardan toplanan 465 anket formundan ölçüm yeterliliğine sahip olmayan, ya da bilgi eksikliği bulunan 138 anket formu analize dâhil edilmemiş olup, toplamda 327 anket formu kullanılarak analizler gerçekleştirilmiştir.

Belirli bir ana kütleden alınan örneklerin ait olduğu evren hakkındaki parametreleri tahmin edebilmesi için nitelik ve nicelik olarak o evreni temsil kabiliyetine sahip olması gerekmektedir. Bu sebeple evrenden alınan örnek sayısının istatistiksel olarak evreni temsil edecek minimum örnek sayısından daha fazla olması gerekir. Sonlu bir ana kütlede (N-Anakütledeki birey sayısının bilindiği durumlarda), minimum örnek sayısı aşağıdaki formülle hesaplanır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004):

$$n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N-1) + t^2pq}$$

Bu formülde yer alan

N: Araştırma evrendeki birey sayısını,

n: Evrenden alınması gereken minimum örnek sayısını,

p: İncelenen olayın gerçekleşme olasılığını,

q: İncelenen olayın gerçekleşmeme olasılığını (1-p),

t: Belirli bir serbestlik derecesinde ve saptanan hata düzeyinde t tablosunda bulunan teorik değeri,

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen örnekleme hatasını, ifade eder

Yukarıdaki formül kullanılarak $N=1292$, $p=0,5$, $q=0,5$, $d=0,05$ ve $t=1,96$ olmak üzere hesaplanan minimum örnek büyüklüğü, $n= 296$ 'dır. Nitekim elde edilen sonuç Uzgören (2012, s. 182) tarafından hazırlanan, Tablo 6.2'de yer alan çeşitli ana kütle büyüklüklerine karşılık gelen minimum örnek büyüklüklerini gösteren bilgilerle örtüşmektedir.

Tablo 6.2: Çeşitli Anakütle Büyüklüklerine Karşılık Örneklem Büyüklükleri

Anakütle	50	100	200	500	1000	1300	5000	10000	50000	100000
Örnek Sayısı	44	80	132	217	278	297	357	370	381	384

Tablo 6.2'de görüldüğü gibi, 1300 birey için minimum 297 örnek gerekmektedir. Bu çalışmada ise analize tabi tutulan anket sayısı 327 olup bu anket sayısının nicelik olarak anakütleyi temsil kabiliyeti olduğuna karar verilmiştir.

Tablo 6.3: Araştırmada Kullanılan Anket Formlarını Cevaplayan Çalışanların Demografik Bilgileri (Örneklem İstatistikleri)

		Frekans	%			Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	14	4,28	Kadro Durumu	İşçi	211	64,53
	Erkek	313	95,72		Memur	116	35,47
Toplam		327	100,00	Toplam		327	100,00
Medeni Durum	Evli	277	84,71	Çalışma Yılı	1-5 Yıl	43	13,15
	Bekâr	50	15,29		6-15 Yıl	114	34,86
Toplam		327	100,00		16-25 Yıl	107	32,72
İş Sözleşmesi Türü	Kadrolu	253	77,37		26 ve Üzeri	63	19,27
	Taşeron	74	22,63	Toplam		327	100,00
Toplam		327	100,00	Eğitim Durumu	İlk/Ortaokul	17	5,20
Yaş	19-30	58	17,74		Lise	183	55,96
	31-40	109	33,33		Önlisans	43	13,15
	41-50	114	34,86		Lisans ve üstü	84	25,69
	51 ve üstü	46	14,07	Toplam		327	100,00
Toplam		327	100,00				

Yapılan çalışma sonrasında anketi cevaplayan kişilerin demografik bilgileri Tablo 6.3'te yer almaktadır. Tablo 6.1 ve Tablo 6.3 birlikte incelendiğinde, örnek istatistiklerinin anakütle istatistiklerine oldukça yakın olduğu, bu açıdan örneğin anakütleyi temsil kabiliyetine sahip olduğu değerlendirilmektedir. Bununla birlikte cevaplayıcıların kadro durumuna bakıldığında memur olarak çalışanların bu anketi oransal olarak daha fazla cevapladığı görülmektedir.

6.3.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada yüz-yüze anket yöntemi uygulanmıştır. TÜRASAŞ Sivas Bölge Müdürlüğü tarafından, rutin olarak gerçekleştirilen, iş sağlığı ve güvenliği seminerleri sonrasında, 35-40 kişilik gruplara anketin amacı ve önemi kısaca izah edilerek anketlerin nasıl cevaplanması gerektiği hakkında bilgi verilmiş, makul bir süre sonunda anket formlarının toplanacağı ifade edilmiştir.

Anket formlarında kullanılan ölçeklerin önceki uygulamalarında kullanılmış olması ve cevaplayıcıların önceden bilgi sahibi oldukları varsayımıyla 5'li Likert derecelendirmesi kullanımının uygun olduğu değerlendirilmiştir. Tüm ölçekler için ifadeler verilecek cevaplar 1'den 5'e kadar olumsuzdan olumluya doğru kodlanmıştır. Ölçekteki ifadelerle sırasıyla, *“1-Kesinlikle Katılmıyorum”*, *“2-Katılmıyorum”*, *“3-Kararsızım”*, *“4-Katılıyorum”*, *“5-Kesinlikle Katılıyorum”* şeklinde yer verilmiştir.

Anket formu iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde Türasaş Sivas Bölge Müdürlüğü çalışanlarının demografik bilgilerini tespit etmek maksadıyla cevaplayıcıların kadro durumu, cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, çalışma süresi, çalıştığı pozisyon, iş sözleşmesinin türü, görev yaptığı bölüm ve eğitim durumu hakkında toplam 9 soru yer almaktadır. İşletmedeki rotasyon sebebiyle görev yapılan bölümün sürekli değişmesi, çalışılan pozisyonun özellikle taşeron işçiler tarafından net olarak ifade edilmemesi sebebiyle bu değişkenlerle ilgili herhangi bir analiz ve değerlendirme yapılmaması uygun görülmüştür. Tablo 6.4'de görüleceği gibi, anket formunun ikinci bölümünde 4 ölçek, 20 alt boyut ve 85 ifade yer almaktadır.

Tablo 6.4: Anket Formunda Yer Alan Ölçekler, Boyutlar ve İfade Sayıları

Ölçek	Boyut Sayısı	İfade Sayısı
Örgüt Kültürü Ölçeği	6	24
Örgütsel Adalet Ölçeği	3	20
Lider-Üye Etkileşim Ölçeği	4	12
Kayırmacılık Algısı Ölçeği	7	29

Anket formunda yer alan ölçeklerle ilgili açıklamalara aşağıda yer verilmiştir.

6.3.3.1. Örgüt Kültürü Ölçeği

Bu araştırmada kullanılan örgüt kültürü ölçeği, Danışman ve Özgen (2003) tarafından geliştirilen, 53 ifade ve 9 boyuttan oluşan ölçek temelinde Şeşen (2010) tarafından geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılan 6 boyut ve 24 ifadeli kısa formdaki örgüt kültürü ölçeğidir. Danışman ve Özgen (2003) tarafından geliştirilen ölçek, Türkiye ve Kanada'da faaliyet gösteren 17 firmayı kapsayan bir araştırma sonucunda ortaya çıkarılmıştır. Danışman ve Özgen (2008) tarafından başka bir çalışmada daha kullanılan ölçek 9 boyutlu yapıyı doğrular niteliktedir.

Tablo 6.5: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Boyutları ve İfadelerinin Anket Formundaki Madde Numaraları

Boyutlar	Anket Formundaki Madde Numarası
1 Kuralcılık Eğilimi	1, 2, 3, 4
2 Hiyerarşi Eğilimi	5, 6, 7, 8
3 Klan Eğilimi	9, 10, 11, 12
4 Destekleyicilik Eğilimi	13, 14, 15, 16
5 Açıklık Eğilimi	17, 18, 19, 20
6 Gelişme Eğilimi	21, 22, 23, 24

Ancak Kaya (2008) tarafından başka bir çalışmada kullanılan örgüt kültürü ölçeği yapılan faktör analizi sonucunda destekleyicilik eğilimi, takım eğilimi ve klan eğilimi boyutlarının tek bir boyut altında toplanması sonucunda orijinal ölçeğin boyut sayısının azaltılmasını önermiştir. Şeşen (2010) ise Kaya'nın önermesi sonucu ölçeği 6 boyut ve 24 maddeli olarak yeniden düzenlemiş, ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısını/Cronbach alfa katsayısını 0,86 olarak bulmuştur.

6.3.3.2. Örgütsel Adalet Ölçeği

Araştırmada çalışanların örgütsel adalet algısını ölçmek için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 3 boyut ve 20 maddeden oluşmaktadır. Yıldırım (2002) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak geçerlilik ve güvenilirliği test edilen ölçek örgütsel adalet çalışmalarında sıklıkla kullanılmaktadır (Yürür, 2018). Yıldırım (2002), ölçek geçerleme çalışmasında güvenilirlik katsayısı olarak bilinen Cronbach Alpha değerlerini dağıtım adaleti boyutunda 0,23, ($p<0,01$), etkileşim adaleti boyutunda 0,95, ($p<0,01$), ve prosedürel adalet boyutunda 0,89, ($p<0,01$), olarak bulmuştur. Test-tekrar test yöntemini kullanarak yapılan ikinci güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha değerleri dağıtım adaleti boyutunda 0,44, ($p<0,01$), etkileşim adaleti boyutunda 0,73, ($p<0,01$), ve prosedürel adalet boyutunda 0,65, ($p<0,01$), olarak tespit edilmiş ve ölçeğin yeterli derecede güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

Tablo 6.6: Örgütsel Adalet Ölçeğinin Boyutları ve İfadelerinin Anket Formundaki Madde Numaraları

	Boyutlar	Anket Formundaki Madde Numarası
1	Prosedür Adaleti	66, 67, 68, 69, 70, 71
2	Dağıtım Adaleti	72, 73, 74, 75, 76
3	Etkileşim Adaleti	77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85

6.3.3.3. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği

Bu araştırmada kullanılan bir diğer ölçek Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen Lider-Üye Etkileşimi ölçeğidir. Liden ve Maslyn (1998), Dienesch ve Liden (1986), tarafından geliştirilen ve 3 boyutlu bir yapıya (etki, katkı ve sadakat) sahip olan ölçeğe “profesyonel saygı” boyutunu ekleyerek 4 boyut ve 12 maddeden oluşan bir ölçek meydana getirmişlerdir. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması, geçerlilik ve güvenilirliğinin tespit edilmesi Baş, Keskin ve Mert (2010) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin iç tutarlılığını gösteren Cronbach Alpha katsayıları etki boyutunda 0,92, katkı boyutunda 0,70, bağlılık boyutunda 0,86 ve profesyonel saygı boyutunda 0,90 olarak bulunmuştur.

Tablo 6.7: Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Boyutları ve İfadelerinin Anket Formundaki Madde Numaraları

	Boyutlar	Anket Formundaki Madde Numarası
1	Etki	25, 26, 27
2	Katkı	28, 29, 30
3	Bağlılık	31, 32, 33
4	Profesyonel Saygı	34, 35, 36

6.3.3.4. Kayırmacılık Algısı Ölçeği

Bu araştırmanın tek özgün ölçeği “*Kayırmacılık Algısı Ölçeği*”dir. Tablo 6.8’de yer aldığı şekliyle kayırmacılık algısı ölçeği, akraba kayırmacılığı, eş-dost/arkadaş kayırmacılığı, yanaşmacılık, siyasal/ideolojik kayırmacılık, inanç kayırmacılığı, cinsiyet kayırmacılığı ve hemşehri kayırmacılığı alt boyutlarından oluşmaktadır. Kayırmacılık algısı ölçeğinin boyutlandırma çalışması yapılırken Özkanan ve Erdem (2015) tarafından yapılan sınıflandırma dikkate alınmıştır.

Kayırmacılık davranışı çok farklı sebeplerle ve dinamiklerle gerçekleşebilen bir davranış şekli olması sebebiyle bu davranışları sınıflandırmak oldukça zordur. Anlam yönünden birbirinden farklı olarak görülen davranışların birbirine yakınlığı ya da birbirine yakınmış gibi görünen kavramların birbirinden farklı manalar içermesi kayırmacılık davranışını tasnif etmeyi zorlaştırmaktadır. Bu bağlamda kayırmacılık davranışının alt boyutları iki farklı şekilde oluşmaktadır; Genel/umumi kayırmacılık ve spesifik/özel kayırmacılık. Kayırmacı davranışların sebebinin net bir şekilde ifade edildiği, akraba kayırmacılığı, siyasal/ideolojik kayırmacılık, inanç kayırmacılığı, cinsiyet kayırmacılığı ve hemşehri kayırmacılığı gibi kayırmacılık davranışları özel, kayırmacı davranışların sebebinin çok net olarak ifade edilemediği davranışlar olan eş-dost/arkadaş kayırmacılığı, yanaşmacılık gibi kayırmacı davranışlar ise genel kayırmacılık davranışı olarak tasnif edilmiştir.

Ulusal literatürde yer alan ve bu ölçeğin oluşturulmasında da faydalanılan birçok farklı ölçekte kayırmacılık davranışının çalışma hayatının hangi aşamasında gerçekleştiği ölçülürken (işe girişte, terfide ve işlemde kayırmacılık), Tablo 6.8’de yer

alan kayırmacılık algısı ölçeğinde, örgütlerde olduğu varsayılan kayırmacılığın kaynağı ya da diğer bir ifadeyle kayırmacı davranışların sebepleri ölçülmeye çalışılmıştır.

Tablo 6.8: Örgütsel Kayırmacılık Algısı Ölçeği (ÖKA Ölçeği)

Boyut	Anket Numarası	İfade
Akraba Kayırmacılığı	37	Bu işyerinde çalışanların işe alınmasında ve terfi ettirilmesinde yöneticilerin akrabalık/hısımlık ilişkilerini dikkate aldığını düşünüyorum.
	38	Bu işletmede çalışanlar herhangi bir yönetici ile akrabalık/hısımlık ilişkisinin olmasını arzu ederler.
	39	Bu kurumda yöneticiler akrabası veya yakını olan kişilere daha fazla kolaylık sağlamaktadır.
	40	Bu işletmede yöneticilerle kan bağı olan çalışanların veya tanıdıkların beklentilerini yerine getirmede ayrıcalık veya öncelik tanınır.
Eş-Dost/Arkadaş Kayırmacılığı	41	Amirler yüksek seviyedeki yöneticilerle ilişkisi olan/arkadaş olan çalışanlardan çekinirler.
	42	Bu işletmede yöneticilerinin arkadaşları veya tanıdıkları hakkında konuşurken her zaman dikkatliyimdir.
	43	Yöneticilerin eş/dost çevresinden olan çalışanların hataları kurumumuzda göz ardı edilmektedir.
	44	Bu işletmede kararlar verirken yöneticiyle yakın ilişki içinde olan çalışanların görüşlerine öncelik verilmektedir.
Yanaşmacılık	45	Çatışmaları çözerken, yöneticilerimiz, kendisine daha yakın olan çalışanları korur.
	46	Bu işletmede yöneticilere koşulsuz bağlılık gösteren kişilerin çıkarları, diğerlerinden daha fazla korunmaktadır.
	47	Bu işletme yöneticileri kararlarını eleştirmeyen çalışanlara daha fazla hoşgörü ile yaklaşır.
	48	Bir çalışan olarak işletmeye sadakatin yöneticiye sadakatten daha önemli olduğunu düşünürüm.
Siyasal-İdeolojik Kayırmacılık	49	Çalışanlar belirli bir konuda yöneticileri desteklediğinde, ödüllendirilmeyi beklemektedirler.
	50	Bu işletmedeki yönetici-çalışan ilişkileri karşılıklı kişisel çıkarlara bağlıdır.
	51	Siyasi liderler, bakanlar ve siyasi partilerdeki değişimler, bu işletmenin çalışmaları üzerinde olumlu veya olumsuz sonuçlara yol açar.
	52	Bu kurumda işe girerken liyakat (kişisel performans, beceri, başarı ve eğitim düzeyi) yerine yöneticilerle aynı politik görüşten olmak daha önemlidir.
İnanç Kayırmacılığı	53	Bu işletmede atamalar ve görevlendirmeler yapılırken çalışanların siyasi görüşlerine göre kayırıldığını düşünmekteyim.
	54	Bu işletmede yöneticiler, kendileri ile benzer politik görüşe sahip olan çalışanlara iltimas geçmektedir.
	55	Bu işletmede çalışanların yöneticilerle aynı dini değerleri paylaşıyor olması bu çalışanlara bazı avantajlar sağlamaktadır.
	56	Yöneticiler bazı ibadetleri (cuma namazı, oruç vb.) birlikte yaptıkları çalışanlara iltimas geçmektedir.
Cinsiyet Kayırmacılığı	57	Bu işletmede çalışanların yöneticilerle aynı mezhepten, tarikattan veya cemaatten olması bu çalışanların çalışma saatleri, izin, mesai ve terfi gibi konularda yöneticiler tarafından kayırılmasına sebep olmaktadır.
	58	Bu işletmede çalışanların bilgi ve performanslarından ziyade dini inançları/dini değerleri önemlidir.
	59	Bu işletmede personel alımı ve terfi süreçlerinde cinsiyet ayrımcılığı yapılmaktadır.
	60	Bu işletmede kadınlardan ziyade erkeklerin sözlerine itibar edilir.
Hemşehri Kayırmacılığı	61	Bu işletmede kadınların cinsiyetlerinden dolayı bazı sınırlamalarla karşılaştığını söyleyebilirim.
	62	Bu işletmede kişisel kariyer açısından cinsiyet önemli bir faktördür.
	63	Bu işyerinde hemşehrilik bağı olan çalışanların daha kolay terfi ettiğini düşünüyorum.
	64	Yöneticilerimiz hemşehrilerinden çok diğer çalışanlara sorumluluk vermeyi tercih etmektedirler.
	65	Bu işletmede çalışan ve yöneticinin aynı köyden/ilçeden/şehirden olması önemlidir.

Ölçekte yer alan akraba kayırmacılığı boyutunu oluşturan 4 ifade anket formundaki sıralamaya göre; 37, Kurt ve Doğramacı (2014)'dan, 38, Aydoğan (2009)'dan, 40 Büte (2011a)'dan alınmış olup, 39 numaralı ifade yazar tarafından eklenmiştir. Eş-dost/arkadaş kayırmacılığı boyutundaki 41. ifade Büte (2011a)'dan, 42.

ifade Büte (2011b)'den, diğer üç ifade (42-43-44. ifadeler) Gürer ve Deniz (2016)'den alınmıştır. Yanaşmacılık alt boyutundaki beş ifadenin tamamı Gürer ve Deniz (2016)'den alınmıştır.

Siyasal/ideolojik kayırmacılık alt boyutunda yer alan 51. ifade Büte (2011b)'den, diğer üç ifade Aydoğan (2009)'dan alınmıştır. İnanç kayırmacılığı alt boyutundaki tüm ifadeler (55-56-57-58. ifadeler) yazar tarafından ölçeğe dâhil edilmiştir. Cinsiyet kayırmacılığı alt boyutunda yer alan 59 ve 60. ifadeler Büte (2011b)'den alınmış olup diğer iki ifade (61 ve 62. ifadeler) ise yazar tarafından eklenmiştir. Hemşehri kayırmacılığı alt boyutunda yer alan 63. ifade Kurt ve Doğramacı (2014)'dan alınmış olup diğer iki ifade yazar tarafından ölçeğe dâhil edilmiştir.

6.3.4. Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirlik ve Geçerliliği

Araştırmanın bu bölümünde öncelikle pilot çalışmada elde edilen veriler hakkında bilgi verilecek, daha sonra anket formlarından elde edilen veriler analiz edilmeden önce örgüt kültürü ölçeği, örgütsel adalet algısı ölçeği, lider-üye etkileşimi ölçeği ve kayırmacılık algısı ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılacaktır.

Tüm ölçekler için öncelikle geçerlilik analizleri yapılmıştır. Örgüt kültürü ölçeği, örgütsel adalet algısı ölçeği ve lider-üye etkileşimi ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi ve Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı değerlerine bakılmış, kayırmacılık algısı ölçeği için yukarıda bahsedilen geçerleme işlemlerinden önce açımlayıcı faktör analizi de yapılmıştır.

Araştırma ölçeklerinin geçerlenmesinde kullanılan kritik değerler Tablo 6.9 ve Tablo 6.10'da verilmiştir. Tablo 6.9'da yapısal eşitlik modeline ilişkin uyum iyiliği indeksleri yer almaktadır (Kartal ve Bardakçı, 2018, s. 70). Tabloda yer alan istatistiklere göre “iyi uyum” ve “kabul edilebilir uyum” olmak üzere iki farklı kategori yer almaktadır. Geçerlilik analizleri kapsamında elde edilen sonuçların bu tabloda mevcut minimum değerlere eşit veya bu değerlerden fazla olması beklenir.

Tablo 6.9: Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İstatistikleri

	Uyum İstatistiği	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
Genel Model Uyumu	χ^2/df	≤ 3	$\leq 4-5$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri	NFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90
	NNFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90
	IFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90
	CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$
	RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08
Mutlak Uyum İndeksleri	GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85
	AGFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85

Araştırma ölçeklerinin güvenilirliği içinde Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayılarına bakılmıştır. Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları Tablo 6.10'da verilmiştir (Kartal ve Bardakçı, 2018, s. 170-171). Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısının 0,70'ten büyük bir değer alması durumunda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir (Kartal ve Bardakçı, 2018, s. 170-171). Tablo 6.10'da görüldüğü gibi, Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısının 1'e yaklaşması ölçek güvenilirliğini de artırmaktadır.

Tablo 6.10: Cronbach Alpha İç Tutarlılık Katsayısı Kritik Değerleri

Cronbach Alpha Katsayısı	Ölçek Güvenilirliği
$0,00 \leq \alpha < 0,40$	Güvenilir Olmayan Ölçek
$0,40 \leq \alpha < 0,60$	Düşük Güvenilirlikte Ölçek
$0,60 \leq \alpha < 0,80$	Oldukça Güvenilir Ölçek
$0,80 \leq \alpha < 1,00$	Yüksek Derecede Güvenilir Ölçek

6.3.4.1. Pilot Çalışma

Ölçme araçlarının geçerlilik ve güvenilirlikleri hakkında ön bilgi almak, bu ölçme araçlarına son halini verebilmek için bir pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışmada Türesas Sivas Bölge Müdürlüğü'nde memur olarak çalışan 75 personele dağıtılan anket formlarından 58 tanesi geri dönmüştür. İçerisinde ilk geçerlemesi yapılacak olan “Örgütsel Kayırmacılık Algısı Ölçeği”ni de barındıran bir anket formu için pilot çalışmada ulaşılmaması gereken minimum anket sayısının 24-36 adet arasında olması

gerektiği (Johanson and Brooks, 2010, s. 399-400) dikkate alındığında 58 anket formunun pilot çalışma için yeterli olacağı öngörülmüştür.

Pilot çalışmada elde edilen veriler incelendiğinde, kayırmacılık algısı ölçeğinin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısının diğer ölçeklere kıyasla düşük olduğu (Cronbach $\alpha = 0,691$) görülmüştür. Yapılan incelemede, problemin kayırmacılık algısı ölçeğinin “*hemşehri kayırmacılığı*” alt boyutundan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Türasaş Sivas Bölge Müdürlüğü Personel Daire Başkanlığı yetkilileri ile görüşülerek pilot çalışma verileri hakkında bilgilendirme yapılmıştır. Personel dairesi başkanlığı yetkililerinin verdiği bilgilere göre çalışanların neredeyse tamamının Sivas’lı olduğu, ayrıca kurum bünyesinde 1974 yılında eğitim merkezi statüsünde açılan ve 1979 yılında pratik sanat okuluna dönüştürülen bir yapının var olduğunu ifade ederek özellikle elli yaş üstü çalışanların neredeyse tamamının kurum içerisindeki okuldan arkadaş olup çalışma hayatına birlikte başladıklarını ifade etmişlerdir. Diğer çalışanlar arasında ise aynı ilçeden veya köyden olmakla ortaya çıkan bir olumsuzluk gözlemlenmediğini belirtmişlerdir. Bu sebeple sonraki aşamada hemşehri kayırmacılığı boyutuna ilişkin veri toplanmamasına karar verilmiştir. Hemşehri kayırmacılığı boyutu çıkarıldıktan sonra ölçeklerin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları Tablo 6.11’de verilmiştir. Tabloda yer alan değerlere göre pilot çalışma sonrası tüm ölçeklerin güvenilir olduğu ve iç tutarlılığa sahip olduğuna karar verilmiştir.

Tablo 6.11: Pilot Çalışmada Ölçeklerin Cronbach Alpha İç Tutarlılık Katsayıları

	Ölçekler	İfade Sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
1	Örgüt Kültürü Ölçeği	24	0,752
2	Örgütsel Adalet Ölçeği	20	0,932
3	Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği	12	0,883
4	Örgütsel Kayırmacılık Algısı Ölçeği	26	0,738

6.3.4.2. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Araştırmada örgüt kültürü ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla yapısal eşitlik modeli kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Örgüt kültürüne ilişkin yapılan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, ölçeğin 6 faktörlü orijinal yapısından farklı olarak 5 faktörlü bir dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Ölçekte “açıklık” alt boyutuna ait 4 ifadenin tamamı ile “klan” alt boyutuna ait 1

ifade, “kural” alt boyutuna ait 1 ifade, “gelişme” alt boyutuna ait 1 ifade, “hiyerarşi” alt boyutuna ait 1 ifade ve “destek” alt boyutuna ait 2 ifade olmak üzere toplamda 10 ifade analizden çıkarılmıştır. Yapılan inceleme sonucunda bu alt boyutlara ait ifadelerin cevaplayıcılar tarafından tam olarak anlaşılmadığı buna bağlı olarak ifadelere ait faktör yüklerinin yeterli düzeye ulaşmadığı tespit edilmiştir. Analizden çıkarılan açıklık alt boyutunun örgüt kültürü ölçeğinde tam olarak neyi ölçtüğüne ilişkin ifadelere bakıldığında, “örgüt içerisindeki çatışmaların ve problemlerin çözümünde şeffaf ve rahat bir şekilde tartışabilmek ve inisiyatif kullanmak için örgüt tarafından desteklenme ve engellenme derecesi” (Danışman ve Özgen, 2003, s. 106) olarak tanımlandığı görülmektedir. Çalışanların rol ve sorumluluklarının açık ve net bir şekilde tanımlandığı bir örgütte çatışma ve anlaşmazlıkların minimum olacağı düşüncesiyle açıklık boyutu analizden çıkarılmıştır. Örgüt kültürü ölçeğinin 6 boyutlu ilk hali ile açıklık boyutu ve diğer boyutlardan ifade çıkarılması sonrası oluşan 5 boyutlu nihai yapının uyum iyiliği değerleri ve bu iki durum arasındaki değişim Tablo: 6.12’de verilmiştir.

Tablo 6.12: Örgüt Kültürü Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	NFI	CFI	GFI	AGFI
ÖK Ölçeği (6 Boyutlu)	564,658*	237	2,383	0,65	0,787	0,883	0,873	0,839
ÖK Ölçeği (5 Boyutlu)	124,134*	67	1,853	0,51	0,901	0,954	0,952	0,924
İki Ölçek Arasındaki Fark	440,524	170	0,53	0,14	-0,114	-0,071	-0,079	-0,085

* $p < 0,01$

Örgüt kültürü ölçeğinin 5 boyutlu faktör yapısına göre uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, belirlenmiş olan 5 alt boyutun faktör yüklerine bakıldığında, klan boyutunda 0,773 - 0,815, kural boyutunda 0,647 – 0,776, gelişme boyutunda 0,689 – 0,824, hiyerarşi boyutunda 0,649 – 0,798, destek boyutunda ise 0,711–0,813 arasında değerler aldığı görülmektedir. Bu verilere göre 5 boyutlu ölçek yapısının uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu görülmüştür. Yapılan geçerlilik analizinden sonra ölçek ve ölçeğe ait alt boyutlar Cronbach Alpha iç tutarlık katsayısı analizi uygulanarak güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Ölçek ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach Alpha katsayılarına ilişkin veriler Tablo 6.13.’te verilmiş olup ilgili veriler çerçevesinde örgüt kültürü ölçeğinin 5 boyutlu yapısının geçerli ve güvenilir olduğu kanaatine ulaşılmıştır.

Tablo 6.13: Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Boyutlar/Değişken	İfade Sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
1	Kuralcılık Eğilimi	3	0,786
2	Hiyerarşi Eğilimi	3	0,755
3	Klan Eğilimi	3	0,759
4	Destekleyicilik Eğilimi	2	0,842
5	Gelişme Eğilimi	3	0,843
	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	14	0,786

6.3.4.3. Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Bu araştırma kapsamında örgütsel adalet algısı ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre örgütsel adalet algısı ölçeğinin üç boyutlu ve 20 ifadeli orijinal yapısını koruduğu görülmektedir.

Tablo 6.14: Örgütsel Adalet Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	NFI	CFI	GFI	AGFI
ÖA Ölçeği (3 Boyutlu)	344,213*	160	2,151	0,59	0,921	0,956	0,906	0,872

* $p < 0,01$

Ölçeğin faktör yükleri, alt boyutlar itibarıyla bakıldığında, prosedürel adalet boyutu için 0,644 – 0,823, dağıtım adaleti boyutu için 0,644 - 0,779 ve etkileşim adaleti için 0,805 – 0,884 arasında dağılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 6.14’te verilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen verilere bakıldığında ölçeğin üç faktörlü yapısına ait istatistiksel verilerin iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Yapılan geçerlilik analizinden sonra örgütsel adalet ölçeği ve ölçeğe ait alt boyutlar Cronbach Alpha iç tutarlık katsayısı analizi uygulanarak güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Ölçek ve alt boyutlarına ait Cronbach Alpha katsayıları Tablo 6.15’de verilmiştir.

Tablo 6.15.’te görüldüğü üzere genel örgütsel adalet ölçeği ve tüm alt boyutlarının Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayılarının yüksek güvenilirlik düzeyine

sahip olduğu, yalnızca dağıtım adaleti boyutuna ait Cronbach Alpha katsayısının 0,80'den daha düşük olduğu görülmektedir. Bu analizler ve elde edilen sonuçlar çerçevesinde, örgütsel adalet ölçeğinin mevcut örneklem yapısına göre geçerli ve güvenilir olduğu kanaatine varılmıştır.

Tablo 6.15: Örgütsel Adalet Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Boyutlar	İfade Sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
1	Prosedür Adaleti	6	0,872
2	Dağıtım Adaleti	5	0,778
3	Etkileşim Adaleti	9	0,941
	ÖRGÜTSEL ADALET	20	0,943

6.3.4.4. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Lider-üye etkileşimi ölçeğine ilişkin yapılan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin 4 faktörlü orijinal yapısına uygun bir dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Faktör yüklerine ilişkin verilere bakıldığında, etki boyutu 0,747- 0,813, katkı boyutu 0,540 - 0,839, bağlılık boyutu 0,627 - 0,834, profesyonel saygı boyutu 0,747 - 0,757 arasında yer aldığı görülmektedir.

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerine ait istatistiksel veriler Tablo 6.16'da gösterilmiştir. Buna göre lider-üye etkileşim ölçeğinin dört boyutlu yapısının uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde, mevcut örneklem çerçevesinde lider-üye etkileşim ölçeğinin geçerlendiği kanaatine varılmıştır.

Tablo 6.16: LÜE Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	NFI	CFI	GFI	AGFI
LÜE Ölçeği (4 Boyutlu)	107,802*	48	2,151	0,61	0,929	0,959	0,951	0,92

* $p < 0,01$

Ölçek ve alt boyutlarının güvenilirliğini tespit etmek amacıyla yapılan Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı analiz sonuçları Tablo 6.17'de verilmiş olup ölçeğin orijinal yapısını koruduğu görülmüştür. Etki boyutu ve genel lider-üye etkileşimi ölçeğinin

yüksek düzeyde güvenilir olduğu, katkı, bağlılık ve profesyonel saygı alt boyutlarının ise güvenilir düzeyde olduğu görülmüştür.

Tablo 6.17: LÜE Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Boyutlar	İfade Sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
1	Etki	3	0,820
2	Katkı	3	0,739
3	Bağlılık	3	0,671
4	Profesyonel Saygı	3	0,795
	LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ	12	0,807

6.3.4.5. Örgütsel Kayırmacılık Algısı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Araştırmada kullanılan “örgütsel kayırmacılık algısı ölçeği” daha önce de belirtildiği gibi bu araştırmanın tek özgün ölçeğidir. Ulusal literatürde kullanılan ölçeklerin yerine bu özgün ölçeğin kullanılmasındaki amaç, oldukça karmaşık bir yapıya sahip olan kayırmacılık davranışını oluşturan bileşenlerin yerince açık bir şekilde tarif edilememiş olması ve buna bağlı olarak kayırmacılık davranışını ölçme iddiasında bulunan ölçeklerin sadece tek bir noktaya odaklanmasıdır; “*kayırmacılık çalışma hayatının hangi aşamasında gerçekleşir*”?

Araştırmada kullanılan bu ölçekte ise kayırmacılık kavramının ortaya çıkış sebeplerine odaklanılmıştır. Örgütsel Kayırmacılık Algısı Ölçeği (ÖKA Ölçeği), Asunakutlu ve Avcı (2009)’nın çalışmasındaki gibi, “*Eğer bir işletmede kayırmacılık varsa bu davranış çalışma hayatının hangi aşamasında gerçekleşiyor*”?(işe almada, işlemde ya da terfide mi?) sorusuna yanıt aramak yerine, “*Eğer bir işletmede kayırmacılık varsa bunun sebebi ne olabilir*”? sorusunun cevabını aramayı bulmaya çalışmaktadır.

Bu amaçla, Seçer (2018), tarafından önerilen “*özgün bir psikolojik ölçme aracı geliştirme süreci*” bağlamında ulusal ve uluslararası literatür taranmış, kayırmacılık kavramının hem sosyal hayatta hem de çalışma hayatında oldukça geniş bir sahada gerçekleştiği görülmüştür. Yaşamın her alanında ve sıklıkla karşımıza çıkan bu davranışın, çalışma hayatında ölçülebilmesi için teorik yapı incelenerek bir madde

havuzu oluşturulmuştur. Elli maddeden oluşan havuzda yer alan ifadeler alanında uzman 4 farklı kişi ile görüşülerek yeniden düzenlenmiştir. Daha sonra sosyal bilimler alanında test geliştirme çalışmalarında bulunan iki uzman tarafından ifadeler yeniden gözden geçirilmiş ve ifade sayısı 29'a indirilmiştir.

29 ifadeli bu ölçek ile Türasaş Sivas Bölge Müdürlüğü çalışanlarını kapsayan bir pilot çalışma yapılmış, “hemşehri kayırmacılığı” ile ilgili ifadelerin Türasaş Sivas Bölge Müdürlüğü'nün kamuya ait olmakla birlikte, çalışanlarının neredeyse tamamının Sivas ilinden olması sebebiyle bu araştırma kapsamında ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Örgütsel kayırmacılık ölçeği için KMO Bartlett testi yapılmış olup örneklemin yeterli düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Test sonuçları Tablo 6.18'de gösterilmektedir.

Tablo 6.18: KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçümü		0,898
Bartlett Testi	χ^2	3591,905*
	df	210
	$Sig.$	0,000

* $p < 0,01$

ÖKA ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçekte yer alan 29 ifadenin 5'i eş-dost-arkadaş kayırmacılığı, 5'i yanaşmacılık, 4'ü akraba kayırmacılığı, 4'ü siyasal-ideolojik kayırmacılık, 4'ü cinsiyet kayırmacılığı, 4'ü inanç kayırmacılığı ve 3'ü hemşehri kayırmacılığı alt boyutlarında yer almaktadır.

Daha önce ifade edildiği gibi yapılan pilot çalışma neticesinde hemşehri kayırmacılığı alt boyutu ölçekten çıkarılmıştır. Kalan 26 ifadeli, 6 boyutlu ölçek ile 327 örneklemden elde edilen veriler çerçevesinde yapılan açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre 5 ifade yeterli faktör yüküne ulaşamadığı için ölçekten çıkarılmış ve faktör yükleri Tablo 6.19'deki gibi dağılmıştır.

Ölçekte yer alması gereken ifadelerin faktör yüklerinin ne kadar olması gerektiği konusunda farklı görüşler vardır. Büyüköztürk (2010)'e göre bu değer minimum 0,45 olmalıdır. Bazı araştırmalarda az sayıda madde için bu oran 0,30'a kadar düşürülmüş

olsa da, Hair vd. (2009) bu değerin 0,50'nin üzerinde olması gerektiğini ifade etmişlerdir (akt.: Kartal ve Bardakçı, 2018: 45). Örgütsel kayırmacılık algısı ölçeği oluşturulurken, Hair vd., (2009) tarafından önerilen kritik değerin kullanılması uygun bulunmuş, buna bağlı olarak ölçek 5 boyutlu ve 21 ifadeli hali ile Tablo 6. 19'da verilmiştir. Bu çalışmaya dâhil edilmeyen hemşehri kayırmacılığı boyutu ölçeğe dâhil edildiğinde ve geçerlemesi yapıldığında, ÖKA ölçeği 6 boyut ve 24 ifadeli bir yapıya sahip olacaktır.

Tablo 6.19: ÖKA Ölçeği Faktör Yükleri Tablosu

İfade	Boyut	Faktör Numaraları				
		1	2	3	4	5
akraba1	Akraba Kayırmacılığı					,915
akraba2						,776
akraba3						,725
akraba4						,525
esdost3	Anonim/Umumi Kayırmacılık	,543				
esdost4		,841				
esdost5		,661				
yanasma1		,770				
yanasma2		,856				
siyasal1	Siyasal/İdeolojik Kayırmacılık				,659	
siyasal2					,790	
siyasal3					,790	
siyasal4					,719	
inanc1	İnanç Kayırmacılığı		,791			
inanc2			,886			
inanc3			,833			
inanc4			,794			
cins1	Cinsiyet Kayırmacılığı			,761		
cins2				,860		
cins3				,869		
cins4				,796		

Tablo 6.19'da görüleceği üzere, teorik olarak, “eş-dost-arkadaş kayırmacılığı” boyutu olarak adlandırılan alt boyuttan 2, “yanaşmacılık” boyutu olarak adlandırılan alt boyuttan da 3 olmak üzere, toplam 10 ifadeden 5 tanesi yeterli faktör yüküne ulaşamamış olduğundan ölçekten çıkarılmış, bu iki boyut tek bir faktör altında

birleşmiştir. Örgütsel kayırmacılık ölçeğinde iki farklı boyut tipi ortaya çıkmıştır. Birincisi, kayırmacılık davranışının spesifik olarak kaynağının net bir şekilde görülebileceği; cinsiyet kayırmacılığı, inanç kayırmacılığı, akraba kayırmacılığı ve ideolojik kayırmacılık boyutlarından oluşan “*spesifik kayırmacılık*” grubudur. Bu analize dâhil edilmeyen hemşehri kayırmacılığı da bu gruba dâhil edilebilir. İkinci tip boyut ise, eş-dost-arkadaş kayırmacılığı ve yanaşmacılık boyutlarının birleşmesiyle oluşan ve kayırmacılığın kaynağını spesifik olarak belirtme imkânına sahip olmadığımız, “*anonim/umumi kayırmacılık*” grubudur. Anonim/umumi kayırmacılık grubu, birbirinden net bir şekilde ayıramayıp belirli sınırlar çizilemeyen, eş-dost-arkadaş, yakın, tanış vb. kimseler için veya bunların aracı olmasıyla yapılan kayırmacılık davranışlarını tek bir boyutta toplanmamıza imkân sağladığı için anonim/umumi kayırmacılık grubu yerine “*anonim/umumi kayırmacılık boyutu*” olarak ifade edilmiştir.

Örgütsel kayırmacılık algısı ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla yapılan açımlayıcı faktör analizinde, kümülatif varyans miktarının toplam varyansı açıklama oranı önemli bir kriterdir. Sosyal bilimler literatüründe bu oranın %40 -% 60 arasında olması yeterli görülmektedir (Karagöz, 2016: 880). Analiz sonucunda açıklanan varyans oranının büyüklüğü ölçeğin çok faktörlü yapısının gücünü gösterir. Toplam açıklanan varyansın yüksek olması ölçeklerde yapı geçerliliği için önemli bir gösterge olarak kabul edilmektedir (Kartal ve Bardakçı, 2018: 43).

Tablo 6.20: ÖKA Ölçeği Toplam Açıklanan Varyans Tablosu

		İfade Sayısı	Açıklanan Varyans
1	Anonim/Umumi Kayırmacılık	5	36,477
2	İnanç Kayırmacılığı	4	13,725
3	Cinsiyet Kayırmacılığı	4	7,204
4	Siyasal/İdeolojik	4	5,356
5	Akraba Kayırmacılığı	4	4,887
	Toplam	21	67,649

Tablo 6.20’de görüleceği üzere, bu araştırmada kullanılan özgün ÖKA ölçeğinin açıklanan toplam varyans oranı % 67,649 olarak bulunmuştur. Anonim/umumi kayırmacılık alt boyutunun açıklanan varyansı % 36,477 olup toplam açıklanan varyansın % 53,92 sini oluşturmaktadır. Bu açıdan bakıldığında anonim/umumi kayırmacılık boyutunun sahip olduğu öz değerin daha büyük olduğu, ancak kritik eşik olarak kabul edilen % 40’ı aşmaması sebebiyle kayırmacılık davranışının çok faktörlü yapının desteklendiği görülmektedir.

Örgütsel kayırmacılık algısı ölçeğinin yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla uygulanan bir diğer analiz de doğrulayıcı faktör analizidir. Uygulanan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, açımlayıcı faktör analizi ile ortaya çıkan 5 faktörlü yapıya uygun bir gözlemlenmiştir. Faktör yüklerinin dağılımına bakıldığında, anonim/umumi kayırmacılık boyutunda 0,624 - 0,824, inanç kayırmacılığı boyutunda 0,729 - 0,834, cinsiyet kayırmacılığı boyutunda 0,680 - 0,873, siyasal/ideolojik kayırmacılık boyutunda 0,697 - 0,886 ve akraba kayırmacılığı boyutunda ise 0,654 - 0,866 olduğu görülmektedir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerine ait istatistiksel veriler Tablo 6.21’de gösterilmektedir.

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen verilere bakıldığında ölçeğin beş faktörlü yapısına (anonim kayırmacılık, inanç kayırmacılığı, cinsiyet kayırmacılığı, ideolojik kayırmacılık ve akraba kayırmacılığı) ait istatistiksel verilerin iyi uyum indeks değerlerine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 6.21: ÖKA Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	NFI	CFI	GFI	AGFI
KAY Ölçeği (5 Boyutlu)	349,496*	177	1,975	0,55	0,905	0,957	0,912	0,886

* $p < 0,01$

Yapılan geçerlilik analizinden sonra örgütsel kayırmacılık algısı ölçeği ve bu ölçeğe ait alt boyutların güvenilirlikleri tespit etmek amacıyla Cronbach Alpha iç tutarlık katsayısı analizi uygulanmıştır. Örgütsel kayırmacılık algısı ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach Alpha katsayıları Tablo 6.22’de verilmiştir. Örgütsel kayırmacılık algısı ölçeği ve alt boyutlarına ait Cronbach Alpha iç tutarlılık

katsayılarına bakıldığında, tüm alt boyutların ve genel olarak örgütsel kayırmacılık algısının yüksek güvenilirlik düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 6.22: ÖKA Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Boyutlar	İfade Sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
1	Anonim/Umumi Kayırmacılık	5	0,833
2	Akraba Kayırmacılığı	4	0,845
3	Siyasal/İdeolojik Kayırmacılık	4	0,821
4	İnanç Kayırmacılığı	4	0,854
5	Cinsiyet Kayırmacılığı	4	0,845
	ÖRGÜTSEL KAYIRMACILIK ALGISI	21	0,910

Araştırma hipotezlerinin testine geçmeden önce etkileyen ve etkilenen değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorunu olup olmadığına bakılmıştır. Bu amaçla uygulanan çoklu doğrusallık test istatistikleri Tablo 6.23'te verilmektedir.

Tablo 6.23: Araştırma Değişkenlerinin Çoklu Doğrusallık Test İstatistikleri

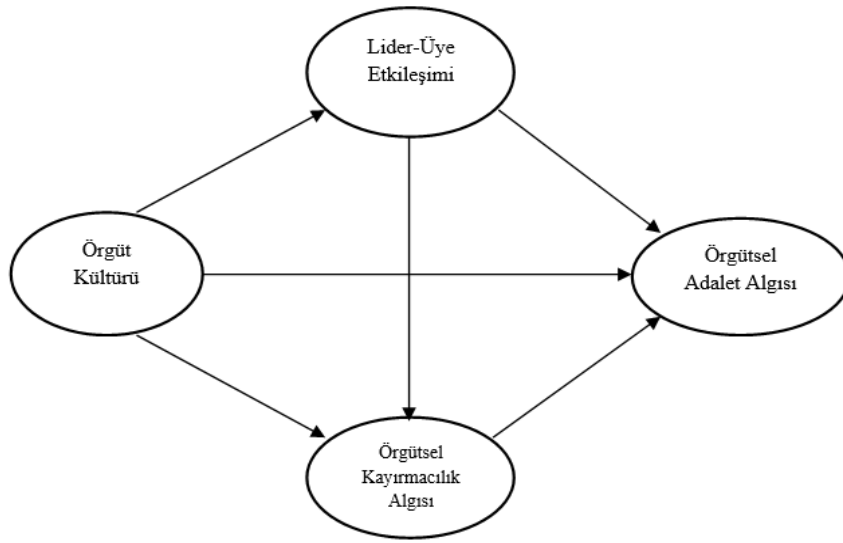
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	VIF Değeri	Tolerans Değeri	Durbin-Watson Katsayısı
Kuralcılık Eğilimi	Örgütsel Adalet Algısı	1,158	,864	1,742
Hiyerarşi Eğilimi		1,259	,794	
Klan Eğilimi		1,511	,662	
Destekleyicilik Eğilimi		1,389	,720	
Gelişme Eğilimi		1,949	,513	
Örgütsel Kayırmacılık Algısı		1,561	,641	
Lider-Üye Etkileşimi		1,033	,968	
Kuralcılık Eğilimi	Lider-Üye Etkileşimi	1,153	,867	1,718
Hiyerarşi Eğilimi		1,193	,839	
Klan Eğilimi		1,462	,684	
Destekleyicilik Eğilimi		1,360	,735	
Gelişme Eğilimi		1,737	,576	
Kuralcılık Eğilimi	Örgütsel Kayırmacılık Algısı	1,158	,864	1,811
Hiyerarşi Eğilimi		1,258	,795	
Klan Eğilimi		1,509	,663	
Destekleyicilik Eğilimi		1,382	,723	

Gelişme Eğilimi	1,918	,521
Lider-Üye Etkileşimi	1,561	,641

Bir bağımsız değişkenin diğer bağımsız değişkenlerle arasındaki ilişkiyi ölçen VIF değeri 5'ten küçük olması durumunda çoklu doğrusallık probleminin analiz açısından sorun yaratmadığı, 3'ten küçük olması durumunda modelde çoklu doğrusallık problemi bulunmadığı ifade edilmektedir. VIF değerinin büyük olması bağımsız değişkenler arasında yüksek korelasyonun olduğunu, diğer bir ifade ile modelde aynı şeyi ölçen bağımsız değişkenlerin bir arada olduğu gösterir. Tolerans değerleride 0,20'den büyük olmalıdır (Hair vd., 2009). Durbin-Watson Katsayısının 1,5-2,5 aralığında olması değişkenlerde otokorelasyon olmadığını göstermektedir (Durbin ve Watson, 1971). Tablo 6.23'te görüldüğü gibi VIF değerleri, tolerans değerleri ve Durbin-Watson katsayıları arzu edilen aralıkta olup analiz modelinde çoklu doğrusallık ve oto korelasyon probleminin olmadığı tespit edilmiştir.

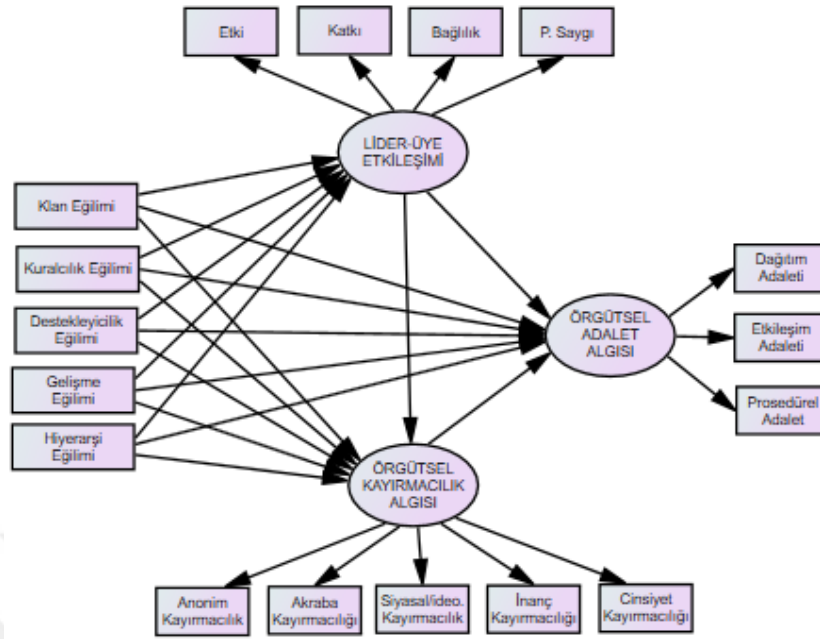
6.3.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışmanın temel amacı örgüt kültürünün çalışanların örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşimi ve örgütsel kayırmacılık algısının rolünü belirlemektir. Belirlenen bu amaç ve kavramlar arası ilişki ve etkileri ortaya koyan nicel ve nitel araştırmalardan elde edilen veriler ışığında araştırma modeli Şekil 6.1'de gösterilmektedir. Şekil 6.1'de oluşturulan araştırmanın ana modeli, kavramlara ait alt boyutlandırmalar yapılmadan çizilen modeldir.



Şekil 6.1. Araştırmanın Ana Modeli

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri pilot çalışma, açımlayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi verileri de dikkate alınarak boyut düzeyinde gösterildiğinde ortaya çıkan model Şekil 6.2’de gösterilmektedir.



Şekil 6.2. Araştırma Boyutlarının Detaylandırılmış Hali

Şekil 6.2’de yer alan araştırma alt boyutlarını da ihtiva eden model yardımıyla ortaya konulan araştırma hipotezlerine aşağıda yer verilmektedir.

H₁: Örgüt kültürü alt boyutlarının (klan eğilimi, kuralcılık eğilimi, destek eğilimi, gelişme eğilimi ve hiyerarşi eğilimi), lider-üye etkileşimi üzerinde etkisi vardır.

H_{1a}: Klan eğilimi lider-üye etkileşimi üzerinde etkilidir.

H_{1b}: Kuralcılık eğilimi lider-üye etkileşimi üzerinde etkilidir.

H_{1c}: Destek eğilimi lider-üye etkileşimi üzerinde etkilidir.

H_{1d}: Gelişme eğilimi lider-üye etkileşimi üzerinde etkilidir.

H_{1e}: Hiyerarşi eğilimi lider-üye etkileşimi üzerinde etkilidir.

H₂: Örgüt kültürü alt boyutlarının (klan eğilimi, kuralcılık eğilimi, destek eğilimi, gelişme eğilimi ve hiyerarşi eğilimi), örgütsel kayırmacılık algısı üzerinde etkisi vardır.

H_{2a}: Klan eğilimi örgütsel kayırmacılık algısı üzerinde etkilidir.

H_{2b}: Kuralcılık eğilimi örgütsel kayırmacılık algısı üzerinde etkilidir.

H_{2c}: Destek eğilimi örgütsel kayırmacılık algısı üzerinde etkilidir.

H_{2d}: Gelişme eğilimi örgütsel kayırmacılık algısı üzerinde etkilidir.

H_{2e}: Hiyerarşi eğilimi örgütsel kayırmacılık algısı üzerinde etkilidir.

H₃: Örgüt kültürü alt boyutlarının (klan eğilimi, kuralcılık eğilimi, destek eğilimi, gelişme eğilimi ve hiyerarşi eğilimi), örgütsel adalet algısı üzerinde etkisi vardır.

H_{3a}: Klan eğilimi örgütsel adalet algısı üzerinde etkilidir.

H_{3b}: Kuralcılık eğilimi örgütsel adalet algısı üzerinde etkilidir.

H_{3c}: Destek eğilimi örgütsel adalet algısı üzerinde etkilidir.

H_{3d}: Gelişme eğilimi örgütsel adalet algısı üzerinde etkilidir.

H_{3e}: Hiyerarşi eğilimi örgütsel adalet algısı üzerinde etkilidir.

H₄: Lider-üye etkileşiminin örgütsel adalet algısı üzerinde etkisi vardır.

H₅: Örgütsel kayırmacılık algısının örgütsel adalet algısı üzerinde etkisi vardır.

H₆: Lider-üye etkileşiminin örgütsel kayırmacılık algısı üzerinde etkisi vardır.

H₇: Örgüt kültürü alt boyutlarının örgütsel adalet algısına etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü vardır.

H₈: Örgüt kültürü alt boyutlarının örgütsel adalet algısına etkisinde örgütsel kayırmacılık algısının aracılık rolü vardır.

Araştırmada, çalışmanın amacı doğrultusunda belirlenen hipotezlerinin test edilmesinden önce çalışanların örgüt kültürü, örgütsel kayırmacılık algıları, örgütsel adalet algıları ve lider-üye etkileşimi yönüyle oluşan algılarının demografik özelliklerine göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediği belirlenecektir.

6.3.6. Verilerin Analizi ve İşlem

Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde IBM SPSS 23.0 ve AMOS 23.0 paket programları kullanılmıştır. Araştırmada verileri analiz etmek amacıyla SPSS paket

programı kullanılarak tanımlayıcı istatistikler, güvenilirlik analizleri, *t* testi, ANOVA (Tek Yönlü Varyans Analizleri) gerçekleştirilmiştir. Araştırma modelinde tahmin edilen etkilerin belirlenmesi ve ölçeklerin geçerlilik analizlerini yapmak amacıyla AMOS yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modeli vasıtasıyla doğrulayıcı faktör analizi, yapısal regresyon (yol analizi) ve aracılık analizleri gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada yapısal eşitlik modellemesinde AMOS (Analysis of Moment Structures) programı kullanılmıştır. Programın EQS, LISREL ya da MATLAB gibi diğer yapısal eşitlik modellemelerine tercih edilme nedeni, grafiksel arayüz ile modellemenin daha anlaşılabilir ve kolay uygulanabilir bir yapıya sahip olmasıdır. Ayrıca programın araştırma verilerinin analizlerinde kullanılan SPSS paket programı ile tamamen uyumlu olması (Meydan ve Şeşen, 2011) bir diğer tercih sebebidir.

İstatistiksel analizlerde verilerin normal ya da normale yakın bir dağılım göstermesi beklenmektedir. Araştırma verilerine ilişkin analizlere geçilmeden önce verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin kontrol edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle öncelikle verilerin dağılımı incelenmiştir. Anket formunda yer alan her bir ifadenin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayılarına bakılmıştır. Veriler Tablo 6.23'te özetlenmiştir. Tabachnick ve Fidell (2001)'e göre çarpıklık katsayısı -2 ile +2 güven aralığı arasında ise verinin normal dağılım gösterdiği kabul edilmektedir. Anket formunda yer alan her bir ifadenin çarpıklık ve basıklık katsayı değerleri -2 ile +2 güven aralığında yer aldığı ve normal dağılım gösterdiği varsayılmıştır. Bu tespitten sonra araştırma verilerinin analizine geçilmiştir.

6.3.7. Araştırmanın Kısıtları ve Varsayımları

Araştırma Türasaş Sivas Bölge Müdürlüğü'nde gerçekleştirilmiştir. Ağır sanayi iş kolunda faaliyet gösteren ve bir kamu işletmesi olan Türasaş, 3 farklı işletmenin birleşmesi ile oluşturulmuş bir üst yapıdır. Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı TCDD Genel Müdürlüğü bünyesinde faaliyet gösteren, Sakarya, Eskişehir ve Sivas illerinde demiryolu makinaları, vagon imalatı ve tamiratı yapan işletmeler Türasaş çatısı altında toplanmış ve toplamda 3505 (2021 yılı sonu itibarıyla) çalışanın istidam edildiği büyük bir sanayi şirketine dönüştürülmüştür. Araştırmanın bu işletmenin diğer bölge müdürlüklerini de kapsayacak şekilde genellenmesi mümkündür. Bununla birlikte

araştırma sonuçları çalışma yapılan işletmenin özel bir organizasyon yapısına sahip olması sebebiyle, aynı işkolunda veya aynı sektörde faaliyet gösteren özel işletmeler için genellenmesine mani olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırmanın bir başka kısıtı ise zaman ve mekân konusundaki sınırlılıklar nedeniyle kolayda örnekleme metodu kullanılmasıdır. Farklı örneklem belirleme metodlarının kullanılmasının daha uygun olacağı düşünülse de katılımın gönüllülük esasına bağlı olması sebebiyle yeterli örneklem sayısına ulaşamayacağı varsayımı ile kolayda örneklem metodunun uygulanması da başka bir kısıt olarak kabul edilmektedir. Bu hususlar araştırma sonuçlarının genellenememesi nedeniyle çalışmanın en temel kısıtları olarak kabul edilmektedir.

6.4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmanın bu bölümünde öncelikle araştırma modelinde yer alan değişkenler ve bu değişkenlerin alt boyutlarına ait tanımlayıcı istatistikler, araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek amacıyla *t* testi ve ANOVA, değişkenler arası ilişkileri tespit edebilmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Son kısımda ise belirlenen araştırma modelini test etmek için yapısal eşitlik modellemesine ilişkin analizler gerçekleştirilmiştir.

6.4.1. Araştırma Modelinde Yer Alan Örgütsel Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada kullanılan örgütsel değişkenler ve alt boyutlarına ait tanımlayıcı istatistik analizi sonuçları (ortalama, standart sapma, varyans değerleri ile çarpıklık ve basıklık katsayıları) Tablo 6.24’de gösterilmektedir.

Tablo 6.24’den elde edilen bulgulara göre çalışanların lider-üye etkileşimi ve alt boyutlarına ait ortalama değerlerinin “3: Kararsızım” ile “4:Katılıyorum” arasında yer aldığı görülmektedir. Lider-üye etkileşimi boyutlarından profesyonel saygı boyutunun diğer boyutlara göre daha yüksek bir ortalama değere sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 6.24: Araştırma Değişkenlerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Boyut/Değişken	Ortalama	Standart Sapma	Varyans	Çarpıklık Katsayısı	Basıklık Katsayısı
----------------	----------	----------------	---------	---------------------	--------------------

etkiort	3,3506	,82916	,688	-,324	,297
katkiort	2,9560	,84184	,709	-,188	-,368
baglilikort	3,0409	,77413	,599	-,191	-,061
psaygiort	3,3959	,75851	,575	-,556	,679
lue_ort	3,1858	,62066	,385	-,238	,353
prosedurelaort	2,7601	,86139	,742	,194	-,218
dagitimort	3,1002	,84291	,710	-,285	-,066
etkilesimort	3,0589	,91051	,829	-,338	-,162
oadalet_ort	2,9730	,75882	,576	-,091	-,047
kuralort	2,8701	,79676	,635	,047	-,465
hiyerarsiort	3,5508	,82118	,674	-,568	,200
klanort	2,8350	,95185	,906	-,036	-,561
destekort	3,0555	,86756	,753	-,260	-,426
gelismeort	2,9566	,82925	,688	,016	-,440
ok_ort	3,0536	,55805	,311	,143	-,082
akrabaort	3,2209	,92433	,854	-,163	-,204
siyasalort	3,3864	,94994	,902	-,181	-,506
inancort	2,6250	,95617	,914	,486	-,019
cinsort	2,4120	,89809	,807	,613	,073
anonimkort	3,2205	,82426	,679	-,250	-,199
oka_ort	2,9729	,66898	,448	-,096	-,096

Örgütsel adalet algısı ve alt boyutlarına ilişkin ortalama değerlerin “3: Karasızım” ile “Katılıyorum” arasında yer aldığı görülmektedir. En düşük ortalama prosedürel adalet, en yüksek ortalama dağıtım adaleti alt boyutlarına ait olmakla birlikte boyutlar arasında dramatik bir farklılık bulunmamaktadır. Örgütsel adalet algısı ve alt boyutlarına ait ortalama değerlerin lider-üye etkileşimi ve alt boyutlarına benzer ortalama değerlere sahip olduğu, diğer bir ifadeyle ortalama değerlerin tam olarak bir uca doğru yönelmediği, ne çok düşük ne de çok yüksek düzeyde yer aldığı görülmektedir.

Örgüt kültürü ve alt boyutlarının ortalama değerlerinin “3: Karasızım” ile “Katılıyorum” arasında yer aldığı görülmektedir. Bu yönüyle yukarıda ortalamaları verilen ölçeklerle benzerlik göstermektedir. Örgüt kültürü ölçeği alt boyutlarında en düşük ortalama klan eğilimi, en yüksek ortalama ise hiyerarşi eğilimine aittir.

Son olarak örgütsel kayırmacılık ölçeği ve alt boyutlarının ortalama değerlerine bakıldığında en yüksek ortalamanın siyasal/ideolojik kayırmacılık alt boyutuna ait olduğu, en düşük ortalamanın da cinsiyet kayırmacılığı alt boyutuna ait olduğu görülmektedir. Tüm ölçeklerin ortalamaları birlikte değerlendirildiğinde ölçek ortalamalarının birbirlerine çok yakın değerler aldığı görülmektedir. Örgütsel kayırmacılık algısı ölçeği 2,9729, örgütsel adalet ölçeği 2,9730, örgüt kültürü ölçeği 3,0536 ve lider-üye etkileşim ölçeği 3,1858 ortalamaya sahip olup en düşük ortalamaya sahip ölçekle en yüksek ortalamaya sahip ölçek arasında sadece 0,2129 puandır.

6.4.2. Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenler Arasındaki İlişkilere Ait Bulgular

Araştırma modelinde yer alan örgüt kültürü ve alt boyutları, lider-üye etkileşimi ve alt boyutları, örgütsel adalet algısı ve alt boyutları ile örgütsel kayırmacılık algısı ve alt boyutları değişkenlerinin birbirleri arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizine ilişkin elde edilen veriler Tablo 6.25'te gösterilmektedir.

Tablo 6.25'ten elde edilen veriler incelendiğinde, lider-üye etkileşimi alt boyutları olan etki, katkı, bağlılık ve profesyonel saygı alt boyutları ile örgütsel adalet algısı alt boyutları olan dağıtım adaleti, etkileşim adaleti ve prosedürel adalet alt boyutları arasında, tamamı $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde ve r : 0,194 ve r : 0,561 korelasyon katsayıları arasında, pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir.

Lider-üye etkileşimi alt boyutları olan etki, katkı, bağlılık ve profesyonel saygı alt boyutları ile örgüt kültürü alt boyutları olan klan eğilimi, kuralcılık eğilimi, destekleme eğilimi, gelişme eğilimi ve hiyerarşi eğilimi alt boyutları arasındaki ilişkilerin çoğunun $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde ve r : 0,170 ve r : 0,527 korelasyon katsayıları arasında, pozitif yönlü ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra lider-üye etkileşiminin etki ve katkı alt boyutları ile kuralcılık eğilimi arasındaki ilişki $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde olup korelasyon katsayıları sırasıyla r : 0,110 ve r : 0,128'dir. Ayrıca bağlılık ve profesyonel saygı alt boyutları ile kuralcılık eğilimi arasında anlamlı ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Görüldüğü gibi lider-üye etkileşimi alt boyutları ile kuralcılık eğilimi arasında ya anlamlı ilişki bulunmamakta ya da bu ilişkilerin anlamlılık düzeyleri diğer boyutlara kıyasla daha düşük düzeyde gerçekleşmektedir.

.



Tablo 6.25: Araştırma Değişkenlerine Ait Korelasyon Tablosu

1	etki_ort	1																						
2	katki_ort	,543**	1																					
3	baglilik_ort	,375**	,422**	1																				
4	psaygi_ort	,605**	,455**	,393**	1																			
5	LUE_ORT	,820**	,791**	,700**	,785**	1																		
6	prosedür_ort	,332**	,458**	,285**	,289**	,443**	1																	
7	dagitim_ort	,261**	,314**	,194**	,245**	,329**	,592**	1																
8	etkilesim_ort	,413**	,560**	,380**	,377**	,561**	,722**	,591**	1															
9	OADALET_ORT	,387**	,513**	,332**	,351**	,514**	,887**	,831**	,892**	1														
10	kural_ort	,110*	,128*	,038	,089	,119*	,142*	,065	,028	,089	1													
11	hiyerarsi_ort	,339**	,233**	,170**	,246**	,321**	,204**	,138**	,188**	,203**	,341**	1												
12	klan_ort	,340**	,457**	,283**	,262**	,437**	,455**	,294**	,414**	,446**	,173**	,243**	1											
13	destek_ort	,298**	,334**	,226**	,314**	,379**	,338**	,277**	,320**	,359**	,095	,183**	,322**	1										
14	gelişme_ort	,402**	,461**	,360**	,408**	,527**	,567**	,379**	,481**	,547**	,186**	,208**	,544**	,506**	1									
15	OK_ORT	,459**	,502**	,334**	,406**	,552**	,529**	,358**	,447**	,512**	,530**	,594**	,724**	,652**	,754**	1								
16	akraba_ort	-,063	-,151**	-,002	-,052	-,089	-,165**	-,158**	-,106	-,163**	,013	,011	-,103	-,086	-,173**	-,107	1							
17	siyasal_ort	-,047	-,154**	-,006	-,029	-,079	-,315**	-,188**	-,190**	-,265**	-,081	-,076	-,184**	-,051	-,190**	-,181**	,574**	1						
18	inanc_ort	-,103	-,033	-,016	-,087	-,077	-,026	-,021	-,023	-,027	,027	-,062	-,012	,082	-,047	-,003	,372**	,425**	1					
19	cins_ort	-,124*	,026	,074	-,083	-,035	,088	,031	,026	,055	-,072	-,052	,044	,006	-,010	-,022	,263**	,226**	,484**	1				
20	anonimk_ort	-,084	-,205**	-,052	-,068	-,135*	-,320**	-,178**	-,225**	-,277**	,021	-,091	-,216**	-,090	-,209**	-,185**	,678**	,616**	,372**	,240**	1			
21	KAYIRMA_ORT	-,114*	-,139*	,000	-,087	-,112*	-,198**	-,138*	-,138*	-,181**	-,026	-,073	-,126*	-,035	-,170**	-,133*	,783**	,777**	,731**	,603**	,779**	1		

*korelasyon ($p<0,05$) düzeyinde anlamlı / **korelasyon ($p<0,01$) düzeyinde anlamlı.

Lider-üye etkileşimi alt boyutları olan etki, katkı, bağlılık ve profesyonel saygı ile örgütsel kayırmacılık algısı alt boyutları olan anonim kayırmacılık, akraba kayırmacılığı, siyasal/ideolojik kayırmacılık, inanç kayırmacılığı ve cinsiyet kayırmacılığı arasındaki korelasyon ilişkisini incelediğimizde bu iki değişkenin alt boyutları arasında çoğunlukla negatif yönlü ilişkiler olduğu gözlemlenmektedir. Ancak istatistiki olarak anlamlı olan sadece dört ilişki vardır. Etki boyutu ile cinsiyet kayırmacılığı arasındaki korelasyon katsayısı $r: -0,124$, ($p<0,05$), katkı boyutu ile akraba kayırmacılığı arasında $r: -0,151$, ($p<0,01$), siyasal/ideolojik kayırmacılık arasında $r: -0,154$, ($p<0,01$), anonim kayırmacılık arasında $r: -0,205$, ($p<0,01$) olarak tespit edilmiştir. Katkı ve bağlılık alt boyutları ile cinsiyet kayırmacılığı arasında pozitif yönlü korelasyon olsa da bu ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Örgütsel adalet algısı alt boyutları olan dağıtım adaleti, etkileşim adaleti ve prosedürel adalet ile örgüt kültürü alt boyutları olan klan eğilimi, kuralcılık eğilimi, destekleme eğilimi, gelişme eğilimi ve hiyerarşi eğilimi arasındaki korelasyon katsayılarına bakıldığında, örgütsel adaletin tüm alt boyutlarının kuralcılık eğilimi hariç olmak üzere örgüt kültürünün tüm alt boyutları ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Bu boyutlar arasındaki korelasyon katsayıları $p<0,01$ olmak üzere $r: 0,188$ - $r: 0,567$ arasında değişmektedir. Kuralcılık eğilimi ile prosedürel adalet ilişkisi $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde ve $r: 0,142$ 'dir. Kuralcılık eğilimi ve diğer iki örgütsel adalet alt boyutu arasında anlamlı bir korelasyon ilişkisi tespit edilememiştir.

Örgütsel kayırmacılık algısı alt boyutları olan anonim kayırmacılık, akraba kayırmacılığı, siyasal/ideolojik kayırmacılık, inanç kayırmacılığı ve cinsiyet kayırmacılığı ile lider-üye etkileşimi alt boyutları olan etki, katkı, bağlılık ve profesyonel saygı arasındaki korelasyon ilişkileri incelendiğinde, inanç kayırmacılığı ve lider-üye etkileşiminin tüm alt boyutları arasında negatif, cinsiyet kayırmacılığı ve lider-üye etkileşimi alt boyutları arasında ise pozitif korelasyon ilişkisi olmakla birlikte bu ilişkilerin tamamı istatistiksel olarak anlamsızdır. Akraba kayırmacılığı, siyasal/ideolojik kayırmacılık ve anonim kayırmacılık ile lider-üye etkileşiminin tüm alt boyutları arasında negatif korelasyon olup bu değerler, $p<0,01$ olmak üzere $r: -0,158$ - $r: -0,320$, arasında değişmektedir.

Örgütsel kayırmacılık algısı alt boyutları olan anonim kayırmacılık, akraba kayırmacılığı, siyasal/ideolojik kayırmacılık, inanç kayırmacılığı ve cinsiyet kayırmacılığı ile örgüt kültürü alt boyutları olan klan eğilimi, kuralcılık eğilimi, destekleme eğilimi, gelişme eğilimi ve hiyerarşi eğilimi arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde iki değişkenin alt boyutları arasında sadece yedi korelasyon ilişkisi tespit edilmiş olup bunların tamamı $p<0,01$ anlamlılık düzeyindedir. Bu ilişkilere bakıldığında, akraba kayırmacılığı ve örgüt kültürü alt boyutu olan gelişme eğilimi arasında $r: -0,173$, siyasal/ideolojik kayırmacılık ile klan eğilimi alt boyutu arasında $r: -0,184$, gelişme eğilimi alt boyutu arasında $r: -0,190$, anonim kayırmacılık alt boyutu ile klan eğilimi alt boyutu arasında $r: -0,216$, gelişme eğilimi alt boyutu arasında $r: -0,209$, negatif yönlü korelasyon tespit edilmiştir.

Tablo 6.25`te yer alan korelasyon değerleri değişkenler yönüyle incelendiğinde, örgüt kültürü ve lider-üye etkileşimi arasında, $r: 0,552$ ($p<0,01$) pozitif yönlü, lider-üye etkileşimi ve örgütsel adalet arasında, $r: 0,514$ ($p<0,01$) pozitif yönlü, örgüt kültürü ve örgütsel kayırmacılık algısı arasında, $r: -0,133$ ($p<0,05$) negatif yönlü, örgütsel kayırmacılık algısı ve örgütsel adalet arasında, $r: -0,181$ ($p<0,01$) negatif yönlü, örgüt kültürü ve örgütsel adalet arasında, $r: 0,512$ ($p<0,01$) pozitif yönlü, lider-üye etkileşimi ve örgütsel kayırmacılık algısı arasında, $r: -0,112$ ($p<0,05$) negatif yönlü korelasyon ilişkileri tespit edilmiştir.

6.4.3. Araştırma Değişkenlerinin Demografik Değişkenler Yönüyle İncelenmesine Yönelik Bulgular

Bu bölümde çalışanların demografik özelliklerine göre gruplanması ve araştırma değişkenlerine göre düzenlenen ölçeklere verdikleri yanıtlar birlikte değerlendirilecektir. Çalışanların demografik özelliklerine göre oluşan grupların anlamlı bir şekilde farklılık göstermesi istatistiksel olarak önemli bir sonuç olup, böyle bir farklılığın testi için t testi veya F testi kullanılmaktadır. Eğer demografik değişkenler sadece iki grupta toplanıyorsa, yani veriler binomial özellik taşıyorsa t testi, ikiden fazla grupta toplanıyorsa F testi yapılır. F testi literatürde, tek yönlü varyans analizi (ANOVA-One Way Anova) olarak ta anılmaktadır.

Araştırma değişkenlerimiz olan örgüt kültürü, lider-üye etkileşimi, kayırmacılık algısı ve örgütsel adalet algısı yönüyle çalışanların cinsiyet, medeni durum, iş

sözleşmesi türü ve kadro durumu açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla, t testi yapılmıştır. Diğer demografik değişkenler olan yaş, çalışma yılı ve eğitim açısından farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla da F testi yapılmıştır.

6.4.3.1. Örgüt Kültürü ve Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizleri

Örgüt kültürü ve alt boyutlarının, çalışanların cinsiyet, medeni durum, iş sözleşmesi türü ve kadro durumu gibi binomial demografik değişkenlere göre farklılıklar gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre örgüt kültürü değişkeni ile alt boyutlarından kuralcılık kültürünün kadro durumu açısından t testi istatistikleri Tablo 6.26'da gösterilmiştir.

Tablo 6.26: Kuralcılık Kültürü, Örgüt Kültürü ve Çalışanların Kadro Durumu t Testi Sonuçları

Değişken	Kadro	n	Ortalama	SS	t	p
Kuralcılık Kültürü	1.İşçi	211	2,96	,80	2,694	,007**
	2.Memur	116	2,71	,76		
Örgüt Kültürü	1.İşçi	211	3,11	,59	2,848	,005**
	2.Memur	116	2,94	,47		

** $p<0,01$

Tablo 6.26 incelendiğinde kadro durumuna göre kuralcılık kültürü boyutunda (t : 2,694, $p<0,05$) ve örgüt kültürü değişkeninde (t :2,848, $p<0,05$) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir. Ortalama değerler incelendiğinde, TÜRASAŞ'ta işçi kadrosunda çalışan personelin kuralcılık kültürü algısının ($\bar{x} = 2,96$), memur kadrosunda çalışanlardan ($\bar{x} = 2,71$) daha fazla olduğu görülmektedir. Benzer şekilde kurumdaki işçilerin örgüt kültürü algısının ($\bar{x} = 3,11$), memurlara ($\bar{x} = 2,94$) kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir.

Örgüt kültürü ve tüm alt boyutlarının çalışanların sözleşme türüne göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiş olup, ilgili t testi sonuçları Tablo 6.27'de gösterilmiştir. İlginç bir şekilde TÜRASAŞ'ta taşeron olarak çalışan işçilerin kurum kültürünü daha iyi özümledikleri ve içselleştirdikleri görülmektedir. Örgüt kültürü ve tüm alt boyutlarında, taşeron çalışanların kadrolu çalışanlara göre ortalama puanları daha yüksek olup tamamında da istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo 6.27: Örgüt Kültürü ve Alt Boyutlarının Çalışanların Sözleşme Durumuna İlişkin t Testi Sonuçları

Değişken	Sözleşme Türü	n	Ortalama	SS	t	p
Kuralcılık Kültürü	1.Taşeron	74	3,23	,90	4,045	,000***
	2.Kadrolu	253	2,77	,73		
Hiyerarşi Kültürü	1.Taşeron	74	3,79	,81	2,915	,004**
	2.Kadrolu	253	3,48	,81		
Klan Kültürü	1.Taşeron	74	3,23	,87	4,175	,000***
	2.Kadrolu	253	2,71	,94		
Destek Kültürü	1.Taşeron	74	3,23	,87	2,061	,040*
	2.Kadrolu	253	3,00	,86		
Gelişme Kültürü	1.Taşeron	74	3,34	,74	4,687	,000***
	2.Kadrolu	253	2,84	,82		
Örgüt Kültürü	1.Taşeron	74	3,37	,60	5,743	,000***
	2.Kadrolu	253	2,96	,51		

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$

Kuralcılık kültürü boyutunda (t: 4,045, $p<0,001$), taşeron personel ($\bar{x}=3,23$), kadrolu personel ($\bar{x}=2,77$); hiyerarşi kültürü boyutunda (t: 2,915, $p<0,01$), taşeron personel ($\bar{x}=3,79$), kadrolu personel ($\bar{x}=3,48$); klan kültürü boyutunda (t: 4,175, $p<0,001$), taşeron personel ($\bar{x}=3,23$), kadrolu personel ($\bar{x}=2,71$); destek kültürü boyutunda (t: 2,061, $p<0,05$), taşeron personel ($\bar{x}=3,23$), kadrolu personel ($\bar{x}=3,00$); gelişme kültürü boyutunda (t: 4,687, $p<0,001$), taşeron personel ($\bar{x}=3,34$), kadrolu personel ($\bar{x}=2,84$) ve örgüt kültürü değişkeninde (t: 5,743, $p<0,001$), taşeron personel ($\bar{x}=3,37$), kadrolu personel ($\bar{x}=2,96$) olarak tespit edilmiştir.

Örgüt kültürü ile kuralcılık kültürü, hiyerarşi kültürü ve gelişme kültürü alt boyutlarının yaş durumuna göre tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 6.28'de verilmiştir. Kuralcılık kültürü boyutunda 19-30 yaş arasındaki çalışanların 51 ve üzerindeki yaşta olan çalışanlara kıyasla kuralcılık kültürü algılarının anlamlı bir farklılığa sahip olduğu, ayrıca ortalama değerlere bakıldığında 19-30 yaş arası çalışanların kuralcılık kültürü algılarının ortalama skorlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Hiyerarşi kültürü boyutunda (F: 5,406, $p<0,01$), çalışanların yaşları

itibariyle farklılıkların tespit edilmesi amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre, 19-30 yaş arası ($\bar{x}=3,71$) genç çalışanlar 31-40 yaş aralığındaki çalışanlara ($\bar{x}=3,70$) kıyasla, 31-40 yaş arası çalışanlarda 51 ve üzerindeki ($\bar{x}=3,20$) yaşlara sahip çalışanlara kıyasla daha yüksek ortalamalara sahiptir. Böylece genç çalışanların hiyerarşi kültürü algısının yaşlılara kıyasla daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 6.28: Örgüt Kültürü ile Kuralcılık Kültürü, Hiyerarşi Kültürü ve Gelişme Kültürü Alt Boyutlarının Yaş Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenler	Yaş Aralığı	<i>n</i>	Ortalama	SS	<i>F</i>	<i>p</i>	Anlamlı Fark(Scheffe)
Kuralcılık Kültürü	1.19-30 Arası	58	3,10	,84	4,447	,004**	1>4
	2.31-40 Arası	109	2,97	,82			
	3.41-50 Arası	114	2,75	,74			
	4.51 ve Üzeri	46	2,64	,72			
Değişkenler	Yaş Aralığı	<i>n</i>	Ortalama	SS	<i>F</i>	<i>p</i>	Anlamlı Fark(Scheffe)
Hiyerarşi Kültürü	1.19-30 Arası	58	3,71	,84	5,406	,001**	1>2
	2.31-40 Arası	109	3,70	,75			
	3.41-50 Arası	114	3,47	,83			2>4
	4.51 ve Üzeri	46	3,20	,81			
Değişkenler	Yaş Aralığı	<i>n</i>	Ortalama	SS	<i>F</i>	<i>p</i>	Anlamlı Fark(Scheffe)
Gelişme Kültürü	1.19-30 Arası	58	3,21	,86	4,177	,006**	1>3
	2.31-40 Arası	109	3,00	,82			
	3.41-50 Arası	114	2,76	,80			
	4.51 ve Üzeri	46	3,02	,80			
Değişkenler	Yaş Aralığı	<i>n</i>	Ortalama	SS	<i>F</i>	<i>p</i>	Anlamlı Fark(Scheffe)
Örgüt Kültürü	1.19-30 Arası	58	3,26	,60	7,108	,000***	1>3
	2.31-40 Arası	109	3,14	,54			1>4
	3.41-50 Arası	114	2,91	,53			2>4
	4.51 ve Üzeri	46	2,94	,49			

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$

Gelişme kültürü boyutunda ($F: 4,117$, $p<0,01$), çalışanların yaşları itibariyle anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Farklılaşmanın kaynağını tespit etmek için

yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre, yaşları 19-30 arasında olan genç personellerin gelişme kültürü algısının ($\bar{x}=3,21$), yaşları 41-50 arasında olan çalışanlara göre ($\bar{x}=2,76$) anlamlı bir şekilde daha yüksek olarak bulunmuştur.

Örgüt kültürü boyutunda da ($F: 7,108, p<0,001$), çalışanların yaşları itibariyle anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Farklılaşmanın kaynağını tespit etmek için yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre, yaşları 19-30 arasında olan genç personellerin örgüt kültürü algısının ($\bar{x}=3,26$), yaşları 41-50 arasında olan çalışanlardan ($\bar{x}=2,91$) ve yaşları 51 ve daha fazla olan çalışanlardan ($\bar{x}=2,94$) anlamlı bir şekilde daha yüksek olarak bulunmuştur. Buna ek olarak yaşları 31-40 arasında olan çalışanlarında ($\bar{x}=3,14$) örgüt kültürü algılarının yaşları 51 ve daha fazla olan çalışanlardan ($\bar{x}=2,94$) anlamlı bir şekilde daha yüksek olarak bulunmuştur.

Örgüt kültürü ve alt boyutlarının yaş değişkeni açısından anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi test istatistikleri ile anlamlı farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe Testi sonuçlarına göre, kurumdaki genç çalışanların örgüt kültürü ve alt boyutları hakkındaki algılarının yaşlı çalışanlara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Tüm sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde, kurumdaki çalışanlar yaşlandıkça, çalışanların örgüt kültürü algılarının kademeli olarak azalmakta olduğu görülmektedir.

Örgüt kültürü ile kuralcılık kültürü, hiyerarşi kültürü ve klan kültürü alt boyutlarının çalışma yılı durumuna göre tek yönlü varyans analizi sonuçları ve Scheffe çoklu karşılaştırma testi sonuçları Tablo 6.29'da yer almaktadır.

Tablo 6.29'da görüldüğü gibi, kuralcılık kültürü boyutunda ($F: 4,874, p<0,01$) personelin iş yerindeki çalışma yılları itibariyle anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Farklılaşmanın kaynağını tespit etmek amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre, iş yerindeki çalışma yılı 1-5 arasında olan genç personellerin kuralcılık kültürü algısı ($\bar{x}=2,96$), çalışma yılı 16-25 yıl arasında olan ($\bar{x}=2,78$) personele göre daha yüksektir. Benzer şekilde çalışma yılı 16-25 yıl arasında olan ($\bar{x}=2,78$) personelin çalışma yılı da 26 ve daha fazla senedir kurumda çalışan personele ($\bar{x}=2,55$) göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olarak bulunmuştur.

Tablo 6.29: Örgüt Kültürü ile Kuralcılık Kültürü, Hiyerarşi Kültürü ve Klan Kültürü Alt Boyutlarının Çalışma Yılı Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenler	Çalışma Yılı	n	Ortalama	SS	F	p	Anlamlı Fark(Scheffe)
Kuralcılık Kültürü	1.1-5 Yıl	114	2,96	,90	4,874	,002**	1>3 3>4
	2.6-15 Yıl	63	3,08	,74			
	3.16-25 Yıl	107	2,78	,69			
	4.26 ve Üzeri	43	2,55	,73			
Değişkenler	Çalışma Yılı	n	Ortalama	SS	F	P	Anlamlı Fark(Scheffe)
Hiyerarşi Kültürü	1.1-5 Yıl	114	3,64	,82	3,967	,008**	2>3
	2.6-15 Yıl	63	3,77	,73			
	3.16-25 Yıl	107	3,39	,83			
	4.26 ve Üzeri	43	3,39	,83			
Değişkenler	Çalışma Yılı	n	Ortalama	SS	F	p	Anlamlı Fark(Scheffe)
Klan Kültürü	1.1-5 Yıl	114	3,02	,85	3,035	,029*	1>3
	2.6-15 Yıl	63	2,80	,97			
	3.16-25 Yıl	107	2,64	1,04			
	4.26 ve Üzeri	43	2,89	,88			
Değişkenler	Çalışma Yılı	n	Ortalama	SS	F	p	Anlamlı Fark(Scheffe)
Örgüt Kültürü	1.1-5 Yıl	114	3,18	,56	5,034	,002**	1>3
	2.6-15 Yıl	63	3,12	,61			
	3.16-25 Yıl	107	2,90	,51			
	4.26 ve Üzeri	43	3,00	,52			

*p<0,05, **p<0,01

Hiyerarşi kültürü boyutunda (F : 3,967, p <0,05) tespit edilen anlamlı farklılık, kurumda 6-15 yıl tecrübeye sahip olan çalışanlar ile 16-25 yıl arasında tecrübeye sahip çalışanlar arasındadır. Scheffe testi sonuçlarına göre 6-15 yıl tecrübeye sahip olan çalışanlar ($\bar{x}$ =3,77), 16-25 yıl arasında tecrübeye sahip olanlardan ($\bar{x}$ =3,39) daha fazla hiyerarşi kültürü algılamasına sahiptir. Klan kültürü boyutunda (F : 3,035, p <0,05) tespit edilen anlamlı farklılık, kurumda 5 yıl veya daha az tecrübeye sahip personel ($\bar{x}$ =3,02), ile 16-25 yıl arasında tecrübeye sahip çalışanlar($\bar{x}$ =2,64)arasındadır. Scheffe testi

sonuçlarına göre, 5 yıl ya da daha az tecrübeye sahip olan çalışanlar, 16-25 yıl arasında tecrübeye sahip olan çalışanlardan daha fazla klan kültürü algısına sahiptir.

Örgüt kültürü değişkeni ($F: 5,034, p<0,01$) açısından da benzer bir durum söz konusudur. Örgüt kültürü ve çalışanların kurumdaki tecrübeleri açısından tespit edilen anlamlı farklılık, 1-5 yıllık tecrübeye sahip personelin ($\bar{x}=3,18$), 16-25 yıllık tecrübeye sahip olan personellere ($\bar{x}=2,90$) kıyasla örgüt kültürü algılamalarının daha yüksek olduğu yönündedir. Örgüt kültürü değişkeni ve alt boyutları birlikte değerlendirildiğinde, çalışanların kurumdaki tecrübeleri arttıkça örgütsel algılarının zayıfladığı görülmektedir. Bu durumun örgüt kültürü ve yaş değişkenindeki farklılaşmalara benzerliği dikkat çekicidir.

6.4.3.2. Lider-Üye Etkileşimi ve Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizleri

Lider-üye etkileşimi ve alt boyutlarının Türasaş çalışanlarının demografik özellikleri yönünden incelendiği t testi sonuçlarına göre bu çalışanların, cinsiyet, medeni durum ve kadro durumu açısından farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Lider-üye etkileşimi ve alt boyutlarının (Profesyonel saygı hariç), sadece çalışanların iş sözleşmelerinin türüne (taşeron-kadrolu) göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Yapılan t testi sonuçları Tablo 6.30'da görülmektedir.

LÜE etki alt boyutunda ($t: 3,288, p<0,01$) anlamlılık düzeyinde, taşeron personel ($\bar{x}=3,63$), kadrolu personel ($\bar{x}=3,27$) ortalamalara sahiptir. Katkı alt boyutunda ($t: 3,774, p<0,001$), anlamlılık düzeyinde taşeron personel ($\bar{x}=3,27$), kadrolu personel ($\bar{x}=2,86$) ortalamaya sahiptir. Bağlılık alt boyutunda ($t: 2,985, p<0,01$) anlamlılık düzeyinde taşeron personel ($\bar{x}=3,27$), kadrolu personel ($\bar{x}=2,97$) ortalamaya sahiptir. LÜE değişkeninde ise ($t: 3,917, p<0,001$) anlamlılık düzeyinde, taşeron personel ($\bar{x}=3,43$), kadrolu personel ($\bar{x}=3,11$) ortalamaya sahiptir. Tablo 6.30 bütün olarak değerlendirildiğinde iş sözleşme türü taşeron olan çalışanların kadrolu çalışanlara kıyasla farklılık bulunan tüm testlerde daha yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmüştür. Buna bağlı olarak taşeron çalışanların, kadrolu çalışanlara kıyasla, etki, katkı, bağlılık alt boyutları ve LÜE değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olarak farklılaştığı tespit edilmiştir.

Tablo 6.30: LÜE Etki Boyutu ve Çalışanların Sözleşme Durumuna İlişkin t Testi Sonuçları

Değişken	Sözleşme Türü	n	Ortalama	SS	t	p
Etki	1.Taşeron	74	3,63	,70	3,288	,001**
	2.Kadrolu	253	3,27	,85		
Katkı	1.Taşeron	74	3,27	,89	3,774	,000***
	2.Kadrolu	253	2,86	,81		
Bağlılık	1.Taşeron	74	3,27	,72	2,985	,003**
	2.Kadrolu	253	2,97	,78		
LÜE	1.Taşeron	74	3,43	,62	3,917	,000***
	2.Kadrolu	253	3,11	,60		

p<0,01, *p<0,001

LÜE'nin çalışanların yaşı, çalışma yılı ve eğitim durumları açısından farklılaşıp farklılaşmadığını tespit amacıyla yapılan *F* testi sonuçlarına göre, ilgili demografik değişkenlerin alt sınıflarının LÜE ve alt boyutları konusunda farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

6.4.3.3. Örgütsel Kayırmacılık Algısı ve Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizleri

Kayırmacılık değişkeni ve alt boyutlarının Türasaş A.Ş. çalışanlarının demografik özellikleri yönünden incelendiği *t* testi sonuçlarına göre, bu çalışanların, kadro durumu açısından farklılaşmadığı görülmektedir. İş sözleşmesinin türü kategorisinde ise yalnızca ideolojik kayırmacılık açısından bir farklılaşma (Tablo 6.31) olduğu görülmektedir. Tablo 6.32'de yer alan cinsiyet kategorisindeki farklılaşmalar, ideolojik kayırmacılık ve inanç kayırmacılığı alt boyutları ile kayırmacılık algısı değişkeni açısından ve Tablo 6.33 de yer alan medeni hal kategorisindeki farklılıklar ise, inanç kayırmacılığı ve cinsiyet kayırmacılığı alt boyutları ile kayırmacılık algısı değişkeni açısından ortaya çıkmıştır.

Tablo 6.31: İdeoloji Kayırmacılığı ve Sözleşme Türü Kategorisine İlişkin t Testi Sonuçları

Değişken	Sözleşme Türü	n	Ortalama	SS	t	p
İdeoloji Kayırmacılığı	1.Taşeron	74	3,14	1,03	-2,574	,011*
	2. Kadrolu	253	3,46	,92		

* $p<0,05$

Tablo 6.31`de yer alan bulgular taşeron ve kadrolu çalışanlar açısından ideolojik kayırmacılık algısı konusunda bir farklılık olduğunu göstermektedir. İdeoloji kayırmacılığı alt boyutunda (t : -2,574, $p<0,05$) anlamlılık düzeyinde, taşeron personel ($\bar{x}=3,14$), kadrolu personel ise ($\bar{x}=3,46$) ortalamaya sahiptir. Kadrolu olarak çalışan personellerin, kurumda taşeron olarak çalışan personellere kıyasla, ideolojik kayırmacılık algısının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6.32: İdeolojik Kayırmacılık, Cinsiyet Kayırmacılığı ve Kayırmacılık Algısının Cinsiyet Kategorisine İlişkin t Testi Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	<i>n</i>	Ortalama	SS	<i>t</i>	<i>p</i>
İdeolojik Kayırmacılık	1.Kadın	14	3,90	,85	2,049	,050*
	2.Erkek	313	3,36	,95		
Cinsiyet Kayırmacılığı	1.Kadın	14	3,28	,90	3,797	,000***
	2.Erkek	313	2,37	,88		
Kayırmacılık Algısı	1.Kadın	14	3,41	,53	2,371	,003**
	2.Erkek	313	3,00	,63		

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$

Tablo 6.32`de görüldüğü gibi, ideolojik kayırmacılık alt boyutunda (t : 2,049, $p<0,05$) anlamlılık düzeyinde, kadın personel ($\bar{x}=3,90$), erkek personel ($\bar{x}=3,36$) ortalamalara sahiptir. Cinsiyet kayırmacılığı alt boyutunda (t : 3,797, $p<0,001$), anlamlılık düzeyinde kadın personel ($\bar{x}=3,28$), erkek personel ($\bar{x}=2,37$) ortalamaya sahiptir. Kayırmacılık algısı değişkeninde ise (t : 2,371, $p<0,01$) anlamlılık düzeyinde, kadın personel ($\bar{x}=3,41$), erkek personel ise ($\bar{x}=3,00$) ortalamaya sahiptir. Cinsiyet durumuna göre ortalamaların tamamına birlikte bakıldığında her üç kategoride de kadın personelin kayırmacılık algısının erkek personele kıyasla anlamlı bir şekilde farklı ve yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışanların medeni durumlarına göre kayırmacılık algılarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan t testi sonuçlarına Tablo 6.33`de yer verilmiştir. Bulgulara göre inanç kayırmacılığı alt boyutunda (t : -3,135, $p<0,01$) anlamlılık düzeyinde, evli personel ($\bar{x}=2,56$), bekâr personel ($\bar{x}=3,01$) ortalamalara

sahiptir. Cinsiyet kayırmacılığı alt boyutunda (t : -3,193, $p<0,01$), anlamlılık düzeyinde evli personel ($\bar{x}=3,34$), bekâr personel ($\bar{x}=2,78$) ortalamaya sahiptir. Kayırmacılık algısı değişkeninde ise (t : -2,454, $p<0,05$) anlamlılık düzeyinde, kadın personel ($\bar{x}=2,98$), erkek personel ise ($\bar{x}=3,22$) ortalamaya sahiptir. Tablo 6.33`de yer alan bulgular birlikte değerlendirildiğinde medeni durum kategorisi açısından bekâr personellerin evli personellere göre ortalamalarının yüksek olduğu, bekâr personelin, inanç kayırmacılığı ve cinsiyet kayırmacılığı alt boyutları ile kayırmacılık algısı değişkeni açısından anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir.

Tablo 6.33: İnanç Kayırmacılığı, Cinsiyet Kayırmacılığı ve Kayırmacılık Algısının Medeni Durum Kategorisine İlişkin t Testi Sonuçları

Değişken	Medeni Durum	<i>n</i>	Ortalama	SS	<i>t</i>	<i>p</i>
İnanç Kayırmacılığı	1.Evli	277	2,56	,95	-3,135	,002**
	2. Bekâr	50	3,01	,91		
Cinsiyet Kayırmacılığı	1.Evli	277	2,34	,87	-3,193	,002**
	2. Bekâr	50	2,78	,96		
Kayırmacılık Algısı	1.Evli	277	2,98	,62	-2,454	,015*
	2. Bekâr	50	3,22	,64		

* $p<0,05$, ** $p<0,01$

Kayırmacılık algısı alt boyutlarının yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi kategorileri itibariyle anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda eğitim kategorisi açısından herhangi bir farklılık tespit edilmemiştir. Yaş kategorisi açısından inanç ve cinsiyet kayırmacılığı alt boyutları yönüyle bir farklılaşma tespit edilmiş olup, tek yönlü varyans analizi sonuçları (F testi) ve Scheffe çoklu karşılaştırma testi sonuçları Tablo 6.34`te, çalışma yılı kategorisi açısından inanç kayırmacılığı ve cinsiyet kayırmacılığı alt boyutları ile kayırmacılık algısı değişkeni yönüyle farklılaşmalarda Tablo 6.35`te gösterilmiştir.

Tablo 6.34 incelendiğinde çalışanların yaşları kategorisi açısından inanç ve cinsiyet kayırmacılığı boyutlarında anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir. İnanç kayırmacılığı boyutunda, (F :5,014, $p<0,02$) anlamlılık düzeyinde, 19-30 yaş arası çalışanların ($\bar{x}=2,96$),41-50 yaş arasındaki çalışanlardan ($\bar{x}=2,42$) daha yüksek ortalamalara sahip olduğu ve bu iki yaş grubu çalışanlar açısından inanç kayırmacılığı

konusunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın bulunduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde cinsiyet kayırmacılığı alt boyutunda ($F:4,382$, $p<0,005$) anlamlılık düzeyinde, 19-30 yaş arası çalışanların ($\bar{x}=2,73$), 41-50 yaş arasındaki çalışanlardan ($\bar{x}=2,26$) daha yüksek ortalamalara sahip olduğu ve her iki yaş grubu çalışanlar açısından, cinsiyet kayırmacılığı konusunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın bulunduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6.34: İnanç Kayırmacılığı ve Cinsiyet Kayırmacılığı Boyutlarının Yaş Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenler	Yaş Aralığı	<i>n</i>	Ortalama	SS	<i>F</i>	<i>p</i>	Anlamlı Fark (Scheffe)
İnanç Kayırmacılığı	1.19-30 Arası	58	2,96	,85	5,014	,002**	1>3
	2.31-40 Arası	109	2,72	,94			
	3.41-50 Arası	114	2,42	,95			
	4.51 ve Üzeri	46	2,48	,99			
Değişkenler	Yaş Aralığı	<i>n</i>	Ortalama	SS	<i>F</i>	<i>p</i>	Anlamlı Fark (Scheffe)
Cinsiyet Kayırmacılığı	1.19-30 Arası	58	2,73	,92	4,382	,005**	1>3
	2.31-40 Arası	109	2,47	,96			
	3.41-50 Arası	114	2,26	,84			
	4.51 ve Üzeri	46	2,25	,75			

** $p<0,01$

Tablo 6.35`te yer alan *F* testi ve Scheffe çoklu karşılaştırma test sonuçları incelendiğinde, inanç kayırmacılığı alt boyutunun algılanmasında, çalışma yılı kategorisi açısından anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Bulgulara göre, inanç kayırmacılığı alt boyutunda ($F:3,175$, $p<0,024$) anlamlılık düzeyinde, 6-15 yıllık kurum tecrübesine sahip çalışanların ($\bar{x}=2,84$), kurumda 26 yıl ve daha fazla çalışmış olanlardan ($\bar{x}=2,31$) daha yüksek ortalamalara sahip olduğu, kurumdaki tecrübeli çalışanların inanç kayırmacılığı algılarının anlamlı olarak daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyet kayırmacılığı alt boyutunda ($F:3,260$, $p<0,022$) anlamlılık düzeyinde, 1-5 yıllık kurum tecrübesine sahip çalışanların ($\bar{x}=2,57$), kurumda 26 yıl ve daha fazla çalışmış olanlara ($\bar{x}=2,11$) kıyasla daha yüksek ortalamalara sahip olduğu, yani daha az tecrübeli çalışanların en tecrübeli çalışanlara kıyasla cinsiyet kayırmacılığı hassasiyetinin anlamlı bir şekilde yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6.35: İnanç Kayırmacılığı ve Cinsiyet Kayırmacılığı Boyutları ve Genel Kayırmacılık Değişkeninin Çalışma Yılı Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenler	Çalışma Yılı	<i>n</i>	Ortalama	SS	<i>F</i>	<i>p</i>	Anlamlı Fark (Scheffe)
İnanç Kayırmacılığı	1.1-5 Yıl	114	2,70	,83	3,175	,024*	2>4
	2.6-15 Yıl	63	2,84	1,08			
	3.16-25 Yıl	107	2,54	1,00			
	4.26 Yıl ve Üzeri	43	2,31	,90			
Değişkenler	Çalışma Yılı	<i>n</i>	Ortalama	SS	<i>F</i>	<i>p</i>	Anlamlı Fark (Scheffe)
Cinsiyet Kayırmacılığı	1.1-5 Yıl	114	2,57	,99	3,260	,022*	1>4
	2.6-15 Yıl	63	2,47	,86			
	3.16-25 Yıl	107	2,33	,84			
	4.26 Yıl ve Üzeri	43	2,11	,74			
Değişkenler	Çalışma Yılı	<i>n</i>	Ortalama	SS	<i>F</i>	<i>p</i>	Anlamlı Fark (Scheffe)
Kayırmacılık Algısı	1.1-5 Yıl	114	3,08	,63	3,464	,017*	2>4
	2.6-15 Yıl	63	3,14	,65			
	3.16-25 Yıl	107	2,99	,62			
	4.26 Yıl ve Üzeri	43	2,77	,58			

* $p<0,05$

Son olarak genel kayırmacılık algısının ($F:3,464$, $p<0,017$) anlamlılık düzeyinde, 6-15 yıllık kurum tecrübesine sahip çalışanların ($\bar{x}=3,14$), kurumda 26 yıl ve daha fazla çalışmış olanlardan ($\bar{x}=2,77$) daha yüksek ortalamalara sahip olduğu, kurumdaki tecrübeli çalışanların örgütsel kayırmacılık algılarının daha az tecrübeli çalışanlara kıyasla anlamlı olarak daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

6.4.3.4. Örgütsel Adalet Algısı ve Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizleri

Örgütsel adalet algısı ve alt boyutlarının çalışanların cinsiyeti, medeni durumu, kadro durumu ve iş sözleşmesinin türü gibi demografik değişkenler itibarıyla istatistiki açıdan farklı olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan *t* testi sonucunda,

çalışanların kadro durumu veya cinsiyetleri açısından örgütsel adalet ve alt boyutlarının anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte örgütsel adalet ve tüm alt boyutlarının çalışanların iş sözleşmelerinin türüne göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı (Tablo 6.36), etkileşim adaleti boyutunun (Tablo 6.37), çalışanların medeni hali açısından anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir.

Tablo 6.36: Örgütsel Adalet Algısı, Prosedürel Adalet, Dağıtım Adaleti ve Etkileşim Adaleti Boyutlarının Sözleşme Türüne (Taşeron-Kadrolu) İlişkin t Testi Sonuçları

Değişken	Sözleşme Türü	n	Ortalama	SS	t	P
Prosedürel Adalet	1.Taşeron	74	3,16	,86	4,726	,000***
	2.Kadrolu	253	2,64	,83		
Dağıtım Adaleti	1.Taşeron	74	3,37	,83	3,115	,002**
	2.Kadrolu	253	3,02	,83		
Etkileşim Adaleti	1.Taşeron	74	3,45	,84	4,309	,000***
	2.Kadrolu	253	2,94	,90		
Örgütsel Adalet Algısı	1.Taşeron	74	3,33	,75	4,694	,000***
	2.Kadrolu	253	2,87	,73		

p<0,01, * p<0,001

Tablo 6.36`de örgütsel adalet algısı ile prosedürel adalet, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti alt boyutlarının, araştırmanın demografik değişkenlerinden olan, çalışanların iş sözleşmesi türüne (taşeron-kadrolu) göre anlamlı farklılıkların yer aldığı t testi bulguları gösterilmektedir. Buna göre, prosedürel adalet alt boyutunda (t: 4,726, p<0,001) anlamlılık düzeyinde, taşeron personel ($\bar{x}$ =3,16), kadrolu personel ise ($\bar{x}$ =2,64) ortalamaya sahiptir. Kurumda taşeron olarak çalışan personellerin, kadrolu çalışan personellere kıyasla, prosedürel adalet algısının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Dağıtım adaleti alt boyutunda (t: 3,115, p<0,01) anlamlılık düzeyinde, taşeron personel ($\bar{x}$ =3,37), kadrolu personel ise ($\bar{x}$ =3,02) ortalamaya sahiptir. Kadrolu olarak çalışan personellerin, kurumda taşeron olarak çalışan personellere kıyasla, dağıtım adaleti algısının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Etkileşim adaleti boyutunda da sonuçlar benzer şekildedir. Etkileşim adaleti alt boyutunda (t: 4,309, p<0,001) anlamlılık düzeyinde, taşeron personel ($\bar{x}$ =3,45), kadrolu personel ise ($\bar{x}$ =2,94)

ortalamaya sahiptir. Yapılan t testi sonucunda, kurumda taşeron olarak çalışan personellerin ortalama skorlarının kadrolu personellere kıyasla daha yüksek olduğu ve ortalamalar arasındaki farkın istatistiki olarak oldukça anlamlı olduğu görülmektedir. Yani taşeron olarak çalışan personelin etkileşim adaleti algısının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 6.36`da örgütsel adalet algısının tüm alt boyutlarında var olan anlamlı farklılığın genel boyut düzeyine yansıdığı, örgütsel adalet algısı değişkenin (t : 4,694, $p<0,001$) anlamlılık düzeyinde, taşeron ($\bar{x}=3,45$) ve kadrolu personeller ($\bar{x}=2,87$) açısından farklı algılandığı görülmektedir. Tüm alt boyutlarda olduğu gibi genel boyutta da kadrolu çalışanların örgütsel adalet algısı ortalama puanlarının daha yüksek olduğu, oluşan farklılığın da istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6.37`incelendiğinde etkileşim adaleti boyutunun çalışanların medeni halleri açısından farklı algılandığı, bu farklılığında istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Etkileşim adaleti alt boyutunda (t : -2,572, $p<0,05$) anlamlılık düzeyinde, evli personel ($\bar{x}=3,43$), bekâr personel ise ($\bar{x}=3,11$) ortalamaya sahiptir. Ortalaması daha yüksek olan evli personellerin, kurumda çalışan bekâr personellere kıyasla, etkileşim adaleti algısının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6.37: Etkileşim Adaleti ve Çalışanların Medeni Durumuna İlişkin t Testi Sonuçları

Değişken	Medeni Durum	n	Ortalama	SS	t	p
Etkileşim Adaleti	1.Evli	277	3,43	,62	-2,572	,012*
	2.Bekâr	50	3,11	,60		

* $p<0,05$

Tablo 6.38`de yer alan F testi ve Scheffe çoklu karşılaştırma test sonuçları incelendiğinde, örgütsel adalet algısı değişkeni ile prosedürel adalet ve etkileşim adaleti boyutlarının çalışanların yaş kategorileri itibariyle anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Anlamlı farklılıklarında istikrarlı bir şekilde 19-30 yaş grubu çalışanlar ile 41-50 yaş grubu çalışanlar arasında ve genç çalışanlar lehine bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre prosedürel adalet alt boyutunun algılanmasında, yaş kategorisi açısından anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Test istatistiklerine göre, prosedürel adalet alt boyutunda (F :4,876, $p<0,002$) anlamlılık düzeyinde, 19-30 yaş arası

genç çalışanların ($\bar{x}=3,06$), yaşları 41-50 olanlardan ($\bar{x}=2,55$) daha yüksek ortalamalara sahip olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde etkileşim adaleti alt boyutunda ($F:4,247$, $p<0,006$) anlamlılık düzeyinde, 19-30 yaş arası genç çalışanların ($\bar{x}=3,32$), yaşları 41-50 olanlardan ($\bar{x}=2,84$) daha yüksek ortalamalara skorlara sahip olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel adalet algısı değişkeni içinde sonuçlar benzer şekildedir. Örgütsel adalet algısı ($F:3,950$, $p<0,009$) anlamlılık düzeyinde, 19-30 yaş arası genç çalışanların ($\bar{x}=3,20$), yaşları 41-50 olanlardan ($\bar{x}=2,80$) daha yüksek ortalamalara skorlara sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6.38: Örgütsel Adalet Algısı ile İşlem Adaleti ve Etkileşim Adaleti Alt Boyutlarının Yaş Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenler	Yaş Aralığı	<i>n</i>	Ortalama	SS	<i>F</i>	<i>p</i>	Anlamlı Fark (Scheffe)
İşlem Adaleti	1.19-30 Arası	58	3,06	,83	4,876	,002**	1>3
	2.31-40 Arası	109	2,79	,85			
	3.41-50 Arası	114	2,55	,82			
	4.51 ve Üzeri	46	2,84	,91			
Değişkenler	Yaş Aralığı	<i>n</i>	Ortalama	SS	<i>F</i>	<i>p</i>	Anlamlı Fark (Scheffe)
Etkileşim Adaleti	1.19-30 Arası	58	3,32	,88	4,247	,006**	1>3
	2.31-40 Arası	109	3,16	,84			
	3.41-50 Arası	114	2,84	,93			
	4.51 ve Üzeri	46	3,04	,97			
Değişkenler	Yaş Aralığı	<i>n</i>	Ortalama	SS	<i>F</i>	<i>p</i>	Anlamlı Fark (Scheffe)
Örgütsel Adalet Algısı	1.19-30 Arası	58	3,20	,81	3,950	,009**	1>3
	2.31-40 Arası	109	3,02	,73			
	3.41-50 Arası	114	2,80	,71			
	4.51 ve Üzeri	46	3,00	,82			

** $p<0,01$

Tablo 6.38`de yer alan bulguların tamamı birlikte değerlendirildiğinde, 19-30 yaş arası genç çalışanların, kurumda istihdam edilen 41-50 yaş arası çalışanlara kıyasla hem etkileşim adaleti hem prosedürel adalet hem de örgütsel adalet algısı nezdinde ortalama

skorlarının daha yüksek olduğu, ortalamalar arasındaki bu farkın ise istatistiki açıdan son derece anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Genç çalışanların adalet algısı orta-üzeri yaşta (41-50 yaş) çalışanlara kıyasla daha fazladır. Tablo 6.38 incelendiğinde, Türasaş A.Ş. personeli olan çalışanların yaşları, kurumdaki tecrübeleri (çalışma yılı) ve iş sözleşmelerinin türüne göre, yoğun bir şekilde anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Genç çalışanların orta yaşlı ve yaşlı çalışanlara kıyasla, tecrübesiz çalışanların tecrübeli çalışanlara kıyasla ve taşeron bir firma tarafından çalıştırılan personelinde kurumdaki daimi/kadrolu personele göre, örgüt kültürü, lider-üye etkileşimi ve örgütsel adalet algısı açısından istatistiki olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Tablo 6.39: Örgüt Kültürü, Lider-Üye Etkileşimi, Kayırmacılık Algısı ve Örgütsel Adalet Algısı ile Tüm Alt Boyutlarına İlişkin t Testi ve F Testi Sonuçları Genel Görünüm

		tTESTİ				F TESTİ (ANOVA)		
		KADRO DURUMU (İşçi-Memur)	CİNSİYET (Kadın-Erkek)	MEDENİ DURUM (Evli-Bekar)	İŞ SÖZLEŞMESİNİN TÜRÜ (Taşeron-Kadrolu)	YAŞ	ÇALIŞMA YILI	EĞİTİM
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	Kuralcılık Kültürü	X			X	X	X	
	Hiyerarşi Kültürü				X	X	X	
	Klan Kültürü				X		X	
	Destek Kültürü				X			
	Gelişme Kültürü				X	X		
	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ (Ort)	X			X	X	X	
LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ	Etki				X			
	Katkı				X			
	Bağlılık				X			
	Profesyonel Saygı							
	LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ (Ort)				X			
ÖRGÜTSEL KAYIRMACILIK ALGISI	Anonim/ Umumi Kayırmacılık							
	Akraba Kayırmacılığı							
	İdeoloji Kayırmacılığı		X		X			
	İnanç Kayırmacılığı			X		X	X	
	Cinsiyet Kayırmacılığı		X	X		X	X	
	KAYIRMACILIK ALGISI (Ort)		X	X			X	
ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI	Prosedürel Adalet				X			X
	Dağıtım Adaleti				X			

	Etkileşim Adaleti			X	X			X
	ÖRGÜTSEL ADALET (Ort)				X			X

Araştırma değişkenleri olan örgüt kültürü, lider-üye etkileşimi, kayırmacılık algısı ve örgütsel adalet algısı ile tüm alt boyutlarına ilişkin *t* testi ve *F* testi (Tek yönlü varyans analizi-ANOVA) sonuçları Tablo 6.39'da toplu bir şekilde sunulmuştur. Anlamlı farklılık tespit edilen örgütsel değişkenler ve alt boyutları (X) işareti ile belirtilmiştir.

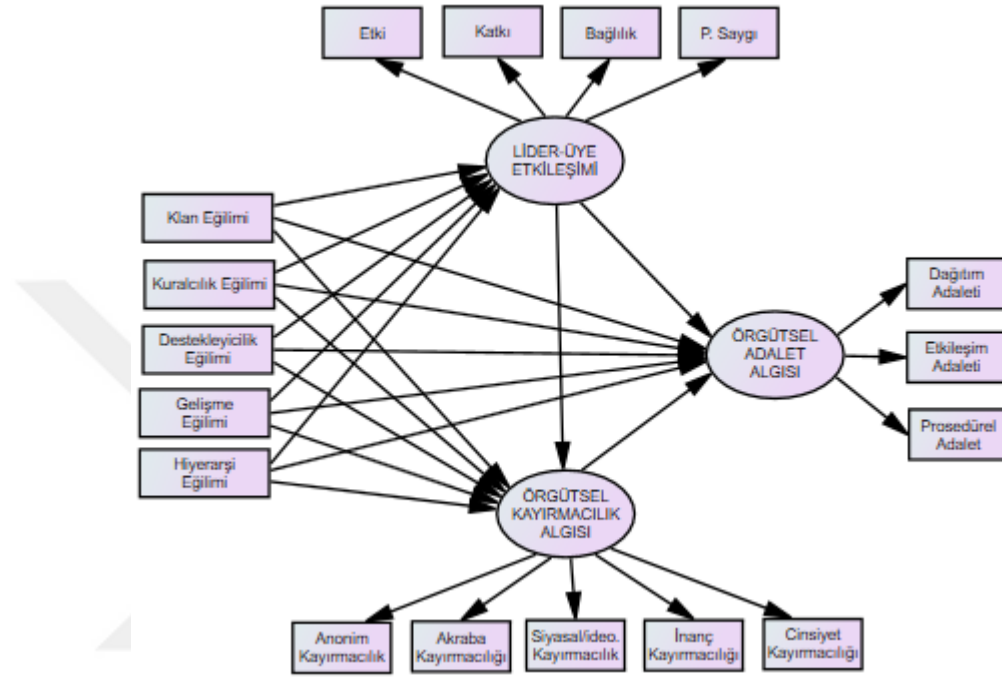
6.4.4. Araştırma Hipotezlerinin Testine İlişkin Analizler ve Bulgular

Araştırmanın teorik temelleri üzerinde şekillenen araştırma modelini test etmek için yapısal eşitlik modellemesi yol analizi kullanılmıştır. Bu analiz yöntemi gözlenen değişkenler ve gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesi amacıyla sosyal bilimler, eğitim bilimleri, ekonomi bilimleri, davranış bilimleri ve sağlık bilimleri alanlarında kullanılmaktadır. Yapısal eşitlik modellemesinin birbirinden farklı disiplinlerde sıklıkla kullanılmasının asıl sebebi, bu analiz yönteminin araştırmacılara sağladığı kolaylıklardan kaynaklanmaktadır. Yapısal eşitlik modellemesi, gözlenen değişkenlerin ölçüm hatalarını dikkate almakla birlikte değişkenler arasındaki doğrudan etkileri test eder. Bununla birlikte iki değişken arasındaki ilişkinin üçüncü bir değişken tarafından kısmen veya tamamen sağlanması durumunda, yani üçüncü değişkenin bu ilişkiye aracılık etmesi durumunda çok değişkenli, direkt veya dolaylı etkileri de ihtiva eden modellerin kurgulanmasını, tahmin edilmesini ve test edilmesini mümkün kılan bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır (İlhan ve Çetin, 2014, s. 27).

Değişkenler arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalarda bu değişkenler genellikle bağımlı ve bağımsız değişken olarak gruplandırılmaktadır. Ancak yapısal eşitlik modellemesinde bir değişken araştırma modeli içerisinde hem bağımsız hem de bağımlı değişken konumunda olabilmektedir. Bu sebeple bağımsız değişkenlere dışsal veya etkileyen, bağımlı değişkenlere ise içsel ya da etkilenen değişken de denilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011). Bu çalışmada etkileyen ve etkilenen kavramlarının kullanılması tercih edilmiştir.

Şekil 6.3'te görüldüğü gibi araştırma modelinde etkileyen değişken örgüt kültürü alt boyutları olan klan eğilimi, kuralcılık eğilimi, destek eğilimi, gelişme eğilimi ve hiyerarşi eğilimi olup lider-üye etkileşimi, örgütsel kayırmacılık algısı ve örgütsel adalet

algısı etkilenen değişkenlerdir. Lider-üye etkileşimi ve örgütsel kayırmacılık algısı değişkenleri örgüt kültürü ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiye aracılık edebilecekleri varsayımı ile örgüt kültüründen etkilenen ve aynı zamanda örgütsel adalet algısını etkileyen aracı değişkenlerdir.



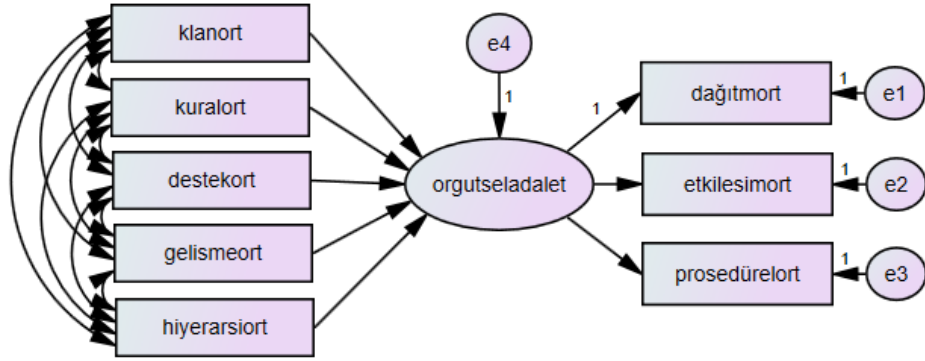
Şekil 6.3. Araştırma Modeli

Şekil 6.3'te yer alan araştırma modelinde görüldüğü gibi, örgüt kültürü değişkeni çalışmada ana boyut düzeyinde değil, alt boyutlar düzeyinde test edilmiştir. Bunun sebebi, örgüt kültürünü oluşturan alt boyutların birbirinden oldukça farklı eğilimlerle ilgili olmasıdır. Daha açık bir ifadeyle, bir takım kültürel eğilimler bazı örgütlerde hiç görülmeyebilir, başka örgütlerde ise birden çok kültürel eğilim bulunabilir. Birbirinden bağımsız kültürel yapıların tek bir boyutta analiz edilmesi, ortaya çıkacak sonuçların yanlış yorumlanmasına sebebiyet verebilir.

Araştırma hipotezleri test edilirken teorik altyapı sayesinde kurgulanmış test modeli açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda elde edilen verilere göre yeniden düzenlenerek yapısal eşitlik modeli ile yol analizi yapılacak hale getirilmiştir. Test yapılırken öncelikle teorik model çalıştırılmış, eğer gerekliyse uyum iyiliği değerlerini daha uygun hale getirecek modifikasyonlar gerçekleştirilmiş ve modelde anlamsız yollar olup olmadığına bakılmıştır. Eğer analizde anlamsız yollar varsa, diğer

bir ifadeyle regresyon ağırlıklarının anlamlılık düzeyi $p>0,05$ ise istatistiksel olarak anlamsız olan bu boyutlar anlamsızlık değeri en büyükten başlamak üzere birer birer modelden çıkarılarak tekrar tekrar test edilmiştir. Her yeni testte modelin uyum iyiliği değerleri ve eğer varsa modifikasyon önerileri de dikkate alınmış, anlamsız yolların tamamı modelden çıkana kadar bu işlemlere devam edilmiştir.

Araştırma modelinin testinden önce yol analizi kullanılarak modelin etkileyen ve etkilenen değişkenleri arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen aracılık analizi yöntemine göre yapısal eşitlik modellemesi ile gerçekleştirilen aracılık modellerinin testinde öncelikle etkileyen ve etkilenen değişkenler arasındaki etkiye bakılmalı, eğer böyle bir etki varsa aracı değişkenler modele dâhil edilmelidir. Eğer etkileyen ve etkilenen değişkenler arasında bir ilişki yoksa bu durumda herhangi bir aracılık etkisinden de söz etmek mümkün olmayacaktır. Aracı değişkenin modele dâhil edilmesiyle etkileyen ve etkilenen değişken arasındaki etki ortadan kalkıyorsa, değişkenler arasındaki etki aracı değişken üzerinden sağlanıyorsa, tam aracılık hali söz konusudur. Eğer aracı değişken modele dâhil edildiğinde etkileyen ve etkilenen değişkenler arasındaki etki azalmakla birlikte devam ediyor ve aynı zamanda bu etkinin bir kısmı aracı değişken vasıtasıyla gerçekleşiyorsa bu durumda kısmi aracılık söz konusu olmaktadır. Kısmi aracılık etkisinin birden çok aracı değişken üzerinden gerçekleşmesi hali ise çoklu kısmi aracılık olarak adlandırılmaktadır. Bu sebeple öncelikle örgüt kültürü alt boyutları olan klan eğilimi, kuralcılık eğilimi, destek eğilimi, gelişme eğilimi ve hiyerarşi eğilimi ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiler yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmiştir. İlgili model Şekil 6.4'te gösterilmektedir. Modelin uyum iyiliği değerleri ise Tablo 6.40'ta verilmiştir.



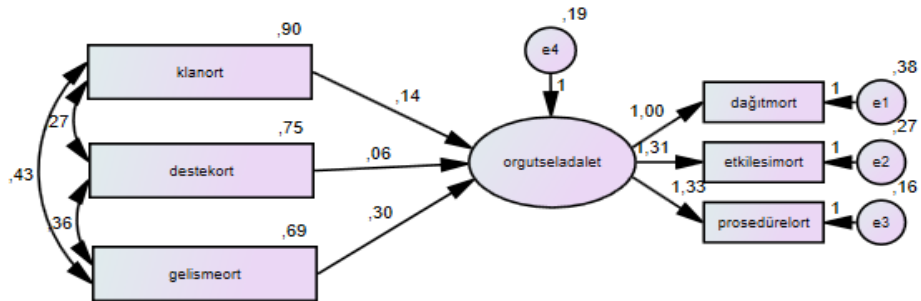
Şekil 6.4. Örgüt Kültürü Alt Boyutları ve Örgütsel Adalet Algısı İlişkisi

Tablo 6.40: Örgüt Kültürü Alt Boyutları ve Örgütsel Adalet Algısı İlişkisinin İyi Uyum Değerleri

	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	NFI	CFI	GFI	AGFI
İyi Uyum Değerleri (1)	15,397	10	1,54	0,41	0,993	0,993	0,988	0,957

* $p < 0,01$

Tablo 6.40`ta görüleceği üzere model iyi uyum değerlerine sahiptir. Ancak modelde üç anlamsız yol tespit edilmiştir. Bu yollar anlamsızlık değeri büyükten küçüğe doğru çıkarılmış ve her bir yol çıkarıldıktan sonra uyum iyiliği değerleri ile modifikasyon önerileri dikkate alınarak bir sonraki test yapılmıştır. Bu çerçevede örgütsel adaletin alt boyutları olan kuralcılık eğilimi ve destek eğiliminden örgütsel adalet algısı değişkenine giden yollar analizden çıkarılmış ve böylelikle kalan yolların tamamı anlamlı hale gelmiştir. Sonuçlar Şekil 6.5`te grafiksel, Tablo 6.41`de liste halinde gösterilmektedir.



CMIN=8,394; DF=6; $p=.211$; CMIN/DF=1,399, RMSEA=.035; NFI=.989; CFI=.997; GFI=.991; AGFI=.969

Şekil 6.5. Örgüt Kültürü Alt Boyutları İle Örgütsel Adalet Arasındaki Yol Analizinde Anlamlı İlişkiler

Tablo 6.41: Tablo 6.39: Örgüt Kültürü Alt Boyutları ve Örgütsel Adalet Algısı İlişkisinde Analiz Sonrası Anlamlı Yollar

Test Edilen Yol	Tahmin (β)	Standart Hata	Kritik Değer	Standardize Tahmin (β)	Anlamlılık Düzeyi (p)
orgutseladalet←klanort	0,139	0,035	3,964	0,231	***
orgutseladalet←destekort	0,060	0,037	1,637	0,091	0,38
orgutseladalet←gelismeort	0,304	0,047	6,492	0,44	***

*** $p < 0,01$

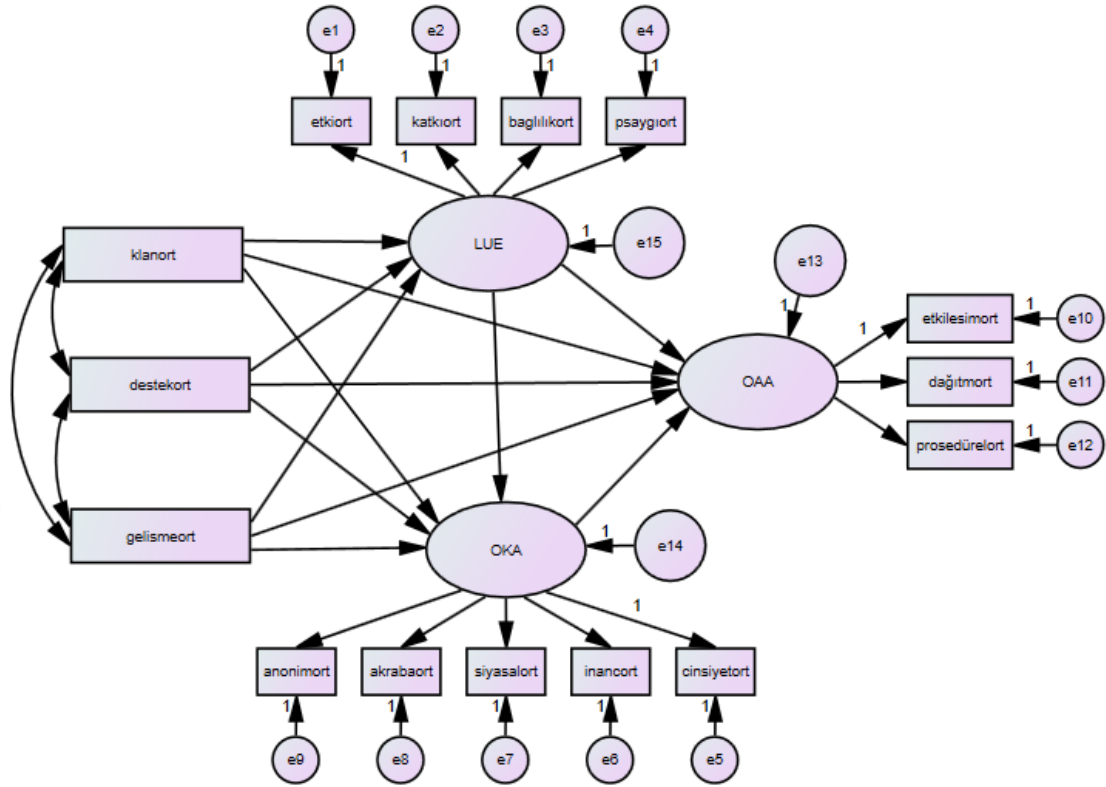
Örgüt kültürü alt boyutları olan klan eğilimi, destek eğilimi ve gelişme eğilimi ile örgütsel adalet algısı arasındaki anlamlı yolların analizi sonrasında ortaya çıkan uyum iyiliği değerleri Tablo 6.42’de yer almaktadır.

Tablo 6.42: Örgüt Kültürü Alt Boyutları ve Örgütsel Adalet Algısı İlişkisinde Anlamlı Yollara Ait Nihai Uyum İyiliği Değerleri

	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	NFI	CFI	GFI	AGFI
İyi Uyum Değerleri (2)	8,394	6	1,399	0,35	0,982	0,993	0,988	0,969

* $p < 0,01$

Etkileyen ve etkilenen değişkenler arasındaki ilişkilerin incelendiği yol analizi testlerinde örgüt kültürünün alt boyutları olan kuralcılık eğilimi ve hiyerarşi eğilimi boyutları yolların anlamlı olmaması sebebiyle modelden çıkarılmıştır. Aracı değişkenler olan lider-üye etkileşimi ve örgütsel kayırmacılık algısı değişkenlerinin modele dâhil edilmesiyle araştırmanın nihai ana modeli Şekil 6.6’da gösterildiği haliyle yeniden oluşturulmuştur.



Şekil 6.6: Araştırmanın Ana Modelinin Nihai Hali

Ana modelin test edilmesiyle elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 6.43'te gösterilmektedir.

Tablo 6.43: Araştırma Ana Modelinin Nihai Halinin Uyum İyiliği Değerleri

	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	NFI	CFI	GFI	AGFI
İyi Uyum Değerleri (1)	238,860	78	3,062	0,8	0,882	0,916	0,906	0,855

* $p < 0,01$

Önerilen iki modifikasyon yapıldıktan sonra ($e1 \leftrightarrow e4$ ve $e5 \leftrightarrow e6$) uyum iyiliği değerleri Tablo 6.44'de verilen değerlere ulaşmıştır.

Tablo 6.44: Araştırma Ana Modelinin Nihai Halinin Yapılan Modifikasyonlar Sonunda Ulaştığı Uyum İyiliği Değerleri

	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	NFI	CFI	GFI	AGFI
İyi Uyum Değerleri (2)	156,693	76	2,062	0,57	0,922	0,958	0,941	0,907

* $p < 0,01$

Yapılan modifikasyonlar neticesinde iyi uyum değerlerine sahip olan nihai araştırma modelinin regresyon ağırlıkları tablosu kontrol edilerek anlamsız olan yollar en büyük değerden başlanarak sırayla modelden çıkarılmıştır. Her bir yolun çıkarılmasından sonra analiz tekrar tekrar yapılarak hem uyum iyiliği değerleri hem de

modifikasyon önerileri kontrol edilmiştir. Ana modelin nihai halinin regresyon ağırlıklarına ait değerler Tablo 6.45`te verilmiştir.

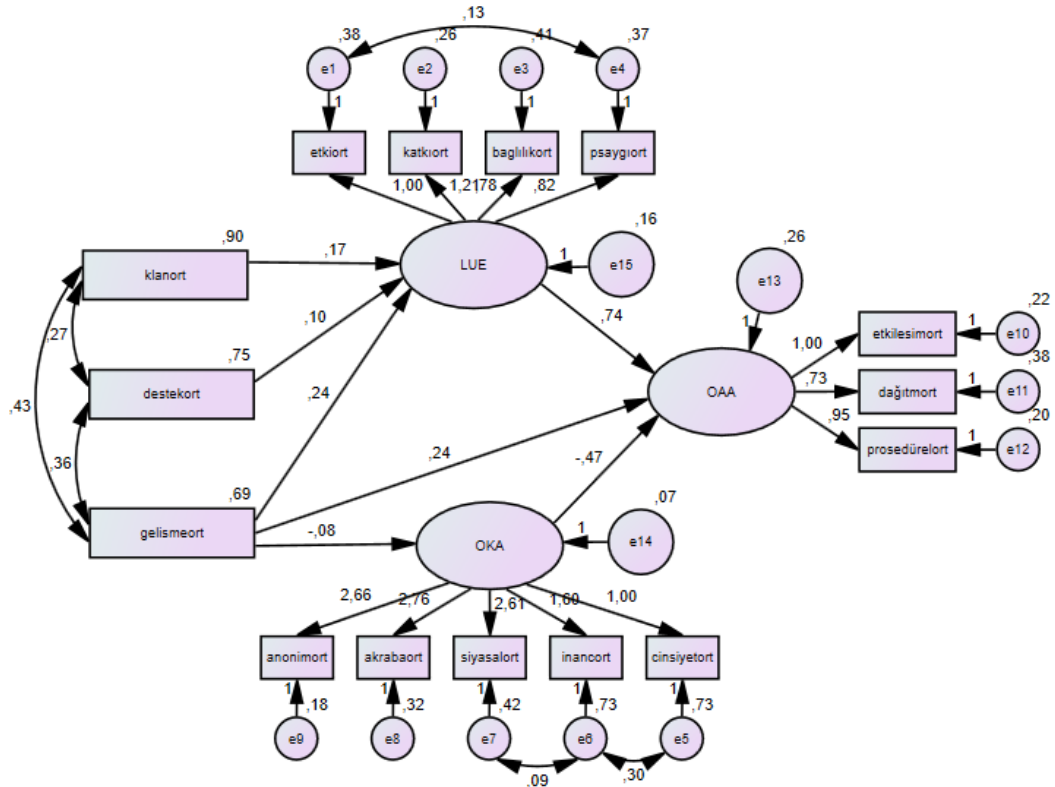
Tablo 6.45`te görüleceği üzere ana modelin nihai haline ait yapısal eşitlik modellemesi yol analizi sonuçları çerçevesinde toplam 6 yolun anlamsız olduğu görülmektedir. Bu yollar en büyük değerden başlanarak sırasıyla çıkarılmış ve e6↔e7 modifikasyonu yapılmıştır. Bu işlemler sonucunda başlangıçta anlamsız olan gelişme eğiliminden örgütsel kayırmacılık algısına giden yol anlamlı hale gelmiştir. Böylelikle Şekil 6.7`de yer alan ana modelin nihai haline ait anlamlı yollar tespit edilmiştir.

Tablo 6.45: Ana Modelin Regresyon Ağırlıkları Tablosu

Test Edilen Yol	Tahmin (β)	Standart Hata	Kritik Değer	Standardize Tahmin (β)	Anlamlılık Düzeyi (p)
LUE←destekort	0,099	0,039	2,563	0,156	0,01
LUE←klanort	0,165	0,037	4,417	0,284	***
LUE←gelismeort	0,248	0,048	5,179	0,372	***
OKA←LUE	-0,031	0,047	-0,651	-0,064	0,515
OKA←klanort	-0,027	0,021	-1,245	-0,096	0,213
OKA←destekort	0,019	0,021	0,868	0,061	0,386
OKA←gelismeort	-0,055	0,029	-1,899	-0,173	0,058
OAA←klanort	0,069	0,048	1,427	0,084	0,153
OAA←destekort	0,027	0,048	0,551	0,03	0,581
OAA←gelismeort	0,215	0,063	3,416	0,23	***
OAA←OKA	-0,44	0,173	-2,538	-0,15	0,011
OAA←LUE	0,651	0,12	5,41	0,464	***
etkiort←LUE	1			0,744	
katkiort←LUE	1,215	0,114	10,677	0,852	***

bağlılıkort←LUE	0,776	0,093	8,359	0,677	***
psaygiort←LUE	0,818	0,073	11,148	0,859	***
cinsiyetort←OKA	1			0,785	
inancort←OKA	1,714	0,31	5,52	0,474	***
siyasalort←OKA	2,673	0,545	4,906	0,294	***
akrabaort←OKA	2,745	0,555	4,941	0,847	***
anonimort←OKA	2,64	0,531	4,973	0,797	***
etkilesimort←OAA	1			0,553	
dağıtmort←OAA	0,736	0,057	13,008	0,596	***
prosedürelort←OAA	0,955	0,056	17,078	0,666	***

*** $p < 0,001$



CMIN=154,747; DF=80; p=.000; CMIN/DF=1,934; RMSEA=.054; NFI=.923; CFI=.961; GFI=.941; AGFI=.911

Şekil 6.7. Araştırma Ana Modeli Anlamli Yollar

Şekil 6.7'deki anlamlı yolları ihtiva eden modele ait nihai uyum iyiliği değerleri Tablo 6.46'da, regresyon tablosu değerleri ise Tablo 6.47'de verilmiştir.

Tablo 6.46: Ana Modelin Nihai Halinde Değişkenler Arasındaki Anlamlı Yolların Bulunduğu Şekil 6.7'deki Modelin Uyum İyiliği Değerleri

	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	NFI	CFI	GFI	AGFI
İyi Uyum Değerleri (3)	154,747	80	1,934	0,54	0,923	0,961	0,941	0,911

* $p < 0,01$ **Tablo 6.47: Ana Modelin Nihai Halinde Değişkenler Arasındaki Anlamlı Yolların Regresyon Ağırlıkları**

Test Edilen Yol	Tahmin (β)	Standart Hata	Kritik Değer	Standardize Tahmin (β)	Anlamlılık Düzeyi (p)
LUE←destekort	0,102	0,038	2,717	0,161	0,007
LUE←klanort	0,174	0,037	4,776	0,302	***
LUE←gelismeort	0,24	0,047	5,109	0,363	***
OKA←gelismeort	-0,08	0,024	-3,17	-0,24	0,002
OAA←gelismeort	0,235	0,061	3,833	0,252	***
OAA←OKA	-0,47	0,174	-2,7	-0,16	0,007
OAA←LUE	0,738	0,115	6,416	0,523	***
etkiort←LUE	1			0,663	
katkiort←LUE	1,215	0,113	10,71	0,793	***
baglılıkort←LUE	0,779	0,093	8,353	0,553	***
psaygıort←LUE	0,817	0,074	11,12	0,592	***
cinsiyetort←OKA	1			0,295	
inancort←OKA	1,599	0,294	5,433	0,443	***
siyasalort←OKA	2,613	0,533	4,903	0,728	***
akrabaort←OKA	2,757	0,556	4,957	0,789	***
anonimort←OKA	2,663	0,534	4,985	0,855	***
etkilesimort←OAA	1			0,854	
dağıtmort←OAA	0,734	0,057	12,98	0,676	***
prosedürelort←OAA	0,948	0,056	16,98	0,856	***

*** $p < 0,001$

Araştırmanın nihai modelinden elde edilen sonuçlar çerçevesinde ortaya çıkan değişkenler arasındaki doğrudan etki, dolaylı etki ve toplam etkilerin gösterildiği tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 6.48: Etkileyen ve Etkilenen Değişkenler Arasındaki Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkiler

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler								
	Lider-Üye Etkileşimi			Örgütsel Kayırmacılık Algısı			Örgütsel Adalet Algısı		
	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Toplam Etki	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Toplam Etki	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Toplam Etki
Klan Eğilimi	0,302	-	0,302	-	-	-	-	0,158	0,158
Destek Eğilimi	0,161	-	0,161	-	-	-	-	0,084	0,084
Gelişme Eğilimi	0,363	-	0,363	-0,235	-	-0,235	0,252	0,227	0,479
Lider-Üye Etkileşimi	-	-	-	-	-	-	0,523	-	0,523
Örgütsel Kayırmacılık Algısı	-	-	-	-	-	-	-0,160	-	-0,160

AMOS paket programı ile yapılan yol analizleri sonucu üç farklı etki için β katsayısı üretilmektedir. Bunlar standardize edilmiş doğrudan, dolaylı ve toplam etkilerdir.

- **Doğrudan Etkiler:** Araştırma değişkenlerinin birbirleriyle ilişkilerinde, biri etkileyen diğeri de etkilenen sadece iki değişkenin olması durumunda doğrudan bir etki söz konusudur. Araştırmada öncelikle etkileyen ve etkilenen değişkenler olarak örgüt kültürü alt boyutlarının örgütsel adalet algısı ilişkisine yol analizi ile bakılmıştır. Örgüt kültürünün alt boyutları olan kuralcılık eğilimi ile hiyerarşi

eğiliminin örgütsel adalet algısı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilerek modelden çıkarılmıştır. Bununla birlikte gelişme eğiliminin (β : 0,440), destek eğiliminin (β : 0,091) ve klan eğiliminin (β : 0,231) örgütsel adalet algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. H_{3a} , H_{3c} ve H_{3d} hipotezleri desteklenmiş, H_{3b} ve H_{3e} hipotezleri desteklenmemiştir.

Gelişme eğilimi örgütsel kayırmacılık algısını (β : -0,235) beklenildiği gibi negatif olarak doğrudan etkilemektedir. Örgüt kültürünün gelişme eğiliminden başka herhangi bir alt boyutu örgütsel kayırmacılık algısını anlamlı olarak etkilemediği için sadece H_{2d} desteklenmiş, H_{2a} , H_{2b} , H_{2c} ve H_{2e} hipotezleri desteklenmemiştir. Örgüt kültürü alt boyutları olan klan eğilimi (β : 0,302), destek eğilimi (β : 0,161) ve gelişme eğilimi (β : 0,363), lider-üye etkileşimi üzerinde doğrudan etkilidir. Bu durumda H_{1a} , H_{1c} ve H_{1d} hipotezleri desteklenmiş, H_{1b} ve H_{1e} hipotezleri desteklenmemiştir.

Aracı değişkenlerin modele dâhil edilmesiyle, Şekil 6.5'te gösterilen örgüt kültürü alt boyutları ile örgütsel adalet algısı arasında kurulan yol analizindeki bazı anlamlı yolların ortadan kalktığı veya bu yolların katsayılarının azaldığı görülmektedir. Şekil 6.5'te gösterilen modelde gelişme eğiliminin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisi (β : 0,440) seviyesindeyken, aracı değişkenlerin modele dâhil edilmesiyle, bu doğrudan etkide bir azalma meydana gelerek (β : 0,252) seviyesinde gerçekleşmiştir.

Lider-üye etkileşimi değişkeninin örgütsel adalet algısı üzerindeki doğrudan etkisi (β : 0,523), örgütsel kayırmacılık algısı değişkeninin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisi ise (β : 0,440) olarak bulunmuştur. Bu sebeple H_4 ve H_5 hipotezleri desteklenmiştir.

Tablo 6.46'da görüleceği gibi lider-üye etkileşiminin örgütsel kayırmacılık algısı üzerinde herhangi bir doğrudan etkisi bulunmamaktadır. Bu yol anlamsız olduğu için modelden çıkarılmıştır. Bu sebeple H_6 hipotezi desteklenmemiştir.

- **Dolaylı Etkiler:** Araştırma değişkenlerinden birinin diğerini etkilemesi durumuna doğrudan etki, bu etkinin araya giren değişken veya değişkenler yardımıyla tamamen ya da kısmen ortadan kalkmasıyla oluşan yeni yoldaki etkiye ise dolaylı etki denilmektedir. Tablo 6.46'daki veriler incelendiğinde klan eğiliminin örgütsel adalet algısı üzerindeki dolaylı etkisinin (β : 0,158), destek eğiliminin dolaylı etkisinin ise (β : 0,084) olduğu görülmektedir. Bununla birlikte Tablo 6.39'da yer alan verilere bakıldığında klan eğilimi boyutunun örgütsel adalet üzerindeki etkisi (β : 0,139), destek eğiliminin etkisi ise (β : 0,060) olarak görülmektedir. Daha önce de ifade edildiği gibi, aracı değişkenlerin modele dâhiledilmesiyle etki katsayıları bir miktar artmış olmakla birlikte, bu doğrudan yollar tamamen ortadan kalkmış ve klan eğiliminin ve destek eğiliminin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisi doğrudan değil dolaylı hale gelmiştir. Bu durumda klan eğiliminin ve destek eğiliminin örgütsel adalet algısına etkisinde lider-üye etkileşiminin tam aracılık rolünün olduğu saptanmıştır.

Gerçekleştirilen yol analizi sonucunda tespit edilen bir diğer aracılık etkisi, gelişme eğiliminin örgütsel adalet algısına doğrudan etkisini azaltarak hem lider-üye etkileşimi üzerinden hem de örgütsel kayırmacılık algısı üzerinden meydana gelen dolaylı etkilerdir. Tablo 6.5'te görüleceği gibi gelişme eğiliminin örgütsel adalet algısına doğrudan etkisi vardır. Bu modele aracı değişkenlerin eklenmesiyle doğrudan etki β : 0,252 seviyesine inerken dolaylı etki ise β : 0,227 olarak gerçekleşmektedir. Dolaylı etki miktarının ne kadarının lider-üye etkileşimi üzerinden ne kadarının da örgütsel kayırmacılık algısı üzerinden dolaylı olarak örgütsel adalet algısını etkilediğini tespit etmek amacıyla yapısal eşitlik modelinde önce lider-üye etkileşimi üzerinden kurulan yol çıkarılarak örgütsel kayırmacılık algısı üzerinden gerçekleşen dolaylı etkiye bakılmış, daha sonra bu işlemin tam tersi yapılarak gelişme eğiliminin örgütsel adalet algısına etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolüne bakılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre gelişme eğiliminin lider-üye etkileşimi üzerinden örgütsel adalet algısına dolaylı etkisi β : 0,181 ve gelişme eğiliminin örgütsel kayırmacılık algısı üzerinden örgütsel adalet algısına dolaylı etkisi β : 0,046 olarak tespit edilmiştir.

Buna bağılı olarak H₇ ve H₈ hipotezlerinin kısmen desteklendiğı sonucuna varılmıştır.

- **Toplam Etkiler:** Bir araştırma değışkeninin diğér araştırma değışkeni ya da değışkenleri üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerinin toplamı olarak ifade edilen toplam etkiler incelendiğinde klan eğilimi (β : 0,302) ve gelişme eğiliminin (β : 0,363) lider-üye etkileşimini güçlü bir şekilde etkilediğı görölmektedir. Etkileyen değışkenler arasında yalnızca gelişme eğilimi (β : -0,235) örgütsel kayırmacılık algısını etkilemektedir. Örgüt kültürünün klan eğilimi ve destek eğiliminin örgütsel adalet algısına etkisi düşük olsa da gelişme eğiliminin (β : 0,479) toplam etkisi diğérlerine kıyasla oldukça yüksektir. Araştırma değışkenleri arasındaki en yüksek toplam etki lider-üye etkileşiminin (β :0,523) örgütsel adalet algısına etkisidir. Son olarak örgütsel kayırmacılık algısının örgütsel adalet algısı üzerindeki toplam etkisi (β : -0,160) olarak tespit edilmiştir.

Yukarıda ayrıntılı şekilde ifade edildiğı üzere, örgüt kültürünün alt boyutları olan klan eğilimi, destekleme eğilimi ve gelişme eğilimi örgütsel adalet algısını etkilemekte, lider-üye etkileşimi klan eğilimi ve gelişme eğilimi ile örgütsel adalet algısı arasında tam aracılık etkisine sahip bulunmaktadır. Gelişme eğiliminin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisinde ise hem lider-üye etkileşimi hem de örgütsel kayırmacılık algısı kısmi aracılık etkisine sahiptir. Değışkenler arasındaki aracılık etkisinin testinde, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen varsayımlar çerçevesinde tespit edilen aracılık etkilerinin istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla çalışmamızda Sobel testi yapılmıştır. Sobel testi araştırma değışkenlerinin standart hata oranları ve standardize olmayan regresyon katsayıları ile yapılmaktadır. Sobel testi istatistikleri, istenilen değışkenlerin girilmesiyle bu analizin yapıldığı açık kaynaklı web siteleri yardımıyla hesaplanmıştır (quantpsy.org/sobel/). Sobel testi, Kristopher J. Preacher (Vanderbilt University) ve Geoffrey J. Leonardelli (University of Toronto) tarafından literatüre kazandırılmıştır.

Yapılan Sobel Testi neticesinde elde edilen test istatistikleri Tablo 6.49`da gösterilmektedir.

Tablo 6.49: Sobel Test İstatistikleri

Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	Bağımlı Değişken	Aracılık Etkisinin Türü	Sobel Test İstatistiği (z değeri)	p
Klan Eğilimi	LÜE	ÖAA	Tam	3,793	0,000
Destekleyicilik Eğilimi	LÜE		Tam	2,476	0,013
Gelişme Eğilimi	LÜE		Kısmi	3,996	0,000
Gelişme Eğilimi	ÖKA		Kısmi	2,041	0,041

Sobel testi sonuçları incelendiğinde tüm aracılık etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Yapılan analizler sonucunda elde edilen bütün test istatistikleri birlikte değerlendirildiğinde araştırma hipotezlerinin sonuçlarına ilişkin özet bilgiler Tablo 6.50`detoplu olarak özetlenmiştir.

Tablo 6.50: Araştırma Hipotez Sonuçlarının Özeti

Hipotezler	Sonuç	Açıklama
H1: Örgüt kültürü alt boyutlarının (klan eğilimi, kuralcılık eğilimi, destek eğilimi, gelişme eğilimi ve hiyerarşi eğilimi), lider-üye etkileşimi üzerinde etkisi vardır.	H1a: Desteklenmektedir. H1b: Desteklenmemektedir. H1c: Desteklenmektedir. H1d: Desteklenmektedir. H1e: Desteklenmemektedir.	Kuralcılık ve hiyerarşi eğilimi analize dâhil edilmemiştir. Klan, destek ve gelişme eğilimi lider-üye etkileşimini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedir.
H2: Örgüt kültürü alt boyutlarının (klan eğilimi, kuralcılık eğilimi, destek eğilimi, gelişme eğilimi ve hiyerarşi eğilimi), örgütsel kayırmacılık algısı üzerinde etkisi vardır.	H2a: Desteklenmemektedir. H2b: Desteklenmemektedir. H2c: Desteklenmemektedir. H2d: Desteklenmektedir. H2e: Desteklenmemektedir.	Kuralcılık ve hiyerarşi eğilimi analize dâhil edilmemiştir. Gelişme eğiliminin örgütsel kayırmacılık algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır. Klan ve destek eğiliminin istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunamamıştır.
H3: Örgüt kültürü alt boyutlarının (klan eğilimi, kuralcılık eğilimi, destek eğilimi, gelişme eğilimi ve hiyerarşi eğilimi), örgütsel adalet algısı üzerinde etkisi vardır.	H3a: Desteklenmektedir. H3b: Desteklenmemektedir. H3c: Desteklenmektedir. H3d: Desteklenmektedir. H3e: Desteklenmemektedir.	Kuralcılık ve hiyerarşi eğilimi analize dâhil edilmemiştir. Bağımsız-bağımlı değişen ilişkisine bakıldığında klan, destek ve gelişme eğiliminin örgütsel adalet algısı üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmekle birlikte yapısal eşitlik modeli yol analizinde sadece gelişme eğiliminin örgütsel adalet algısı üzerinde anlamlı etkisi tespit edilmiştir.

H4: Lider-üye etkileşiminin örgütsel adalet algısı üzerinde etkisi vardır.	H4: Desteklenmektedir.	Yol istatistiksel olarak anlamlıdır.
H5: Örgütsel kayırmacılık algısının örgütsel adalet algısı üzerinde etkisi vardır.	H5: Desteklenmektedir.	Yol istatistiksel olarak anlamlıdır.
H6: Lider-üye etkileşiminin örgütsel kayırmacılık algısı üzerinde etkisi vardır.	H6: Desteklenmemektedir	Yol istatistiksel olarak anlamlı değildir.
H7: Örgüt kültürü alt boyutlarının örgütsel adalet algısına etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü vardır.	H7: Kısmen desteklenmektedir.	Gelişme eğiliminin örgütsel adalet algısına etkisinde lider-üye etkileşiminin kısmi aracılık, klan eğilimi ve destek eğiliminin ise tam aracılık rolü tespit edilmiştir.
H8: Örgüt kültürü alt boyutlarının örgütsel adalet algısına etkisinde örgütsel kayırmacılık algısının aracılık rolü vardır.	H8: Kısmen desteklenmektedir.	Yalnızca gelişme eğiliminin örgütsel adalet algısına etkisinde örgütsel kayırmacılık algısının aracılık rolü tespit edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsan, ulaşılabilen sınırları içerisinde kâinatın en önemli varlığıdır. Üzerinde yaşadığımız dünyada her şey “insan için” ve “insana göre”dir. Bu durum günümüzdeki örgütler için de geçerlidir. Çalışma hayatında emek yoğun çalışma tarzı yerine, yeni nesil teknoloji yoğun çalışma modeli hâkim olmaya başlasa da bir üretim faktörü olarak insan her zaman örgütün en kritik kaynağı olmaya devam etmektedir. Sanayi devrimi ile başlayan bu yeni süreç içerisinde, insanın örgüt için önemi zamanla daha iyi anlaşılmış, nitelikli bir iş gücüne sahip olmak örgütlerin oldukça önemli bir rekabet avantajı sağlamasına yardımcı olmuştur. Duygusal bir varlık olan insan, huzurlu ve mutlu olduğunda hem çalışma hayatında hem de sosyal hayatında daha başarılı ve üretken olabilecektir. Örgütlerin başarısında çalışanların payı, çalışanların başarısında ise onların duygusal durumları ve bunun çalışma hayatına yansımalarının rolü büyüktür.

Çalışanların örgütleriyle ilişkilerinde en önemli konuların başında örgütsel adalet algılamaları gelmektedir. Her alanda birçok adaletsizliğin yaşandığı günümüzde, çalışma hayatındaki şartları adil olarak algılayan insan, döktüğü terin, verdiği emeğin karşılığını aldığını düşündüğünde örgütü için daha faydalı olacaktır. Bir örgütte çalışanların adalet algısını etkileyecek onlarca değişken sayılabilir. Teorik olarak örgüt kültürünün bu değişkenlerin en önemlilerinden biri olduğunu söylemek mümkündür. Ulusal kültürün bir alt boyutu olarak örgüt kültürü, çalışanların örgütle ve birbirleriyle olan ilişkilerinde belirleyici ve düzenleyici bir etkiye sahiptir. Bu sebeple, bu araştırmanın temel konusu, örgüt kültürünün örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisini incelemektir.

Yapısal olarak örgüt kültürü kavramı, diğer birçok örgütsel davranış kavramından farklıdır. Örgüt kültürü, soyut bir varlığa ait olması sebebiyle, bir algıyı ya da bir davranışı değil, daha çok örgüte ait bir durumu ya da bir özelliği ifade eder. Örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmalarda onlarca farklı sınıflandırmanın/boyutlandırmanın yapılmasının sebebi, kültürel durumların ya da özelliklerin farklı coğrafyalarda ve uluslarda farklı şekillerde ortaya çıkması, karakteristik özellikleri birbirinden bağımsız ve farklı olan çalışanlar tarafından değişik şekillerde ve düzeylerde algılanmasıdır. Kısaca ulusal ve yerel özellikler, örgütün sahip olduğu özellikler ve çalışanların

özellikleri örgüt kültürü tipolojilerinin ve boyutlarının belirlenmesinde farklı görüşlerin ve uygulamaların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır.

Örgütlerin kültürü ile ilgili ölçümlerde ortaya çıkan eğilimler, yani örgütün sahip olduğu kültürel özellikler sayıca fazla ya da az olabilir. Örgüt kültürü boyutlarının sayıca az olması “kültürsüzlük”, fazla olması ise “kültürlü olmak” anlamına gelmez. Bir örgütte baskın kültür sayısının fazla olması kültürel yöneliminin çeşitliliği ile doğru orantılıdır. Ayrıca herhangi bir kültürün varlığı, örgüt yapısına bağlı olarak bazen olumlu, bazen de olumsuz olarak algılanabilir. Mesela askeri örgütlerde hiyerarşi kültürü olmazsa olmaz bir şart olarak görülürken, bilişim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde hiyerarşik örgüt kültürünün bir baskı unsuru olduğu düşünülebilir. Dolayısıyla kültürel özelliklerin birbirleriyle kıyaslanması da çok kolay olmayıp kıyaslama ancak homojen örgütler için doğru bir yöntem olabilir.

Yukarıda izah edilen sebeplerle, örgüt kültürünün alt boyutlarının çeşitliliği, bazı boyutların bazı örgütlerde hiç olmayacağı varsayımı ile araştırmamızda örgüt kültürü kavramının alt boyut düzeyinde ele alınmasının daha doğru bir değerlendirme yapılmasına imkân sağlayacağı öngörülmüştür. Diğer değişkenler ise ana boyut düzeyinde analize dâhil edilmiştir. Örgütsel adalet algısı, örgütsel kayırmacılık algısı ve lider-üye etkileşimin de alt boyutlarıyla araştırmaya dâhil edilmesi halinde muhtemel ilişkilerin ve etkilerin yaratacağı karmaşanın önüne geçilerek araştırma modelinin sade ve anlaşılabilir olması sağlanmıştır.

Araştırmanın aracı değişkenleri lider-üye etkileşimi ve örgütsel kayırmacılık algısıdır. Örgütsel davranış literatürü çerçevesinde, örgüt kültürünün hem örgütteki kayırmacı davranışları hem de çalışanların liderleriyle karşılıklı etkileşimlerini etkilediği ve bu etkilerin çalışanların örgütsel adalet algısı üzerinde etkili olacağı öngörülmüş ve araştırma modeli bu varsayımına göre dizayn edilmiştir.

Araştırmada öncelikle çalışanların örgüt kültürü ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiye odaklanılmış, etkileyen değişken olarak örgüt kültürü, etkilenen değişken olarak örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki test edilmiştir. Örgüt kültürünün alt boyutları olan kuralcılık eğilimi, klan eğilimi, destek eğilimi, gelişme eğilimi ve hiyerarşi eğiliminin örgütsel adalet algısına etkisinin araştırıldığı bu analizde, klan,

destek ve gelişme eğiliminin örgütsel adalet algısını pozitif yönde etkilediği, kuralcılık eğilimi ve hiyerarşi eğiliminin örgütsel adalet algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir.

Örgütlerdeki kuralcı eğilimler, örgütsel bürokrasi ve kontrol eğilimi gibi kavramlarla özdeşleşmiş olup, *“kurallara uymaya ağırlık vermenin derecesi”* olarak karşımıza çıkmaktadır. Hiyerarşi eğilimi ise itaat, güç, otorite ve katılımcılık eğilimi olarak anılıp, *“hiyerarşiye, otoriteye, emir-komuta zincirine, rol ve pozisyonlara ya da iş ortamındaki eşitlik ve katılımcılığa önem verme derecesi”* şeklinde ifade edilmektedir (Danışman ve Özgen, 2003, s. 106). Araştırmada bu iki alt boyutun çalışanlar tarafından algılanması yüksek olmakla birlikte, örgütsel adalet algısı ile korelasyonlarının düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Çalışanlar bu işletmede kurallara uymayı, örgüt tarafından belli düzeylerde kontrol edilmeyi veya bürokratik sorumluluklarını rutin bir işlem olarak görmekte, bu uygulamaların işin gereği olduğunu düşünmektedir. Uyulması gereken kuralların fazlalığı, işletmede uygulanan prosedürlerin katılığı ve işlerin rutin olması gibi hususlar, çalışanlar tarafından normal kabul edilmekte, yapılması gereken şeyler olarak değerlendirilip herhangi bir adaletsizlik algılanmamaktadır. Hiyerarşi eğilimi içinde benzer bir durum söz konusudur. Çalışanların hiyerarşi eğilimi yüksek olmakla birlikte, örgüt yönetimine itaatyada otoriteye bağlılık anlamında bir adaletsizlik algılamayıp bunu işlerinin bir gereği olarak görmektedirler.

Klan eğilimi, örgütteki bireyleri ailenin üyeleri gibi görme, destekleyicilik eğilimi, çalışanların iş hayatında inisiyatif kullanması ve serbestçe bilgi paylaşımı yapabilmeleri ve gelişme eğilimi, durağanlık ve istikrar yerine yenilikleri önemsemenin derecesi olarak tanımlanmaktadır (Danışman ve Özgen, 2003, s. 105-106). Çalışanların bir aile üyesi olarak görüldüğü klan eğilimli örgütlerde çalışanlar kendilerini daha rahat ve huzurlu hissedeceklerdir. Çalışanlar örgütlerine yaptıkları katkıların karşılığını almak isterler, örgütsel adalet algıları genellikle örgüte yapılan katkılar ile elde edilen faydaların kıyaslanması sonucunda ortaya çıkar. Ancak çalışan örgütünü bir aile olarak gördüğünde hem örgütüne hem de diğer çalışanlara karşı daha fedakâr ve müşfik davranacak, örgütten elde ettiği faydadan çok örgüte yaptığı katkıları önemseyecektir. Burada belirleyici olan husus örgütün yani ailenin sıcaklığı, bir başka deyişle, örgütün

çalışanla kurduğu ilişkinin samimiyet düzeyidir. Çalışan örgüt tarafından ne kadar benimsenir ve önemsenirse, örgütsel adalet algısı da o oranda artacaktır. Örgütün destekleyicilik eğilimi de çalışanlar üzerinde benzer etkiler yaratır. Çalışanların algılanan örgütsel desteği arttıkça kendini örgüt için daha önemli bir konumda görür. Çalışan kendisine verilen görevleri tam olarak ve zamanında yerine getirebilmek için risk alıp inisiyatif kullanmaktan çekinmez ve daha fazla çaba sarf etme ihtiyacı duyar. İşletmede bilginin yayılması için monitör görevi üstlenen çalışan örgütün sağladığı destekle daha üretken bir kişiliğe bürünecektir. Araştırmanın bir başka sonucu, gelişme eğiliminin örgütsel adalet algısını pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilemesidir. Gelişme eğilimi, örgütlerin çevresel değişkenlere verdikleri tepkiler bütünü ya da entelektüel sermayenin gelişim hızı olarak tanımlanabilir. Günümüzde örgütler çoğunlukla dinamik bir yapıya sahiptir. Değişimin sürekliliği ve hızı, dinamizmi korumayı yani değişimlere karşı hızlı bir şekilde tepki vermeyi zorunlu kılmaktadır. Yeni yaklaşımların ve fikirlerin teşvik edildiği esnek yapılara sahip örgütler, çalışanların yenilikçi fikirlerini destekleyecek, çalışanların kendi fikirlerine ve önerilerine değer verilmesini “bireysel çabalarının takdir edilmesi” olarak görecektir ve bu sayede örgütsel adalet algıları artacaktır.

Bu sonuçlar genel olarak örgüt kültürü ve örgütsel adalet algısını konu edinen akademik çalışmaların sonuçlarıyla uyumludur. Kalfaoğlu, vd., (2021), Köksal (2018), Ertaş ve Unur (2018), Özsoy ve Ekici (2017), tarafından yapılan çalışmalarda örgüt kültürü ölçümlerinde başka ölçekler kullanılmış olmakla birlikte, bu çalışmanın sonuçlarına benzer şekilde, örgüt kültürünün örgütsel adalet algısı üzerinde etkili olduğu ifade edilmektedir.

Araştırmadan elde edilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, kurulan yapısal eşitlik modellemesinde, örgüt kültürü alt boyutlarının örgütsel adalet algısına etkisinde lider-üye etkileşimi ve örgütsel kayırmacılık algısı aracı değişken olarak modele eklenmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi sonucunda ortaya çıkan etkilere bakıldığında örgüt kültürünün alt boyutları olan klan eğilimi, destek eğilimi ve gelişme eğiliminin çalışanların lider-üye etkileşimlerini pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir. Lider-üye etkileşiminin de örgütsel adalet algısını pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir. Buna ek

olarak, örgüt kültürü alt boyutlarından yalnızca gelişme eğiliminin örgütsel kayırmacılık algısını negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilediği ve örgütsel kayırmacılık algısının da örgütsel adalet algısını negatif bir şekilde etkilediği görülmektedir. Genel olarak örgütsel davranış literatürüne ve araştırmadaki varsayımlarımıza uygun olan bu etkileri açıklayalım:

Türasaş Sivas Bölge Müdürlüğü çalışanları, uzun süredir birlikte çalışan, birbirlerini ve örgütlerini iyi tanıyan kişilerin bir arada bulunduğu bir örgüttür. Bir kamu iktisadi teşekkülü olması sebebiyle, çalışanlar arasındaki rekabetin düşük olduğu, buna karşın birbirini uzun zamandır tanıyan çalışanlar arasında dostluk ve arkadaşlık bağlarının yüksek olduğu bir çalışma ortamına sahiptir. Çalışanların örgütlerini büyük bir aile, kendilerini de bu ailenin bir ferdi olarak görmeleri, klan eğilimine sahip bir örgüt kültürünün ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır. Çalışanların işletme yöneticilerini bir aile büyüğü gibi görmeleri, sıkıntılarını ve problemlerini onlarla paylaşabilmeleri, örgüt içerisindeki aile bağlarını güçlendirmekte ve çalışanlar için sıcak bir ortamda çalışma imkânı sağlamaktadır. Çalışanlar kişisel sorunlarının çözümünde yöneticilerin ya da çalışma arkadaşlarının kendisine yardımcı olacağını bilmeleri halinde, çalışma ortamının daha kaliteli, huzurlu ve güvenli olduğunu algılayacak, çalışma arkadaşlarının, özellikle de yöneticilerinin bu kültürün oluşmasında etkisini dikkate alarak, liderleriyle daha kaliteli bir etkileşim içerisinde olacaktır. Benzer şekilde destek ve gelişme eğilimine sahip örgütlerde çalışanların lider-üye etkileşimi de yüksektir. Bunun en temel sebebi, hem lider-üye etkileşiminin hem de destekleyicilik ve gelişme eğiliminin lider ve örgüt merkezli değişkenler olmasıdır. Çalışanların kişisel haklarına ve çıkarlarına saygı gösterilen, işle ilgili kararların alınmasında çalışanları sürece dâhil eden bir örgütte, çalışanların liderleriyle etkileşim kalitesinin daha yüksek olması beklenen bir sonuçtur. Örgütleri tarafından makul miktarda inisiyatif kullanma, sorumluluk alma ve örgüt içinde bilgiyi sınırsız bir şekilde paylaşma konusunda desteklenen çalışanların, esnek bir örgüt yapısı içerisinde çalışma imkânı bulabiliyor olması, yeniliklere ve gelişmeye önem verilen bir ortamda iş yapmalarına imkân sağlanması çalışanların liderleriyle etkileşiminin kalitesini artıracaktır. Yöneticisi tarafından işle ilgi olsun ya da olmasın, eğitim, kurs, seminer vb. faaliyetlerle çalışanların iş ve sosyal hayatına katkı yapılması, çalışanlara görevde yükselme ve kendi kariyerlerini inşa etme imkânı sağlanması, çalışanların sosyal ve mali haklarının

temini, çalışanlara iş sağlığı ve güvenliğine sahip çalışma ortamlarının hazırlanması, çalışanlara karşı sergilenen nazik davranışlar, çalışanların tecrübelerini diğer çalışanlara aktarmasına imkân verilmesi, çalışanların ödüllendirilmesinde şeffaf ve cömert olunması, işin görülmesinde çalışanlara makul miktarda inisiyatif tanınması gibi bir çok davranış destek ve gelişme eğilimine sahip örgüt kültürlerinde çalışanların lider-üye etkileşimini pozitif şekilde etkileyecektir.

Klan, destek ve gelişme eğilimi ile örgütsel kayırmacılık algısı arasındaki korelasyon ilişkisine bakıldığında, örgüt kültürü alt boyutlarının tamamının örgütsel kayırmacılık algısı ile negatif korelasyona sahip olduğu, bununla birlikte yapısal eşitlik modellemesinde sadece gelişme eğiliminin örgütsel kayırmacılık algısı üzerindeki etkisinin negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Klan tipi eğilime sahip olan örgütlerde çalışanların örgütsel kayırmacılık algısının istatistiksel olarak anlamlı olmaması makul bir sonuç olarak kabul edilebilir. Çalışanların bir ailenin üyeleri gibi görüldüğü örgütsel yapılarda, kayırmacı davranışların düşük düzeyde algılanması beklenen bir durumdur. Çünkü büyük bir aileye benzeyen klan eğilimli örgütlerde, ailenin reisi ile özdeşleştirilebileceğimiz yöneticilerin, aile üyelerine davranışlarında çoğunlukla adaletin gözetildiği varsayılacaktır. Aksine tutum ve davranışların olması halinde bile, bu durum çoğunlukla aile bireyleri gibi görülen çalışanlar tarafından zaruri bir hal olarak değerlendirilecek ve adaletsizlik olarak algılanmayacaktır. Benzer şekilde destekleme eğiliminin de örgütsel kayırmacılık algısı üzerinde herhangi bir anlamlı etkisi tespit edilememiştir. Örgütsel desteğin standart olduğu, desteğin kişiye özgü değil, kişilere eşit bir şekilde dağıtıldığı varsayımı ile bir kamu iktisadi teşekkülü olan Türasaş Sivas Bölge Müdürlüğü'nde çalışanların örgütsel kayırmacılık algılamaması makul bir sonuç olarak görülmektedir. Bunun aksine, gelişme eğiliminin her bir çalışan üzerindeki etkisinin farklı şekilde ortaya çıkacağı varsayımı, bu eğilimin diğerlerine kıyasla örgütsel kayırmacılık üzerindeki etkisini daha belirgin hale getirmiş olabilir. Gelişme eğiliminin hâkim olduğu örgüt kültürlerinde, yenilikçilik, fırsatları değerlendirmede çabukluk, kaliteye önem verilmesi, pazarda takipçi olmaktan çok lider olmaya odaklanmak gibi yaklaşımlar söz konusu olmaktadır. Gelişen örgütlerin çalışanları da gelişecek, örgütün pazar içindeki konumu ile kendisinin örgüt içerisindeki konumunu birlikte değerlendirmeye başlayacaktır. Gelişme eğilimine sahip örgütlerde, çalışanlar örgütün gelişmişlik düzeyine yaptıkları

katkı arttıkça hem liderleriyle etkileşimleri hem de örgütsel kayırmacılık algıları artacaktır.

Araştırmanın bir başka sonucu lider-üye etkileşiminin örgütsel kayırmacılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmamasıdır. Bunun sebebi, klan, destek ve gelişme eğilimlerine sahip bir örgüt kültüründe, çalışanlar liderleri ile ilişkilerini örgütsel kayırmacılık davranışlarından ayırmak konusunda son derece bilinçli olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Diğer bir ifade ile çalışanlar liderlerinin hangi davranışlarının örgütsel süreçler ve işin görülmesi için uygun davranışlar olduğunu, hangi davranışlarında örgütsel kayırmacılık olduğunu net bir şekilde anlıyor ve lider-üye etkileşimi çerçevesinde gerçekleşen davranışların kayırmacılık algısına etki etmesine izin vermiyor olabilir. Bir kamu kurumu olan Türasaş'ta çalışanlara verilen işlerin ve görevlerin nispeten durağan, örgüt ve çalışanların gelişiminin ise oldukça hızlı olduğu bir ortamda çalışanlarda bu yönde bir farkındalık oluşması beklenen bir sonuç olarak değerlendirilmektedir. Nitekim Chaput (2012), lider-üye etkileşiminde iç grup-dış grup şeklinde ortaya çıkan bir ilişkisel yapı olduğunu ifade ederek iç grup ile örgütsel kayırmacılık algısı arasında benzerlikler olmasına rağmen bu iki olgunun birbirinden oldukça farklı olduğunu ifade etmektedir.

Araştırmada test edilen yapısal eşitlik modelinin sunduğu bir başka sonuç ise hem lider-üye etkileşiminin hem de örgütsel kayırmacılık algısının çalışanların örgütsel adalet algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmasıdır. Lider-üye etkileşiminin örgütsel adalet üzerindeki etkisi pozitif yönlü olup, lider ve üyeler arasındaki etkileşim arttıkça çalışanların örgütsel adalet algılamalarının da pozitif şekilde arttığı, diğer bir deyişle liderleriyle yakın ilişkiler geliştiren çalışanların örgütü daha adil olarak algıladığı tespit edilmiştir. Lider-üye etkileşimi ve örgütsel adalet algısının birlikte ele alındığı çalışmalarda Tülübaş (2021), Akın ve Aksoy (2020), Tziner vd. (2015), Turgut vd. (2015), Gürpınar ve Yahyagil (2007), ve Scandura (1999) benzer sonuçlara ulaşmıştır. Örgütsel kayırmacılık algısı da örgütsel adalet algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu etkinin beklenildiği gibi negatif yönlü olduğu görülmektedir. Kayırmacılık algısının yüksek olması doğal olarak çalışanların adalet duygularının örselenmesine yol açacaktır. Özellikle aile bireyleri gibi birbirlerine yakın olan çalışanların örgüt içerisinde bir kayırmacılık algılamaları durumunda normalden

daha fazla bir hayal kırıklığı yaşamaları ve bu durumu adaletsizlik olarak algılamaları son derece olağan bir sonuçtur. Bu sebeple araştırma sonuçlarına göre, örgütsel kayırmacılık algısının örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisinin oldukça kuvvetli olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuç, Cesur ve Erol (2020), Altıntaş (2020), Burucuoğlu vd., (2015), Arslaner vd. (2014), Karaköse (2014), Polat ve Kazak (2014), ile Karacağözü ve Yörük (2012) tarafından yapılan çalışmalara benzerdir.

Araştırma verilerinin demografik değişkenler yönüyle incelenmesi neticesinde elde edilen *t* testi sonuçlarına göre çalışanların iş sözleşmesinin türü açısından yoğun bir şekilde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre taşeron çalışanların neredeyse tüm boyutlarda kadrolu çalışanlardan pozitif şekilde farklılaştığı görülmektedir. Bunun sebebinin ise yoğun işsizliğin yaşandığı bir zamanda garantili iş olarak görülen kamu kurumlarında çalışma hayali ile taşeron çalışanların kendilerini gösterme çabası olabilir. Diğer taraftan kadrolu çalışanların kamu çalışanlarına sağlanan haklar ve güvenceler sayesinde örgütle ilgili bir duyarsızlaşma yaşıyor olmaları mümkündür. Örgütsel kayırmacılık algısı hariç diğer değişkenler ve alt boyutların neredeyse tamamında anlamlı farklılıklar vardır. Buna ek olarak medeni durum ve cinsiyet değişkenleri açısından örgütsel kayırmacılık algısı ve bazı alt boyutlarında da farklılıklar görülmektedir. *F* testi sonuçlarına bakıldığında ise, eğitim değişkeni açısından örgütsel adalet algısında, çalışma yılı ve yaş değişkenleri açısından bakıldığında örgüt kültürü ve örgütsel kayırmacılık algısında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada örgüt kültürünün alt boyutlarının, çalışanların örgütsel adalet algısına etkisinde, lider-üye etkileşimi ve örgütsel kayırmacılık algısının aracılık etkisi de test edilmiştir. Bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında yapılan yol analizi ve yapısal eşitlik modelinden elde edilen sonuçlara göre:

- Klan eğiliminin örgütsel adalet algısı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisinin olduğu, aracı değişken olarak lider-üye etkileşiminin ve örgütsel kayırmacılık algısının modele dâhil edilmesiyle bu yolun tamamen ortadan kalktığı, klan eğiliminin sadece lider-üye etkileşimini etkilediği ve sonuç olarak, klan eğiliminin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin tam aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir.

- Destekleyicilik eğiliminin örgütsel adalet algısı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisinin olduğu, aracı değişken olarak lider-üye etkileşimi ve örgütsel kayırmacılık algısının modele dâhil edilmesiyle bu yolun tamamen ortadan kalktığı, destekleyicilik eğiliminin yalnızca lider-üye etkileşimini anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiş, sonuç olarak destekleyicilik eğiliminin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin tam aracılık rolünün olduğu saptanmıştır.
- Gelişme eğiliminin de örgütsel adalet algısı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisinin olduğu görülmüş, aracı değişken olarak lider-üye etkileşimi ve örgütsel kayırmacılık algısının modele dâhil edilmesiyle bu yol tamamen ortadan kalkmamış, etki katsayısı azalmakla birlikte, gelişme eğiliminin hem lider-üye etkileşimi hem de örgütsel kayırmacılık algısını etkilediği tespit edilmiştir. Sonuç olarak gelişme eğiliminin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşimi ve örgütsel kayırmacılık algısının kısmi ve çoklu aracılık rolünü üstlendiği tespit edilmiştir.

Tez çalışması bir bütün olarak değerlendirildiğinde uygulamacılar ve araştırmacılar için bazı önerilerde bulunulmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Araştırmacılar için öneriler:

- Bu araştırmayı sonuçlarını sınırlandıran en önemli faktörler evren ve örneklemidir. Araştırma Türkiye Raylı Sistem Araçları Sanayi A.Ş.'nin (Türasaş) Sivas Bölge Müdürlüğünde gerçekleştirilmiştir. Zaman ve bütçe kısıtı sebebiyle, bu araştırmada, Türasaş'ın diğer bağlı kuruluşları olan Eskişehir ve Sakarya illerindeki bölge müdürlükleri kapsam dışında tutulmuştur. Bu çalışmanın hem Türasaş'ın tüm bölge müdürlüklerini kapsayacak şekilde genişletilmesi hem de diğer meslek gruplarında uygulanması sonuçların genellenmesi ve kıyaslanmasına imkân sağlayabilir.
- Araştırmada, örgütsel kayırmacılık algısını ölçmek için, kayırmacı davranışların kaynağını (türlerini) içeren yeni bir ölçme aracı geliştirilmiştir. Yapılan pilot çalışma neticesinde hemşehri kayırmacılığı boyutunun anket formundan çıkarılmasının uygun olacağı değerlendirilerek beş boyutlu bir ölçüm

yapılmıştır. Farklı örgütlerde ve örneklemelerde bu ölçme aracının kullanılmasının örgütsel kayırmacılık algısının ölçülmesinde araştırmalara ve araştırmacılara katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

- Araştırmada yalnızca nicel veriler kullanılmıştır. Bu durum cevaplayıcıların duygu, düşünce, tutum ve davranışlarını tam olarak yansıtamamasına sebep olabilir. Sonraki araştırmalarda nitel ve nicel yöntemlerin birlikte kullanılmasının araştırma sonuçlarını doğru okumak yönünden fayda sağlayabileceği değerlendirilmektedir.
- Bu araştırma modelinde kullanılan etkileyen, etkilenen ve aracı değişkenler farklı örneklemelerde yine aynı model çerçevesinde kullanılarak örgütsel adalet algıları ölçülebilir. Araştırma modelinin ya da değişkenlerinin değiştirilmesiyle daha farklı araştırma sorularına cevap verilebileceği düşünülmektedir. Zira çalışanların örgütsel adalet algıları onlarca farklı değişken tarafından etkilenme potansiyeline sahip kompleks bir değişkendir.
- Bu araştırmada çalışanların örgütsel adalet algısının etkileyen değişkenler tarafından ne ölçüde etkilendiğine dair bir çalışma yapılmıştır. Algıların hangi tür davranışlara ne şekilde dönüştüğünü tespit etmeye çalışmak oldukça önemli bir araştırma sorusudur. Bu araştırma sorusu çerçevesinde yapılan birçok akademik araştırma olsa da bu çalışmada kullanılan yapısal eşitlik modeline algıların davranışlara dönüşmesi ile ilgili değişkenler eklenebileceği değerlendirilmektedir.

Uygulamacılar için öneriler:

- Araştırmada test edilen modelde yer alan örgüt kültürü alt boyutlarının örgütsel adalet algısını ve lider-üye etkileşimini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiş, örgütsel kayırmacılık algısını ise yalnızca gelişme eğilimin negatif etkilediği, örgütsel kayırmacılık algısının da örgütsel adalet algısını negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu çerçevede, çalışanların örgütle ilişkilendirdikleri tüm hususlarda kendilerine adil ve hakkaniyetli bir şekilde davranılması gerektiği açıktır.
- Araştırmada klan, destek ve gelişme eğilimine sahip örgüt kültürünün çalışanların örgütsel adalet algısını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu

itibarla örgüt kültürünün gelişimine katkı sağlamak yöneticiler tarafından önemsenen bir hedef olmalıdır. Çalışanların birbirlerine olan güvenleri, sevgi, bağlılık ve saygıları, daha kuvvetli bir klan eğiliminin oluşmasına, yöneticilerin çalışanları destekleyerek hem çalışanların hem de örgütün gelişimine, birlikte başarıma ve takım ruhunun oluşumuna katkıda bulunarak hem bireylerin mutluluk ve huzurunu hem de bu sayede bireysel ve örgütsel performansı artıracaktır.

- Lider-üye etkileşimi, çalışanların örgütsel adalet algılarını kuvvetli bir şekilde etkilemekte, örgüt kültürünün çalışanların adalet algısını da liderleri üzerinden değerlendirdikleri görülmektedir. Çalışanların liderleriyle ilişkilerini güçlendirecek düzenlemelerin yapılmalı, lider-üye etkileşim teorisinin öngördüğü şekilde iç grupta yer alan çalışanların sayısı artırılmalı, hem iç grup hem de dış grupta yer alan çalışanların liderleriyle olan etkileşim kalitesinin de birlikte artırılmasına gayret edilmelidir.
- Örgüt kültürü güçlendikçe, çalışanların örgütsel kayırmacılık algıları azalmakta, buna karşın örgütsel kayırmacılık algısının artması durumunda doğal olarak örgütsel adalet algısında bir azalma meydana getirmektedir. Çalışanların yaşları, tecrübeleri, yetkinlikleri, kişisel özellikleri ve pozisyonları birbirinden farklı olup örgüte katkıları da birbirinden farklıdır. Aynı pozisyonda çalışan ama örgüte katkıları farklı olan çalışanlar bulundukları kadro itibarıyla aynı haklardan faydalanmaktadır. Örgütler her çalışana ayrı muamele yapamayacağı için bu çalışanların örgüte katkılarını eşitlemeye gayret etmeli, örgüte katkısı nispeten homojen olan çalışanların kayırmacılık algılarının azalmasına ve buna bağlı olarak örgütsel adalet algılarının artmasına yardımcı olmalıdır.

KAYNAKÇA

- Abdalla, H. F. Maghrabi, A. S. ve 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, A. ve Sevinç, İ. (2005). 1980 sonrası Türk kamu yönetiminin merkez örgütünde yapılan reform çalışmaları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (13): 19-38.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange, L. Berkowitz, (Ed.). *Advances in experimental social psychology*. (2. Baskı, s. 267-299). New York, Academic Press.
- Aditya, D. C. P. (2019). Leadership, organizational culture, organizational justice on organizational commitments and employee performance contract in private hospitals. *Jurnal Manajemen Bisnis*. 16(3): 151-166.
- Akan, V. (1990). Çağdaş sosyolojide bir kuram: "Sosyal alışveriş". *Eğitim ve Bilim*. 14(76): 10-15.
- Akar, S. (2020). Örgüt kültüründe bir iş ahlakı problemi olarak nepotizm. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*. 3(1): 241-251.
- Akdemir, B. ve Çukacı, Y. (2005). Örgüt kültürü değerleriyle örgütsel öğrenme düzeyi arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve bir araştırma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*. (50): 1173-1192.
- Akın, Ö., ve Aksoy, M. (2020). Lider-üye etkileşiminin, işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel adalet ve iş tatmininin aracı rolü: Bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 10(2): 549-582.
- Aközer, M. (2003). Kamuoyu gözüyle kamuda yolsuzluk. *Görüş Dergisi*. 37(Aralık): 14-22.

- Aktan, C. C. (1992). *Politik yozlaşma ve kleptokrasi; 1980-1990 Türkiye deneyimi*.(1. Baskı).İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Aktan, C. C. (2011). Eski devlet anlayışına karşı yeni devlet anlayışı.*Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*. 3(2): 189-206.
- Akyol, Ş. (2009). *Örgüt Kültüründe Güç Mesafesi ve Liderlik İlişkisi*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akyüz, M., ve Özzyer, K. (2016). Cinsiyet ayrımcılığının örgütsel sapma davranışları üzerindeki etkisi: Sağlık kurumlarında bir araştırma.*Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*.1(2): 53-76.
- Alam, K., Ali, A., Ali, N., ve Zaman, G. (2014). Organizational justice, task enjoyment, leadership style and organizational culture as strategies for reduction of social loafing. *Abasyn University Journal of Social Sciences*.7(1): 77-99.
- Alkhadher, O. ve Gadelrab, H. F. (2016). Organizational justice dimensions: Validation of an Arabic measure.*International Journal of Selection and Assessment*. 24(4): 337-351.
- Alkış, H. ve Güngörmez, E. (2015). Örgütsel adalet algısı ile performans arasındaki ilişki: Adıyaman ili örneği.*Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 8(21): 937-967.
- Altay, H. (2005). Örgüt kültürü. M. Tikici (Ed.), *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler* içinde(1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Altıntaş, T. (2020). Nepotizm ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine bir araştırma. *Nazilli İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 1(2): 65-76.
- Altuntaş, H. (2017). *Adalet*. (2. Baskı). Ankara: Diyanet İşleri Başkanlığı Yayınları.
- Anderson, D. M. ve Shinenw, K. J. (2003). Gender equity in the contex of organizational justice: A closer look at a reoccurring issue in the field.*Journal of Leisure Research*. 35(2): 228-247.

- Appelbaum, S. H. Audet L. ve Miller J. C.(2003). Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories.*Leadership & Organization Development Journal*. 24(1): 43-51.
- Araslı, H. Arıcı, H. E. ve Araslı, F. (2016). Nepotizmin iş tatmini üzerine etkisinde prosedürel adaletin aracı rolü: K.K.T.C. otelcilik sektörü üzerine bir araştırma.*Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 5(2): 1-20.
- Arasli, H. Bavik, A. ve Ekiz, E. H. (2006). The effects of nepotism on human resource management: The case of three, four and five stars hotels in Northern Cyprus. *International Journal of Sociology and Social Policy*. 26(7/8): 295-308.
- Arasli, H., ve Tumer, M. (2008). Nepotism, favoritism and cronyism: A study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of North Cyprus. *Social Behavior and Personality: An International Journal*. 36(9): 1237-1250.
- Argon, T. (2016). Öğretmen görüşlerine göre ilkokullarda yöneticilerin kayırmacılık davranışları.*Kastamonu Eğitim Dergisi*. 24(1): 233-250.
- Arıkan, S. ve Çalışkan, S. C. (2013). Kolektif yeterlik üzerine yeni bağımsız değişken arayışları: Lider-üye etkileşiminin kolektif yeterlik üzerindeki etkisi üzerine bir araştırma. *Türk Psikoloji Dergisi*. 28(71): 1-16.
- Arici, H. E, Arasli, H., Çobanoğlu, C. ve Namin, B. H. (2021). The effect of favoritism on job embeddedness in the hospitality industry: A mediation study of organizational justice.*International Journal of Hospitality & Tourism Administration*. 22 (4): 383-411.
- Arif, M., Zahid, S., Kashif, U., ve Ilyas Sindhu, M. (2017). Role of leader-member exchange relationship in organizational change management: Mediating role of organizational culture. *International Journal of Organizational Leadership*. 6(1): 32-41.
- Arpacı, Ö. Y. ve Arman, M. (2016). Yönetici ve işgörenlerin örgütsel adalet algıları üzerine bir araştırma.*Yeni Fikir Dergisi*. 7(15): 101-122.

- Arslaner, E. Günay, E. ve Boylu, Y. (2014). Konaklama işletmelerinde nepotizm ve örgütsel adalet algısı üzerine bir araştırma. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (32): 62-77.
- Aslan, Ş. ve Özata, M. (2009). Lider-üye etkileşiminin (LMX) yöneticiye duyulan güven düzeyine etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*.9(17): 94-116.
- Asunakutlu, T. (2010). Kayırmacılığın temelleri: Benzerlik ve benzemezlik. R. Erdem (Ed.), *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılığında* (1. Baskı, s. 41-60). Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Asunakutlu, T., ve Avcı, U. (2009, 21-23 Mayıs). Nepotizm-iş tatmini ilişkisi: Aile işletmelerinde bir inceleme[Sözlü Sunum]. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, (s. 730-736). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Türkiye.
- Asunakutlu, T., ve Avcı, U. (2010). Aile işletmelerinde nepotizm algısı ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 15(2): 93-109.
- Aydın, E. M. (2003). *Örgüt kültürü değerlendirmesi ve bir uygulama*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, Y. (2016). Örgütsel sessizliğin okul yönetiminde kayırmacılık ve öğretmenlerin öz yeterlik algısı ile ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 22(2): 165-192.
- Aydınlı, H. İ. (2003). Örgüt kültürünün yönetim açısından önemi. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(2): 79-99.
- Aydoğan, I. (2009). Favoritism in the Turkish educational system: Nepotism, cronyism and patronage. *Educational Policy Analysis And Strategic Research*. 4(1): 19-35.
- Aydoğan, I. (2012). The existence of favoritism in organizations. *African Journal of Business Management*. 6(12): 4577-4586.

- Aytaç, Ö. (2010). Bürokratik kayırmacılık: Enformel bağlayıcılıkların yönetim ilişkilerine etkisi. R. Erdem (Ed.), *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılığında* (1. Baskı, s. 85-109). Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Aytaç, Ö. (2010). Kayırmacı ilişkilerin sosyolojik temeli. R. Erdem (Ed.), *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılığında* (1. Baskı, s. 3-26). Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ayyıldız Unnu, N. A. ve Kesken, J. (2014). Diagnosing the effects of leader-member exchange quality on performance in the context of organizational culture: A case from Turkish family-owned businesses. *Journal of Business Economics and Management*. 15(1): 174-195.
- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi: Tekstil sektöründe bir inceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. 9(19): 163-184.
- Bağdigen, M. ve Tunçer, M. (2004). Yolsuzluğun kamu gelirleri üzerine etkisi: Belediye gelirleri üzerine ampirik bir çalışma. *Vergi Dünyası Dergisi*. (272): 168-174.
- Bakan, İ. (2008). Örgüt kültürü ve liderlik türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 2008(1): 13-40.
- Barling, J. ve Philips, M. (1993). Interactional justice, formal and distributive justice in the procedural justice: An exploratory study. *The Journal of Psychology*. 649(8): 1-4.
- Barling, J. ve Michelle, P. (1993). Interactional, formal, and distributive justice in the workplace: An exploratory study. *The Journal of Psychology*. 127(6), 649-656.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51(6): 1173-1182.

- Baş, T., Keskin, N. ve Mert, İ, S. (2010). Lider-üye etkileşim modeli ve ölçme aracının Türkçe’de geçerlilik ve güvenilirlik analizi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 10(3): 1013-1039.
- Bektaş, F. (2010). Örgütsel imaj ve örgüt kültürü: Öğretmen adayı örnekleminde nedensel bir araştırma. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*. 1(1): 5-18.
- Bellow, A. (2003). *In praise of nepotism: A naturel history*. (1. Baskı). New York: Doubleday.
- Berger, J. Zelditch, M. Anderson, B. ve Cohen, B. P. (1972). Structural aspects of distributive justice: A status-value formulation. Berger, J. Zelditch, M. ve Anderson, B. (Ed.), *Sociological Theories in Progress* (2. Baskı, ss. 21-45). Boston: Houghton Mifflin.
- Beşballı, S. G. ve Tarı Özgür, M. (2011, 23-25 Haziran). *Politik yozlaşma ile mücadelede eğitimin rolü üzerine bir değerlendirme* [Sözlü Sunum]. 9. Uluslararası Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı. (s. 2217-2236), Saraybosna Üniversitesi, Saraybosna-Bosna Hersek.
- 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*. 31(2): 324-339.
- Beugré, Constant D. (1998). *Managing fairness in organizations*. (1. Baskı). London: Greenwood Publishing Group.
- Biber, M. (2016). *Kamunun etik çıkmazı: “Kayırmacılık”*. (1. Baskı). Ankara: Adalet Yayınevi.
- Bierman, L. ve Fisher C. D. (1984). Antinepotism rules applied to spouses: Business and legal viewpoints. *Labor Law Journal*. 35(10): 634.

- Bies, R. J. (1987). The predicament of injustice: The management of moral outrage. L. L. Cummings ve B. M. Staw (Ed.). *Research in Organizational Behavior*. (vol.9, ss. 289–319).CT: JAI Press, Greenwich.
- Bies, R.J. (2001). Interactional in justice: The sacredand the profane. J. Greenberg. ve R. Cropanzano (Ed.). *Advances in Organizational Justice* (1. Baskı, ss89-118), Stanford UniversityPress, California
- Bies, R.J. ve Moag, J.S.(1986). Interactional justice: communucation criteria of fairness. R. J. Lewicki, B. H. Sheppard ve M.H. Bazerman (Ed). *Research on Negatiation in Organizations*. (Vol 1, ss, 43-55). CT: JAI Press, Greenwich.
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*.34(2): 193-206.
- Boerner, S. Eisenbeiss, S. A. ve Griesser, D. (2007). Follower behavior and organizational performance: The impact of transformational leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 13(3): 15-26.
- Bolino, M. C., ve Hsiung, H. H. (2014). Playing favorites: How leader favoritism undermines leader-member exchange relationships. *Academy of Management Proceedings*.2014 (1): 10521-10521.
- Börü, D. ve Güneşer, B. (2006). Algılanan örgütsel destek ve lider üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi ve güvenin rolü.*Öneri Dergisi*. 7(25): 43-58.
- Brower, H. H. Schoorman, F. D. ve Tan, H. H. (2000). A model of relational leadership: The integration of trust and leader–member exchange. *The Leadership Quarterly*. 11(2): 227-250.
- Burucuoğlu, M. Çapkulaç, O. ve Gül, H. (2015). Aile işletmelerinde nepotizmin örgütsel adalet ve iş performansı üzerindeki etkileri üzerine bir araştırma. *Psikiyatri ve Psikoloji Araştırmaları Dergisi*. 3(2): 33-59.

- Bute, M. (2011). Perceived nepotism and its relation to job satisfaction, negative word of mouth and intention to quit. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 10(36): 187-203.
- Büte, M. (2009,21-23 Mayıs 2009). *Aile işletmelerinde nepotizm: Trabzon ilinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde nepotizm uygulamasının tespitine yönelik bir araştırma*[Sözlü Sunum]. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler kitabı, (ss. 737-741). Düzenleyen Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Eskişehir.
- Büte, M. (2011-a). 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. (2011-b). Nepotizmin iş stresi iş tatmini olumsuz söz söyleme ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Aile işletmeleri üzerinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 20(1): 177-194.
- Büte, M., ve Tekarslan, E. (2010). Nepotizmin çalışanlar üzerine etkileri: Aile işletmelerine yönelik bir saha araştırması. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 6(1): 1-21.
- Cambridge Advanced Learner`s Dictionary. (2007), "justice". (2.nd Edition, ss. 692-693). Cambridge Universty Press, Singapur.
- Cambridge Advanced Learner`s Dictionary. (2007), "exchange". (2.nd Edition, ss. 430). Singapore: Cambridge Universty Press.
- Cambridge Advanced Learner`s Dictionary. (2007), "favouritism". (2.nd Edition, ss. 457). Singapore: Cambridge Universty Press.
- Cartwright, S. ve Cooper, C. L. (1993). The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *Academy of Management Perspectives*. 7(2): 57-70.

- Case, R. (1998). Leader member exchange theory and sport: Possible applications. *Journal of Sport Behavior*. 21(4): 387-395.
- Cesur, A., ve Erol, E. (2020). Okul yönetiminde kayırmacılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişki: Afyonkarahisar ili örneği. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*. 15(25): 3467-3496.
- Cevrioğlu, E. (2007). Lider-üye etkileşimi ile bireysel ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ceylan, A. Özbal, S. Dinç, A. ve Kesgin, M. (2005). Lider-üye etkileşimi ve güvenin psikolojik güçlendirmeye etkileri üzerine bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*. 16(50): 25-40.
- Chang, M. L. ve Cheng, C. F. (2018). A mediation model of leaders' favoritism. *Personnel Review*. 47(7): 1330-1344.
- Chao, C. Y. Lin, Y. S. Cheng, Y. L. ve Tseng, Y. C. (2011). Employee innovation, supervisory leadership, organizational justice, and organizational culture in Taiwans manufacturing industry. *African Journal of Business Management*. 5(6): 2501-2511.
- Chaput, A. (2012). The impact of favoritism on work groups. *Schmidt Labor Research Center Seminar Series*. University of Rhode Island. PDF File, Paper 36, Repéré à http://digitalcommons.uri.edu/lrc_paper_series/36.
- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. (2010). Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütler için önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 10(19): 194-213.
- Cinel, M. O. ve Özdaşlı, K. (2017). Müsamahacı ve kısıtlayıcı örgüt kültürünün lider-üye etkileşimi ve çalışanların iş tatmini üzerine etkisi: Fındık işletmelerinde çalışanlar üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 22(3): 731-744.

- Ciulla, J. B. (2005). Review: In praise of nepotism: A natural history by Adam Bellow. *Business Ethics Quarterly*. 15(1): 153-160.
- Colquitt, J. A. Conlon, D. E. Wesson, M. J. Porter, C. O. ve Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*. 86(3): 425-445.
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*. 31(6): 874-900.
- Cropanzano, R. Bowen, D. E. ve Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *The Academy of Management Perspectives*. 21(4): 34-48.
- Cropanzano, R. Rupp, D. E. Mohler, C. J. ve Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. J. Ferris (Ed.) *Research in Personnel and Human Resources Management* içinde (s. 1-113). Greenwich, CT: JAI Press. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20001-2](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20001-2)
- Cropanzano, R. Stein, J. H. (2009). Organizational justice and behavioral ethics: Promises and prospects. *Business Ethics Quarterly*. 19(2): 193-233.
- Crosby, F. (1976). A model of egoistical relative deprivation. *Psychological Review*. (83): 85-113.
- Çakır, M. (2014). Bürokrasi ve suç olgusu. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* (16. Özel Sayı). 2014(3): 18-24.
- Çarıkçı, İ. H. ve Arslan, E. T. (2010). Türk yönetim geleneğinde kayırmacılığın tarihi seyri. R. Erdem (Ed.), *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* içinde (1. Baskı, s. 27-40). Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Çeçen, A. (1993). *Adalet kavramı: Adalet kavramının göreliliği üzerine bir deneme* (2. Baskı). Ankara: Gündoğan Yayınları.

- Çetin, Ş. Korkmaz, M. ve Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 18(1): 7-36.
- Çetinkaya, F. F. Şener, E. ve Korkmaz, F. (2017). Aile işletmeleri ve kayırmacılık: Nitel bir araştırma. *PESA Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 3(4): 119-133.
- Çınar, D. (2009). Kayırmacılık: Bir kavram çözümleme denemesi. *Eğitim Dergisi*. (24). <http://www.egitirim.gen.tr/tr/index.php/arsiv/21-30/sayi-24-bilimde-mizah-ekim-2009/671-kayirmacilik-bir-kavram-cozumleme-denemesi>
- Danışman, A. ve Özgen, H. (2003). Örgüt kültürü çalışmalarında yöntem tartışması: Niteliksel-niceliksel yöntem ikileminde niceliksel ölçümler ve bir ölçek önerisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 3(2): 91-124.
- Danışman, A., ve Özgen, H. (2008). Örgütsel alt kültürler ve kaynakları: Bir sanayi firmasında görgül bir araştırma. *ODTÜ Gelişme Dergisi*. 35(2): 277-304.
- Dansereau Jr, F. Graen, G. ve Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*. 13(1): 46-78.
- Dansereau Jr, F. Cashman, J. ve Graen, G. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational Behavior and Human Performance*. 10(2): 184-200.
- Darwis, T. K. ve Djajadiningrat, S. T. (2010). The relationship of leadership styles and organizational culture case study of an oil and gas company in Indonesia. *Journal of Technology Management*. 9(3): 323-337.
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 67(4): 315-326.

- Deluga, R. J. ve Perry, J. T. (1994). The role of subordinate performance and ingratiation in leader-member exchanges. *Group & Organization Management*. 19(1): 67-86.
- Demir, A. (2014). Adalet kuramları tartışmasında J. Rawls. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*. 24, 33-42.
- Demir, C. ve Öztürk, U. C. (2011). Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkisi ve bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 26(1): 17-41.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel adaletin yönetici-çalışan ilişkileri üzerine etkisi: Farklı sektör çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 9(17): 137-154.
- Demirel, Y. ve Savaş, Y. (2017). Nepotizmin yenilik ve yetenek yönetimi üzerine etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 6(1): 129-142.
- Demirtaş, H., ve Demirbilek, N. (2019). Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile müdüre güvene etkisi. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 9(17): 111-142.
- Deniz, N. Gürer, A. ve Solmaztürk, A. B. (2016, 4-5 Kasım 2016). *Algılanan örgütsel kronizm ve çalışan sessizliği arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Bir kamu idaresi örneği*. [Sözlü Sunum]. IV. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiri Kitabı. (s. 134-141). Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Adana.
- Dienesch, R. M. ve Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*. 11(3): 618-634.
- Dikmetaş, E. (2010). Meritokrasi ve gelişimi. R. Erdem (Ed.), *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılığında* (1. Baskı, s. 203-231). Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- DiPaola, M. F. ve Hoy, W. K. (2005). Organizational citizenship of faculty and achievement of high school students. *The High School Journal*. 88(3): 35-44.
- Doğan, B. (2012). *Örgüt Kültürü*. (2. Baskı) İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Dubetsky, A. (1976). Kinship, primordial ties, and factory organization in Turkey: An anthropological view. *International Journal of Middle East Studies*. 7 (3): 433-451.
- Durbin, J., ve Watson, G. S. (1971). Testing for serial correlation in least squares regression. III. *Biometrika*. 58(1): 1-19.
- Dymek-Thompson, C. M. (2004). Teachers' perceptions of organizational justice as it relates to leader behavior.[Doctoral Dissertation]. University Of Connecticut, USA.
- Eagly, A. H. ve Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*. 109(3): 573-598.
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*. 2(1): 335-362.
- Erdem, B. Çeribaş, S. ve Karataş, A. (2013). Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin kronizm (eş dost kayırmacılığı) algıları: İstanbul'da faaliyet gösteren bir, iki ve üç yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 17(1): 51-69.
- Erdem, R. (2010). Kayırmacılık/Ayrımcılık. R. Erdem (Ed.), *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılığında* (1. Baskı, s. 1-2). Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Erdemir, A. ve Erdem, R. (2018). Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımı üye seçimini etkileyen faktörler.*Bilge Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 2 (1): 12-20.

- Erdogan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review*. 12(4): 555-578.
- Erdogan, B. ve Bauer, T. N. (2010). Differentiated leader-member exchanges: The buffering role of justice climate. *Journal of Applied Psychology*. 95(6): 1104-1120.
- Erdogan, B. ve Liden, R. C. (2006). Collectivism as a moderator of responses to organizational justice: Implications for leader-member exchange and ingratiation. *Journal Of Organizational Behavior: The International Journal Of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*. 27(1): 1-17.
- Erdogan, B. Liden, R. C. ve Kraimer, M. L. (2006). Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal*. 49(2): 395-406.
- Erdoğan, M. (2008). Adalet ve eşitlik. *Muhafazâkar Düşünce*. 4(15): 9-22.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (7. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erkmen, T. ve Bozkurt, S. (2011). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 31(2): 197-227.
- Erkutlu, H. (2011). The moderating role of organizational culture in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Leadership and Organization Development Journal*. 32(6): 532-554.
- Eroğlu, F. (1998). *Davranış bilimleri*. (4. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ertaş, Ç. ve Unur, K. (2018). Kültürel değerlerin örgütsel adalet algısına etkisi: Otel çalışanları örneği. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 16(1): 206-239.

- Eryılmaz, B. (2008). Etik kültürü geliştirmek. *Türk İdare Dergisi*. (459): 1-12.
- Eryılmaz, İ. Dirik, D. ve Köse, S. (2016,4-5 Kasım). *Örgütsel adalet, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık rolü*. [Sözlü Sunum]. IV. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiri Kitabı (s.45-52). Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Adana.
- Eski Ahit, Mezmurlar, 7/11, 45/6, 103/6.
- Fettahlıoğlu, Ö. O. ve Demir, S. (2014). İşletme yönetiminde yönetsel pandora: Meritokrasi ve yetenek yönetimi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 4(1):175-186.
- Folger, R. G. ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. (7. Baskı). California: Sage Publications.
- Folger, R. ve Greenberg, J. (1985)Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems.*Research in Personnel and Human Resources Management*. 3(1): 141-183.
- Ford, R. ve Mc Laughlin, F. (1986). Nepotism: Boon or bane. *Personnel Administrator*. 31(11): 78-89.
- Fransızca/Türkçe Büyük Sözlük (1990), “*juste*”, (s. 349). Milliyet Gazetesi Yayınları, Ankara.
- Gizir, S. (2003). Örgüt kültürü çalışmalarında yöntemsel yaklaşımlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 35(35): 374-397.
- Goleman, D. Boyatzis, R. ve McKee, A. (2001). Primal leadership: The hidden driver of great performance. *Harvard Business Review*.79(11): 42-53.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*. 25(2): 161-178.

- Göksel, A. ve Aydınlan, B. (2012). Lider-üye etkileşimi düzeyinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Görgül bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 17(2): 247-271.
- Gönülaçar, Ş.(2014). İnsan kaynakları yönetiminde kayırmacılık kuşatması ve liyakatsizlik çıkmazı. Erişim Tarihi: (22.10.2018).
https://www.academia.edu/attachments/35880199/download_file.
- Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership-making. *Journal of Management Systems*. 3(3): 25-39.
- Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*. 6(2): 219-247.
- Graen, G. Dansereau Jr, F. ve Minami, T. (1972). Dysfunctional leadership styles. *Organizational Behavior and Human Performance*. 7(2): 216-236.
- Graen, G. ve Cashman, J. F. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. *Leadership Frontiers*. 1975:143-165.
- Graen, G. ve Schiemann, W. (1978). Leader-member agreement: A vertical dyad linkage approach. *Journal of Applied Psychology*. 63(2): 206-212.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*. 12(1): 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*. 16(2): 399-432.
- Greenberg, J. (1996). *The quest for justice on the job: Essays and experiments*. (2. Baskı). California: Sage Publications.

- Greenberg, J. (2001). The seven loose ca(n)nons of organizational justice. *Advances in Organizational Justice*. J. Greenberg ve R. Cropanzano (Eds.), Stanford, CA: Stanford University Press. (ss. 245-271).
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 23(2): 61-85.
- Gül, H. ve İnce, M. (2014). Etik liderlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 7(2): 127-150.
- Gün, G. (2018). Örgüt kültürü tiplerinin kariyer tatminine etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi: Tekstil işletmelerinde bir uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 18(35): 78-97.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. (3. Baskı) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Gür, M. F. (2014). Yolsuzluk nedir? Yolsuzluk çeşitleri ve ülkeler arası yolsuzluk algılaması. *Mali Çözüm Dergisi*. 24(124): 191-210.
- Güran, S. (1980). *Memur hukukunda kayırma ve liyakat sistemleri*. (1. Baskı). İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Gürbüz, S. ve Ayhan, Ö. (2017). Lidere yakın olmanın dayanılmaz hafifliği: Lider-üye etkileşimi, görev performansı, tecrübe ve terfi edebilirlik arasındaki ilişkilerin testi. *Türk Psikoloji Dergisi*. 32(80): 1-15.
- Gürer, A. ve Deniz, N. (2017). Algılanan örgütsel kronizmin çalışan sessizliği üzerindeki etkisinde kişiliğin düzenleyici rolü. *The Journal of Academic Social Science Studies*. 59: 475-500. <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS7191>
- Gürpınar, G. ve Yahyagil, M. Y. (2007, 25-27 Mayıs 2007). *Örgütsel adalet, lider üye değişimi ve örgüte bağlılık kavramları arasındaki ilişki*. [Sözlü Sunum]. XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı (s. 296-303), Sakarya Üniversitesi, Türkiye.

- Gürsoy, A. (2020). Otel çalışanlarının örgüt yararına ahlaki olmayan davranışları: İş tatmini, lider-üye etkileşimi ve örgütsel adaletin rolü. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*. 4(3): 2655-2668.
- Güvenç, B. (2005). *İnsan ve kültür*. (11. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Gyimah-Boadi, E. (2000). Conflict of interest, nepotism and cronyism. *TI Source Book. Yayın evi Transparency International. Malaysia Confronting Corruption. The Elements Of a National Integrity System*. (21): 195-204.
- Hair, J. F. Risher, J. J. Sarstedt, M. VE Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*. 31(1): 2-24. doi: 10.1108/EBR-11-2018-0203
- Hamm, J. (2002). Why entrepreneurs don't scale. *Harvard Business Review*. 80(12): 110-134.
- Han, G. ve Jekel, M. (2011). The mediating role of job satisfaction between leader-member exchange and turnover intentions. *Journal of Nursing Management*. 19(1): 41-49.
- Handy, C. (1989). *Süper yönetim: Şirketler nasıl yönetiliyor, gelecekte nasıl yönetilecek?*(S. Hatay.çev).(1. Baskı). İstanbul: İlgi Yayıncılık Ltd. Şti.
- Handy, C. (1993). *Understanding organizations*.(4. Baskı). England: Penguin Books.
- Harman, Ö. F. (2013). Yahudilik ve Hristiyanlık'ta adalet, din ve hayat. *İstanbul Müftülüğü Dergisi*. (18): 20-24.
- Hasan, S. ve Waqas, M. (2017). Organizational justice, personality types and turnover intentions. *Bahria Journal of Professional Psychology*. 16(1), 81-93.
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*. 57(4): 657-674.

- Herbig, P. ve Dunphy, S. (1998). Culture and innovation. *Cross Cultural Management: an International Journal*. 5(4): 13-21.
- Herrera, R. Duncan, P. ve Ree, M. (2013). Aligning organizational culture with leader-member exchange. *Global Business and Organizational Excellence*. 32(5): 53-65.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations*. Software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival. (1. Baskı) London: Mc Graw-Hill.
- Homans, G. C. (1961). Social behavior: Its elementary forms. *Social Forces*. 40(2):180-181. <https://doi.org/10.2307/2574301>
- Hopkin, J. (2006). Clientelism and party politics. *Handbook of Party Politics*. Chapter 35: 406-412.
- House, R. J. ve Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis?. *Journal of Management*. 23(3): 409-473.
- Im, H. ve Chen, C. (2020). Cultural dimensions as correlates of favoritism and the mediating role of trust. *Cross Cultural & Strategic Management*. 27 (3): 417-445.
- Irak, U. D. (2004). Örgütsel adalet: Ortaya çıkışı, kuramsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*. 7(13): 25-43.
- Irak, U. D. (2010). Örgütlerde cinsiyet ayrımcılığı ve örgütsel sonuçlar üzerinde etkileri. R. Erdem (Ed.). *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılığında* (1. Baskı, s. 179-202). Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- İbn Haldun. (1375). *Mukaddime*. (Z. K. Ugan, Çev.). İstanbul: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları. (1997, Cilt 1, 4. Baskı).
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Journal of Entrepreneurship and Development*. 5(1): 67-92.

- İlhan, M. ve Çetin, B. (2014). LISREL ve AMOS programları kullanılarak gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli (YEM) analizlerine ilişkin sonuçların karşılaştırılması. *Journal of Measurement and Evaluation in Education and Psychology*. 5 (2): 26-42. doi: 10.21031/epod.31126
- İlhan, S. ve Aytaç, Ö. (2010). Türkiye’de kayırmacı eğilimlerin oluşmasında toplumsal ve kültürel yapının rolü. R. Erdem (Ed)*Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık*(1. Baskı, s. 61-83). Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- İlhan, T. ve Erdem, R. (2010). Akraba kayırmacılığı (Nepotizm). R. Erdem (Ed)*Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık*içinde (1. Baskı, s. 135-166). Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- İpek, C. (1999). *Resmi liseler ile özel liselerde örgütsel kültür ve öğretmen-öğrenci ilişkisi*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.11(21): 49-64.
- Janssen, O. ve Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy Of Management Journal*.47(3): 368-384.
- Jasso, G. (1980). A new theory of distributive justice. *American Sociological Review*. (45): 3-32.
- Jiang, Z. Gollan, P. J. ve Brooks, G. (2017). Relationships between organizational justice, organizational trust and organizational commitment: A cross-cultural study of China, South Korea and Australia.*The International Journal of Human Resource Management*. 28(7): 973-1004.
- Johanson, G. A. ve Brooks, G. P. (2010). Initial scale development: Sample size for pilot studies. *Educational And Psychological Measurement*. 70(3): 394-400.

- Jones, J. A. (2009). Gender dissimilarity and leader-member exchange: The mediating effect of communication apprehension. *Emerging Leadership Journeys*. 2(1): 3-16.
- Judge, T.A. ve Colquitt, J.A. (2004). Organizational justice and stress: The mediating role of work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*. 89(3): 395-404.
- Kalfaoğlu, S. Attar, M. ve Tekin, E. (2021). Etik liderliğin örgüt kültürüne etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolünün araştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 13(2): 1107-1126.
- Kanbur, A. ve Kanbur, E. (2015). Lider-üye etkileşiminin örgütsel sinizme etkisi: Algılanan içsellik statüsünün aracılık rolü. *Journal of World of Turks/Zeitschrift Für Die Welt Der Türken*. 7(2): 193-216.
- Kang, D. (2004). *The Impact of organizational justice and leader-member exchange quality on motivation to participate in training: Centered on the mediating effect of employees' perceived benefits of training*. [Doktora Tezi]. University of Minnesota, USA.
- Karacağolu, K. ve Yörük, D. (2012). Çalışanların nepotizm ve örgütsel adalet algılamaları: Orta Anadolu bölgesinde bir aile işletmesi uygulaması. *İş Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 14(3): 43-64.
- Karagöz, Y. (2002). Liberal öğretilerde adalet, hak ve özgürlük, *CÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. 26(2): 267-295.
- Karagöz, Y. (2016). *SPSS ve AMOS uygulamalı istatistiksel analizler* (1. Baskı). Nobel Yayınevi, Ankara.
- Karakaş, M. ve Çak, M. (2007). Yolsuzlukla mücadelede uluslararası kuruluşların rolü. *Maliye Dergisi*. 153(Temmuz-Aralık): 74-101.

- Karaköse, T. (2014). The effects of nepotism, cronyism and political favoritism on the doctors working in public hospitals. *Studies on Ethno Medicine*. 8(3): 245-250.
- Karcioğlu, F. ve Kahya, C. (2011). Lider-üye etkileşimi ve çatışma yönetim stili ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 15(2): 337-352.
- Kartal, M. ve Bardakçı, S. (2018). *SPSS ve AMOS uygulamalı örneklerle güvenirlik ve geçerlik analizleri*. (1. Baskı) Akademisyen Kitapevi.
- Kavasoğlu, İ. Özer, U. ve Yenel, İ. F. (2016). Sporda favoritizm: Mücadele sporları üzerine bir inceleme. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Dergisi*. 14(2): 199-211.
- Kawanaka, T. (2007). Who eats the most?: Quantitative analysis of pork barrel distributions in the Philippines. *Institute Of Developing Economies Discussion Paper*. (126): 1-17.
- Kaya, H. (2008). Kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürünün analizi ve kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi: Görgül bir araştırma. *Maliye Dergisi*. (155): 119-143.
- Keefer, P. (2007). Clientelism, credibility, and the policy choices of young democracies. *American Journal of Political Science*. 51(4): 804-821.
- Keleş, H. N. Özkan, T. K. ve Bezirci, M. (2011). A study on the effects of nepotism, favoritism and cronyism on organizational trust in the auditing process in family businesses in Turkey. *International Business & Economics Research Journal*. 10(9): 9-16.
- Kemikkıran, N. (2015). Güç mesafesi yüksekse eşitsizlik mi istenir? *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 70(2): 317-344.
- Khan, I. U. Khan, M. S. ve Amin, R. U. (2020). An investigation on the influence of organizational culture and justice towards employees' performance. *Research Journal of Social Sciences And Economics Review*. 1(2): 37-45.

- Khan, S. K., ve Rashid, M. Z. A. (2012). The mediating effect of organizational commitment in the organizational culture, leadership and organizational justice relationship with organizational citizenship behavior: A study of academicians in private higher learning institutions in Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*. 3(8): 83-91.
- Khatri, N. ve Tsang, E. W. (2003). Antecedents and consequences of cronyism in organizations. *Journal of Business Ethics*. 43(4): 289-303.
- Khatri, N. Tsang, E. W. ve Begley, T. M. (2006). Cronyism: A cross-cultural analysis. *Journal of International Business Studies*. 37(1): 61-75.
- Kırkbeşoğlu, E. ve Tuzlukaya, Ş. (2014). Leader-member exchange in different organizational cultures and effects to organizational burnout. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 6(2): 26-36.
- Kiechel, W. (1984). How to relate to nepotism. *Fortune*. (February): 143-144.
- Kim, H. ve Yukl, G. (1995). Relationships of managerial effectiveness and advancement to self-reported and subordinate-reported leadership behaviors from the multiple-linkage model. *The Leadership Quarterly*. 6(3): 361-377.
- Kim, S. Tam, L. Kim, J. N. ve Rhee, Y. (2017). Determinants of employee turnover intention: Understanding the roles of organizational justice, supervisory justice, authoritarian organizational culture and organization-employee relationship quality. *Corporate Communications: An International Journal*. 22(3): 308-328.
- Kocabaş, F. ve Baytekin, E. P. (2004, 17-18 Nisan). Aile işletmelerinde nepotizm ve iç müşteri üzerindeki etkileri. [Sözlü Sunum]1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiri Kitabı. (s. 424-430). İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Türkiye.
- Kocaoğlu, M. (2017). *John Rawls adalet teorisi ve temel kavramları*. (2. Baskı) Ankara: İmaj Yayınevi.

- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği*. (15. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kotter, J. P. (2001). What Leaders Really Do? *Harvard Business Review*. (Best of HBR- Reprint). 79(11): 1-12.
- Köksal, K. (2018). Örgüt Kültürünün örgütsel adalet algısına etkisinde etik ilkelere ilişkin algıların aracılık rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. 14(2): 479-504.
- Köse, O. (2014). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir kamu kurumunda alan araştırması*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Köse, S. Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 7(1):219-242
- Kur'an-ı Kerim, Maide Suresi, 8.
- Kur'an-ı Kerim, Nisa Suresi, 135.
- Kurt, E., ve Doğramacı, B. (2014). Terfi, İşlem kayırmacılığı ve işe alma boyutlarında kayırmacılık davranışı algısının ölçülmesi: İstanbul ilinde faaliyet gösteren bir belediye iştirakinde çalışanlar üzerine bir araştırma. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi (EJOIR)*. 2(Özel Sayı): 82-96.
- Kurtoğlu, A. (2012). Siyasal örgütler ve sivil toplum örgütleri bağlamında hemşehrilik ve kollamacılık. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 67(1): 141-169.
- Lemons, M. A. ve Jones, C. A. (2001). Procedural justice in promotion decisions: Using perceptions of fairness to build employee commitment, *Journal of Managerial Psychology*. 16(4): 268-281.
- Lerner, M. J. (1977). The justice motive: Some hypotheses as to its origins and forms. *Journal of Personality*. 45:1-52.

- Leung, K. (2005). How generalizable are justice effects across cultures? J. Greenberg, J. A. Colquitt (Eds.) *Handbook of Organizational Justice*, içinde (s. 555-586). USA, NJ: Lawrence, Erlbaum.
- Leventhal, G. S. (1976). Fairness in Social Relationships. J. W. Thibaut, J. T. Spence, ve R. C. Carson (Eds.), *Contemporary Topics in Social Psychology*, içinde (ss. 211-239). Morristown, NJ: General Learning Press.
- Leventhal, G. S. Karuza, J. ve Fry, W. R. (1980). Beyond Fairness: A Theory of Allocation Preferences, Mikula, G. (Ed.), *Justice and Social Interaction*, içinde(ss. 167-218), New York: Springer-Verlag.
- Leventhal, G. S. (1980). What Should be Done With Equity Theory? Gergen, K. J., Greenberg, M. S., ve Willis, R. H., (Ed), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, içinde (ss. 27-55) New York: Plenum.
- Liden, R. C. ve Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*. 23(3): 451-465.
- Liden, R. C. ve Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*. 24(1): 43-72.
- Lonsdale, J. (2014). Moral ethnicity and political tribalism. *Occasional Paper*. (11): 131-150.
- Luo, Y. (2007). The independent and interactive roles of procedural, distributive, and interactional justice in strategic alliances. *Academy of Management Journal*. 50(3): 644-664.
- Luthans, F. (1981). *Organizational behavior*. (3. Baskı) New York: McGraw Hill.
- Mafeje, A. (1971). The ideology of 'tribalism'. *The Journal of Modern African Studies*. 9(2): 253-261.

- Mardiyanti, I. ve Suharnomo, S. (2018). The moderating role of organizational culture on the effect of organizational justice on organizational citizenship behavior. *Diponegoro International Journal of Business*. 1(1): 49-54.
- Martin, R. Thomas, G. Charles, K. Epitropaki, O. ve McNamara, R. (2005). The role of leader-member exchanges in mediating the relationship between locus of control and work reactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 78(1): 141-147.
- Masters, R.D. (1983). The biological nature of the state. *World Politics*. 35(2): 161-193.
- Masterson, S. S. Lewis, K. Goldman, B. M. ve Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*. 43(4): 738-748.
- McDowall, A. ve Fletcher, C. (2004). Employee development: An organizational justice perspective. *Personnel Review*. 33(1): 8-29.
- Meriç, C. (2005). *Umrandan uygarlığa*. (11. Baskı). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Meriç, E. ve Erdem, M. (2013). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 3(3): 467-498.
- Metin, U. İ. (2020). Examination of level of organizational justice, nepotism behavior of school principals and organizational cynicism according to teachers' perceptions in schools: Zonguldak province case. *Karaelmas Journal of Educational Sciences*. 8(2): 290-302.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Meydan, S. ve Çetinkaya Büyükbodur, A. ve Bulut, S. (2016, 15-16 Nisan 2016). *Yerel yönetimlerde klientalist bakış açısının hak temelli sosyal hizmet yaklaşımı çerçevesinde incelenmesi*. [Sözlü Sunum]. 8. Ulusal Sosyal Hizmetler Kongresi Bildiri Kitabı (s. 213- 224), Sosyal Hizmet Uzmanları Derneği. Ankara.

- Miao, C. F. Evans, K. R. ve Li, P. (2017). Effects of top-performer rewards on fellow salespeople: A double-edged sword. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 37(4): 280-297.
- Miller, B. K. ve Nicols, K. M. (2008). Politics and justice: A mediated moderation model. *Journal Of Managerial Issues*. 20(2): 214-238.
- Mintzberg, H. (1973). A new look at the chief executive's job. *Organizational Dynamics*. 1(3): 21-30.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal Of Applied Psychology*. 76 (6): 845-855.
- Mujtaba, B. G. ve Sims, R. L. (2011). Gender differences in managerial attitudes towards unearned privilege and favoritism in the retail sector. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 23(3): 205-217.
- Mulder, B. K. (2008). Risking the business or reaping the benefits: The antecedents and consequences of nepotism. [Doctoral Dissertation] Chicago, Illinois: Department of Psychology College of Liberal Arts and Sciences, DePaul University.
- Mumcu, A. (2020). Algılanan örgütsel adaletin çalışanların iş etiğine yönelik tutumları üzerindeki etkisi: Özel sektör üzerinde görgül bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*. 11(4): 1119-1132.
- Mumcu, A. ve Döven, M. S. (2016). Etik iklim ve algılanan örgütsel adalet ilişkisi: Tokat ili bankacılık sektöründe bir araştırma. *İş Ahlakı Dergisi*. 9(1): 113.
- Mumcu, A. Günay, M. ve Özyer, K. (2016, 04-05 Kasım). İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Lider-Üye Etkileşimi Üzerindeki Etkisi. [Sözlü Sunum]. 4. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı(ss. 411-418). Çukorava Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı.

- Muno, W. (2010). Conceptualizing and measuring clientelism. paper presented at the workshop “Neopatrimonialism in various world regions”, *GIGA German Institute Of Global And Area Studies*, Hamburg. 23 August 2010.
- Murphy, S. M. Wayne, S. J. Liden, R. C. ve Erdogan, B. (2003). Understanding Social loafing: The role of justice perceptions and exchange relationships. *Human Relations*. 56(1): 61-84.
- Naktiyok, A. (1999). *Çevresel Çalkantı ve Örgüt Kültürü: Bir Uygulama*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Erzurum Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*. 36(3): 527-556.
- Oğuzhan, T. (2016). Çok boyutlu lider üye etkileşimine örnek davranışlar sergileme taktiğinin etkisi: Araççılık etik ikliminin aracılık rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 18(1): 355-373.
- Oktay, C. (1983). *Siyasal sistem ve bürokrasi/Yükselen istemler karşısında Türk siyasal sistemi ve kamu bürokrasisi*.(1. Baskı). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Yayını.
- Okyere-Kwakye, E. ve Nor, K. M. (2016). The effect of socio-cultural diversity on knowledge sharing. *Advances in Social Sciences Research Journal*. 3(2): 20-28.
- O'Leary-Kelly, A. M. Griffin, R. W. ve Glew, D. J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy Of Management Review*. 21(1): 225-253.
- Ordun, G. ve Aktaş, H. (2014). Lider-üye etkileşimi faktörlerinin liderler ve astlar tarafından karşılıklı algılanması: Bir perakende işletmesi çalışanları üzerinde araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 43(1): 120-135.

- Ozler, N. D. E. ve Buyukarslan, B. A. (2011). The overall outlook of favoritism in organizations: A literature review. *International Journal of Business and Management Studies*. 3(1): 275-285.
- Örücü, E. Korkmaz, E. ve Kırboğa, R. (2020). Örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgüt kültürünün rolü. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 16(1): 197-218.
- Özden, K. ve Najimudinova, S. (2013). Örgüt kültürü görsel öğelerinin örgüt çalışanları tarafından algılanması: Bişkek örneği. *Journal of Yaşar University*. 29(8): 4813-4834.
- Özer, N. ve Çağlayan, Z. A. (2016). Öğretmenlerin müdürlerine duydukları güven ve kronizm algıları arasındaki ilişki. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*. 3(5): 16-27.
- Özeren, E. Arslan, A. ve Demirtaş, Ö. (2019). İKY uygulamalarının işe adanmışlık ve iş yaşam dengesi üzerindeki etkisi: Örgütsel adalet algısının aracı, kayırmacılığın düzenleyici rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (BOR): 211-228.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel davranış*. (6. Baskı). Bursa: Ekin Yayınları.
- Özkanan, A. (2013). *Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar Üzerine Nitel Bir Çalışma*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkanan, A. ve Erdem, R. (2015). Yönetimde kayırmacı uygulamalar üzerine nitel bir çalışma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2(2): 7-28.
- Özler, H. Özler, D. E. ve Gümüştekin, G. E. (2007). Aile işletmelerinde nepotizmin gelişim evreleri ve kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 1(17): 437-450.

- Özsemerci, K. (2003). *Türk kamu yönetiminde yolsuzluklar, nedenleri, zararları ve çözüm önerileri*. (1. Baskı). Ankara: Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü.
- Özsoy, Z. ve Ekici, D. (2017). Perception of nurses regarding organizational justice and ethical behavior; Organizational culture in hospitals. *Hospital Practices and Research*. 2(2): 41-46.
- Öztürk, N. ve Şahin, S. (2017). Eğitim örgütlerinde örgüt kültürü ve öğretmen liderliği: Lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *İlköğretim Online*. 16(4): 1451- 1468.
- Özyer, K. ve Azizoğlu, Ö. (2014). İş hayatında kadınların önündeki cam tavan engelleri ile algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişki. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 10(1): 95-106.
- Patrick, H. A. (2012), Commitment of information technology employees in relation to perceived organizational justice. *The IUP Journal of Organizational Behavior*. 11(3): 23-40.
- Pellegrini, E. K. ve Scandura, T. A. (2006). Leader-member exchange (LMX), paternalism and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*. 37(2): 264-279.
- Pettigrew, A.M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*. 24(4): 570-581.
- Polat, S. ve Kazak, E. (2014). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 1(1): 71-92.
- Polatcı, S. ve Yılmaz, H. (2018). Örgütsel adalet algısı ve personel güçlendirmenin iş performansına etkisi: Örgütsel sinizmin rolü, *International Journal of Social Science*. 1(2): 286-308.
- Porter, T. H. Day, N. ve Meglich, P. (2018). City of discontent? The influence of perceived organizational culture, LMX, and newcomer status on reported

- bullying in a municipal workplace. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 30(2): 119-141.
- Reskin, B. ve Padavic, I. (1994). *Women and men at work*. (1. Baskı). Pine Forge Press. Thousand Oaks. CA.
- Riaz, A. ve u Zaman, S. (2018). Impact of ethical leadership on organizational cronyism through mediating role of ethical culture and moderating role of leader member exchange. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*. 12(3):831-850.
- Robbins, P. S. (1997). *Essentials of organizational behavior* (5. Baskı). New Jersey: Prentice Hall International.
- Robbins, S. P. (1994). *Örgütsel davranışın temelleri* (S. A. Öztürk, Çev). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Etam A.Ş.
- Robinson, J. A. ve Verdier, T. (2013). The political economy of clientelism. *The Scandinavian Journal of Economics*. 115(2): 260-291.
- Sackmann, S. A. (1991). Uncovering culture in organizations. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 27(3): 295-317.
- Scandura, T. A. (1999). Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. *Leadership Quarterly*. 10(1): 25-37.
- Scandura, T. A. ve Pellegrini, E. K. (2008). Trust and leader—member exchange: A closer look at relational vulnerability. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 15(2): 101-110.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*. (45):109-119
- Schein, E.H. (2004), *Organizational culture and leadership*. (3. Baskı). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schilpzand, M. C. Martins, L. L. Kirkman, B. L. Lowe, K. B. ve Chen, Z. X. (2013). The relationship between organizational justice and organizational citizenship

- behaviour: The role of cultural value orientations. *Management and Organization Review*. 9(2): 345-374.
- Seer, İ. (2018). *Psikolojik test geliştirme ve uyarlama süreci: SPSS ve LISREL uygulamaları*. (2. Baskı) Anı Yayıncılık.
- Selekler-Göksen, N. Yildirim-Öktem, Ö. ve Inelmen, K. (2016), The impact of organizational justice on the quality of the leader-member relationship in public versus foundation universities. *Education and Science*. 41(184): 383-398.
- Sever, H. (2021). Meritokrasi ve örgütsel adalet ilişkisinin kamu çalışanları açısından incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 13(2): 1480-1490.
- Sezerel, H. (2013). *Örgüt kültüründe boyutlarının farklılıkların yönetimi algılarına etkisi: Bir otel zincirinde araştırma*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sezgin, M. ve Bulut, B. (2013). Örgüt kültürü ve halkla ilişkiler. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3(2):182-194.
- Shahzad, A. Siddiqui, M. A. ve Zakaria, M. (2014). Linking organizational justice with organization citizenship behaviors: Collectivism as moderator. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*. 8(3): 900-913.
- Sheppard, B. H. Lewicki, R. J. ve Minton, J. W. (1992). *Organizational justice: The search for fairness in the workplace*. (1. Baskı). New York: Lexington Books.
- Sidani, Y. M., ve Thornberry, J. (2013). Nepotism in the Arab world: An institutional theory perspective. *Business Ethics Quarterly*. 23(1): 69-96.
- Sönmez, V. (2018). *Bütün yönleriyle İslam`da adalet*. (1. Baskı). İstanbul: Ensar Neşriyat Tic. A.Ş.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Sparrowe, R. T. ve Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*. 22(2): 522-552.
- 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 Behavior and Human Decision Processes*, 119(2): 151-162.
- Srimannarayana, M. (2016). Organizational justice perceptions in the process of nominations to training programs. *A Review of Economic&Social Development*, 52(2), 230-245.
- Stouffer, S. A. Suchman, E. A. DeVinney, L. C. Star, S. A. ve Williams Jr, R. M. (1949). The American soldier: Adjustment during army life. *Studies in Social Psychology in World War II*, 1.
- Stout, T. L. (2006). *Occupational nepotism among law firms: A study of nepotism beyond anecdotal evidence*. psychology.[Master Dissertation]. The Graduate College of Missouri State University.
- Suhardi, M. Huda, S. A. Mulyadi, D. ve Nazopah, N. (2020). The effect of organizational culture, leader behaviors, job satisfaction, and justice on organizational commitment. *Journal of Applied Science, Engineering, Technology, and Education*, 2(1): 37-42.
- Sukasih, N. N. Suardhika, I. N. ve Sapta, I. K. S. (2019). Organizational culture, organizational justice, employee performance, organizational commitments in Bali province income area. *International Journal of Sustainability, Education, and Global Creative Economic*, 2(3): 301-309.
- Suryani, L. Lubis, A. R. ve Majid, M. S. A. (2020). Does work motivation mediate the effect of organizational culture and justice on employee performance of the public works and spatial planning agency?. *Sumerianz Journal of Business Management and Marketing*, 3(7): 79-86.
- Şahin, Y. (2011). *Kentleşme politikası*. (2. Baskı). Trabzon: Murathan Yayınevi.

- Şenermen, S. (2015). *İslam`da adalet (Adl, Kıst, Mizan, Hakk, Vasat)*.(1. Baskı).İstanbul: Nergiz Yayınları.
- Şentürk, F. K. ve Carman, Y. (2019). Örgüt kültürünün ve örgütsel adaletin bilgi paylaşımı üzerine etkisi: Bir devlet üniversitesi örneği. *Alanya Akademik Bakış*, 3(1): 1-18.
- Şeşen, H. (2010). Öncülleri ve sonuçları ile örgüt içi girişimcilik: türk savunma sanayinde bir araştırma. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Şişman, M. (2011). *Örgütler ve kültürler*.(3. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*(4th ed.). Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Tabancalı, E. (2018). Nepotism in primary schools. *International Online Journal of Educational Sciences*, 10(2): 162-175.
- Tan, Ö. ve Çetin, C. (2011). Performans değerlendirme sistemine ilişkin örgütsel adalet algısının sistemden duyulan memnuniyet üzerindeki etkisinin belirlemeye yönelik bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri*. 35(9): 1-13.
- Teal, T. (1996). The human side of management. *Harvard Business Review*, 74(6): 35-44.
- Tekin, E. (2018). Lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü. *Business & Management Studies: an International Journal*, 6(1): 291-314.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt kültürü*.(1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- The Five Meritocratic Principles, <https://www.ukmp.org/vision> u.k. Sitesinden 20.10.2020 tarihinde alınmıştır.

- Thibaut, J. ve Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. (1st. ed.). Hillsdale, NJ, Erlbaum.
- Thibaut, J. ve Walker, L. (1978). A theory of procedure, *California Law Review*, 66: 541-566.doi:10.2307/3480099
- Topakkaya, A. (2008). Adalet kavramı bağlamında Aristoteles-Platon karşılaştırması. *FLSF Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, (6):27-46.
- Tozkoparan, G. ve Susmuş, T. (2001). Üretim ve hizmet sektörü işletmelerinde örgüt kültürüne ilişkin karşılaştırmalı bir uygulama. *Ege Academic Review*. 1(1): 202-223.
- Töremen, F. ve Tan, Ç. (2010). Eğitim örgütlerinde adalet: kavramsal bir çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14: 58-70.
- Turan, S. Durceylan, B. ve Şişman, M. (2005). Üniversite yöneticilerinin benimsedikleri idari ve kültürel değerler. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(13): 181-202.
- Turgut, H. Tokmak, İ. ve Ateş, M. F. (2015). Lider-üye etkileşiminin işgören performansına etkisinde çalışanların örgütsel adalet algılarının rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2): 417-442.
- Turhan, M. (2014). Organizational cronyism: A scale development and validation from the perspective of teachers. *Journal of Business Ethics*, 123(2): 295-308.
- Tutar, H. (2007). Erzurum'da devlet ve özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin işlem adaleti, iş tatmini ve duygusal bağlılık durumlarının incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 12(3): 97-120.
- Tülübaş, T. (2021). Öncel ve çıktılarıyla akademisyenlerde örgütsel adalet algısı: Türkiye'de yapılmış çalışmaların sistematik analizi. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 4(1): 43-61.

- Türk Dil Kurumu Sözlüğü (2011), “*adalet*”. (11. Baskı, s. 24). Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü (2011), “*inanç*”. (11. Baskı, s. 1186). Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü (2011), “*kayıрма*”. (11. Baskı, s. 1364). Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü (2011), “*kültür*”. (11. Baskı, s. 1558). Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü (2011), “*örgüt*”. (11. Baskı, s. 1857). Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara.
- Türker, B. Keskin, N. ve Mert, İ. S. (2010). Leader member exchange (LMX) model and validity and reliability of its instrument in Turkish. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 10(3): 1013-1039.
- Tziner, A. Felea, M. ve Vasiliu, C. (2015). Relating ethical climate, organizational justice perceptions, and leader-member exchange (LMX) in Romanian organizations. *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 31(1): 51-57.
- Tziner, A. Sharoni, G. (2014). Organizational citizenship behavior, organizational justice, job stress, and work family conflict: Examination of their interrelationships with respondents from a non-western culture. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1): 35-42.
- Tziner, A. Shultz, T. ve Fisher, T. (2008). Justice, leader-member exchange, and job performance: Are their relationships mediated by organizational culture?. *Psychological Reports*, 103(2): 516-526.
- Uçkun, S. Demir, B. ve Gültekin, A. (2013). Örgüt kültürünün yapısı ve insani ilişkiler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: Kocaeli Üniversitesi idari personel örneği. *Electronic Journal of Vocational Colleges*. 3(3): 69-91

- Uğurluoğlu, Ö. Şantaş, F. ve Demirgil, B. (2013). Lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi: Hastanelerde bir uygulama. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 16(1): 1-21.
- Uludağ, O. Aktaş, İ. ve Özgüt, H. Ö. (2019). Eğitim çalışanlarının örgütsel adalet algılarının ve örgüt kültürünün bilgi paylaşımı üzerindeki etkileri: Örgüt kültürünün aracı rolü. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(1): 160-181.
- Uncu, F. ve Şalvarlı Türel, N. (2017). Küçük ve orta büyüklükteki hizmet işletmelerinde kayırmacılık algısı. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(22): 524-541.
- Unutkan, G. A. (1995). *İşletmelerin yönetimi ve örgüt kültürü*. (1. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Uzgören, N. (2012). *Bilimsel araştırmalarda kullanılan temel ve istatistiksel yöntemler ve SPSS uygulamaları*. (2. Baskı). Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Uzpeder, İ. (2014). Edgar H.Schein.Ö. Livvarçin ve D. Kurt (Ed.).*Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori* içinde (ss. 86-93). Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Ünal, H. (2010). Kadın olmak suç mu? İşgücü piyasası, organizasyonlar ve toplumsal cinsiyet ayrımcılığı.R. Erdem (Ed.). *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* içinde (s. 111-134). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Ünal, M. (2014). Tom Peters. Ö. Livvarçin ve D. Kurt (Ed.).*Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori* içinde, (s. 395-402). Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Ürek, D. ve Uğurluoğlu, Ö. (2015). Sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeylerinin çeşitli özellikler açısından değerlendirilmesi. *Sosyoekonomi*, 23(25): 7-30.
- Vanhanen, T. (1999). Domestic ethnic conflict and ethnic nepotism: A comparative analysis.*Journal of Peace Research*,36 (1): 55-73.

- Varma, A. Srinivas, E. S. ve Stroh, L. K. (2005). A comparative study of the impact of leader-member exchange in US and Indian samples. *Cross Cultural Management*, 12(1): 84-95.
- Vecchio Robert P. (1991). *Organizational behavior*, (3rd ed.)Austin, USA: The Dryden Press, Rinehart and Winston Inc.
- Vinton, K. L. (1998). Nepotism: An interdisciplinary model. *Family Business Review*, 11(4): 297-303.
- Vukonjanski, J. Nikolić, M. Terek, E. Ivin, D. ve Gligorović, B. (2015). The influence LMX dimensions on certain dimensions of organizational culture in Serbian companies. *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*, 5(2): 61-67.
- Vurgun, L. ve Öztop, S. (2011). Yönetim ve örgüt kültüründe değerlerin önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3): 217-230.
- Walster, E. Berscheid, E. ve Walster, G. W. (1973). New directions in equity research, *Journal of Personality and Social Psychology*, (25): 151-176.
- Walumbwa, F. O. Cropanzano, R. ve Hartnell, C. A. (2009). Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance: A test of the mediating effects of identification and leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8): 1103-1126.
- Walumbwa, F. O. Cropanzano, R. ve Goldman, B. M. (2011). How leader–member exchange influences effective work behaviors: Social exchange and internal–external efficacy perspectives. *Personnel Psychology*, 64(3): 739-770.
- Wayne, S. J. Shore, L. M. ve Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1): 82-111.

- White Jr. R. D. (2000). Consanguinity by degrees: inconsistent efforts to restrict nepotism in state government. *State and Local Government Review*, 32 (2): 108-120.
- Widyastuti, T. Martono, B. A. ve Panggabean, M. S. (2022). The role of attitudes and behavior in moderating the influence of culture and organizational justice on lecturer performance. *Academy of Strategic Management Journal*, 21(2022): 1-9.
- Wirth, L. (2004). *Breaking through the glass ceiling: Women in management*. International Labour Office, Geneva, Switzerland. Erişim Tarihi: 11.04.2021. https://labordoc.ilo.org/discovery/fulldisplay/alma993441173402676/41ILO_INST:41ILO_V2
- Yammarino, F. J. ve Dansereau, F. (2002). Individualized leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1): 90-99.
- Yan, Y. ve Bei, H. (2009). Notice of retraction the antecedents of organizational cronyism. *2009 International Conference on Management and Service Science*. Wuhan, China. IEEE (ss.1-4).
- Yang, I. Horak, S. ve Kakabadse, N. K. (2020). An integrative ethical approach to leader favoritism. *Business Ethics, The Environment & Responsibility*, 30(1): 90-101.
- Yaraşır, S. (2011). *Hizmet kayırmacılığı ve Türkiye`de kamu yatırımlarının dağılımını belirleyen faktörler*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yavuz, B. ve Akın, A. (2016). Nepotizm ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik bir araştırma. *Journal of International Social Research*, 9(44): 1270-1281.
- Yavuz, H. ve Güçer, E. (2021). Nepotizm-örgütsel adalet algısı ilişkisinde rekreatif aktivite tercihlerinin rolü. *Journal of Recreationand Tourism Research*, 8(3): 355-372.

- Yavuz, M. (2010). The effects of teachers perception of organizational justice and culture on organizational commitment. *African Journal of Business Management*, 4(5): 695-701.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2014). SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri.(4. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yener Aydın, B. (2017). Örgüt kültürü ve lider üye ilişkileri bağlamında aile şirketleri üzerine bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 28(83): 1-23.
- Yeni Ahit, Matta, 5/6-10.
- Yıldırım, F. (2002). *Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, F. (2007). İş doyumu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 62(1): 253–278.
- Yıldırım, F. (2015). Örgütsel kültürün yeniliğe etkisinde personel güçlendirmenin biçimlendirici rolü. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Erzurum Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız, B. ve Develi, A. (2018). Algılanan örgütsel adalet, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Bilinçli farkındalığın düzenleyici rolü, *Press Academia Procedia*, 7(1): 263-267.
- Yıldız, G. (2017). İstisnai memurluk kavramının kayırmacılık ile ilişkisi üzerine bir değerlendirme. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3): 1045-1061.

- Yıldız, S. (2014). Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde iş tatmininin aracı rolü. *Ege Academic Review*, 14(2): 199-210.
- Yılmaz, F. ve Çakıcı, A. (2021). Kamu çalışanlarının liyakat ihlali algısı, kaynakları ve etkileri. *İş ve İnsan Dergisi*, 8(2): 195-208.
- Yu, D. ve Liang, J. (2004). A new model for examining the leader–member exchange (LMX) theory. *Human Resource Development International*, 7(2): 251-264.
- Yücekaya, P. ve Polat, D. D. (2020). Örgüt kültürü, örgütsel adalet ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2): 1267-1284.
- Yürür, S. (2018). Örgütsel adalet. A. Keser, G. Yılmaz, ve S. Yürür (Ed.). *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımları* içinde, (s. 243-274). Umuttepe Yayınları.
- Zamanou, S. ve Glaser, S. R. (1994). Moving toward participation and involvement: managing and measuring organizational culture. *Group & Organization Management*, 19(4):475-502.
- Zan, Ö. (2014). Charles Handy. Ö. Livvarçin ve D. Kurt (Ed). *Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori* içinde (s. 37-44). Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

EKLER

Ek. 1: Anket Formu

Değerli katılımcı, Hazırlanan bu anket Doktora Tez çalışması için veri toplamak amacıyla oluşturulmuştur. Anketten elde edilen veriler sadece bilimsel amaçla kullanılacak olup sizden isim talep edilmeyecek ve kurumunuzla ilişkilendirilmeyecektir. Anketin bütün maddelerini dikkatlice okuyup vereceğiniz samimi ve eksiksiz cevaplar araştırmaya büyük katkı sağlayacaktır. Anket sorularına tek bir cevap vererek uygun bulduğunuz ölçeğe (X) işaretini koymanız gerekmektedir.

Lütfen hiçbir maddeyi boş bırakmayınız. Şimdiden katkılarınız ve ayırdığınız zaman için teşekkür ederim.

Doktora Tez Danışmanı
Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

Doktora Öğrencisi
Öğr. Gör. Metin GÜNAY

Uygun Olanı İşaretleyiniz: () İşçiyim () Memurum Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek Medeni Durumunuz: () Evli () Bekar Yaşınız: Çalışma Süreniz: Pozisyonunuz: () İşçi () Postabaşı () Şube amiri () Fabrika Müdürü () Daire Başkanı () Diğer:.....(Yazınız) Uygun Olanı İşaretleyiniz: () Taşeron Çalışanım () Kadrolu Çalışanım Görev Yeriniz: () Vagon Üretim Fabrikası () Vagon Onarım Fabrikası () İdari Bölüm () Metal İşleri İm. Fabrikası () Diğer:.....(Yazınız)	Eğitim Durumunuz: () İlkokul Mezunu () Ortaokul Mezunu () Lise Mezunu () Ön Lisans Mezunu () Lisans Mezunu () Y Lisans Mezunu () Doktora Mezunu
---	--

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalışanlara "hareket alanı daraltılmış hissi verecek şekilde" çok fazla kural vardır.	①	②	③	④	⑤
2	Kurallara uymaya çok fazla önem verilir.	①	②	③	④	⑤
3	Kullanılan alet ve makinalarla ilgili son derece standart ve katı işletme prosedürleri bulunur.	①	②	③	④	⑤
4	"Her gün aynı şey yapılmış" hissi verecek şekilde çok fazla rutin iş vardır.	①	②	③	④	⑤
5	Üstlerimiz tarafından verilen emirlere uymak zorunludur.	①	②	③	④	⑤
6	Sosyal eşitsizliğe yol açacak şekilde statüler arasında önemli farklılıklar vardır.	①	②	③	④	⑤
7	Otoriteye saygı son derece önemlidir.	①	②	③	④	⑤
8	Emir-komuta zincirine son derece önem verilir.	①	②	③	④	⑤
9	Çalışanlar ailenin bir ferdi gibi görünürler.	①	②	③	④	⑤
10	Çalışanların kişisel sorunlarına ilgi ve alaka gösterilir.	①	②	③	④	⑤
11	Çalışanların birbirlerine gayri resmi şekilde davranmalarına izin verilir.	①	②	③	④	⑤
12	Çalışanlar yöneticileri bir aile büyüğü gibi görürler.	①	②	③	④	⑤
13	Kişisel haklara saygıya önem verilir.	①	②	③	④	⑤
14	Makul ölçüde risk yüklenmek konusunda çalışanlara inisiyatif tanınır.	①	②	③	④	⑤
15	Bilgi, işletmede diğer çalışanlarla serbestçe paylaşılabılır.	①	②	③	④	⑤
16	İşletme tarafından çalışanların kişisel menfaatlerine önem verilir.	①	②	③	④	⑤
17	Çatışma ve anlaşmazlıklarla ilgili açık tartışmaya imkan tanınır.	①	②	③	④	⑤
18	Yönetim eleştiriyeye açıktır.	①	②	③	④	⑤
19	Çalışanların yaptıkları hatalara karşı tolerans gösterilir.	①	②	③	④	⑤
20	Bağımsız olarak hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde çalışanlara serbestlik hissi verilir.	①	②	③	④	⑤
21	Yeni koşul ve durumlarda anında cevap verebilecek şekilde esneklik vardır.	①	②	③	④	⑤
22	Yeni Yaklaşımlar ve fikirler teşvik edilir.	①	②	③	④	⑤
23	Fırsatlardan yararlanmada çabuk hareket edilir.	①	②	③	④	⑤

24	Kaliteye son derece önem verilir.	①	②	③	④	⑤
25	Kişi olarak üstüm (yöneticim) beni beğenir.	①	②	③	④	⑤
26	Üstüm (yöneticim), diğer insanların arkadaş olmak isteyeceği bir kişi olduğumu düşünür.	①	②	③	④	⑤
27	Üstüm (yöneticim) benimle çalışmaktan memnundur.	①	②	③	④	⑤
28	Üstümün (yöneticimin) sağladığı destek ve kaynaklar, olması gerekenden fazladır.	①	②	③	④	⑤
29	Üstüm işle ilgili hedeflerime ulaşmam için normalde olması gerekenden daha fazla çaba gösterir.	①	②	③	④	⑤
30	Üstüm (yöneticim) gerektiğinde bana yardım etmek için daha fazla çalışmayı sorun etmez.	①	②	③	④	⑤
31	Konu hakkında tam bilgim olmasa bile üstümün (yöneticimin) verdiği kararı savunurum.	①	②	③	④	⑤
32	Başkaları tarafından eleştirildiğinde üstümü (yöneticimi) savunurum.	①	②	③	④	⑤
33	İstemeden bir hata yaparsa üstümü (yöneticimi) diğerlerine karşı savunurum.	①	②	③	④	⑤
34	Üstüm (yöneticim) iş hakkındaki bilgi düzeyimi beğenir.	①	②	③	④	⑤
35	Üstüm (yöneticim) iş hakkındaki bilgi ve yeteneklerime saygı duyar.	①	②	③	④	⑤
36	Üstüm (yöneticim) iş hakkındaki mesleki becerimi takdir eder.	①	②	③	④	⑤
37	Bu işletmede çalışanların işe alınma ve terfi ettirilmesinde yöneticilerin akrabalık/hısımlık ilişkilerini dikkate aldığını düşünüyorum.	①	②	③	④	⑤
38	Bu işletmede çalışanlar herhangi bir yönetici ile akrabalık/hısımlık ilişkisinin olmasını arzu ederler.	①	②	③	④	⑤
39	Bu kurumda yöneticiler akrabası veya yakını olan kişilere daha fazla kolaylık sağlamaktadır.	①	②	③	④	⑤
40	Bu işletmede yöneticilerle kan bağı olan çalışanların veya tanıdıkların beklentilerini yerine getirmede ayrıcalık veya öncelik tanınır.	①	②	③	④	⑤
41	Amirler yüksek seviyedeki yöneticilerle ilişkisi olan/arkadaş olan çalışanlardan çekinirler.	①	②	③	④	⑤
42	Bu işletme yöneticilerinin arkadaşları veya tanıdıkları hakkında konuşurken her zaman dikkatliyimdir.	①	②	③	④	⑤
43	Yöneticilerin eş/dost çevresinden olan çalışanların hataları kurumumuzda göz ardı edilmektedir.	①	②	③	④	⑤
44	Bu işletmede kararlar verirken yöneticiyle yakın ilişki içinde olan çalışanların görüşlerine öncelik verilmektedir.	①	②	③	④	⑤
45	Çatışmaları çözerken, yöneticilerimiz, kendisine daha yakın olan çalışanları korur.	①	②	③	④	⑤
46	Bu işletmede yöneticilere koşulsuz bağlılık gösteren kişilerin çıkarları, diğerlerinden daha fazla korunmaktadır.	①	②	③	④	⑤
47	Bu işletme yöneticileri kararlarını eleştirmeyen çalışanlara daha fazla hoşgörü ile yaklaşır.	①	②	③	④	⑤
48	Bir çalışan olarak işletmeye sadakatın yöneticiye sadakatten daha önemli olduğunu düşünürüm.	①	②	③	④	⑤
49	Çalışanlar belirli bir konuda yöneticileri desteklediğinde, ödüllendirilmeyi beklemektedirler.	①	②	③	④	⑤
50	Bu işletmedeki yönetici-çalışan ilişkileri karşılıklı kişisel çıkarlara bağlıdır.	①	②	③	④	⑤
51	Siyasi liderler, bakanlar ve siyasi partilerdeki değişimler, bu işletmenin çalışmaları üzerinde olumlu veya olumsuz sonuçlara yol açar	①	②	③	④	⑤
52	Bu kurumda işe girerken liyakat (kişisel performans, beceri, başarı ve eğitim düzeyi) yerine yöneticilerle aynı politik görüşten olmak daha önemlidir.	①	②	③	④	⑤
53	Bu işletmede atamalar ve görevlendirmeler yapılırken çalışanların siyasi görüşlerine göre kayırıldığını düşünmekteyim.	①	②	③	④	⑤
54	Bu işletmede yöneticiler, kendileri ile benzer politik görüşe sahip olan çalışanlara iltimas geçmektedir.	①	②	③	④	⑤
55	Bu işletmede çalışanların yöneticilerle aynı dini değerleri paylaşıyor olması bu çalışanlara bazı avantajlar sağlamaktadır.	①	②	③	④	⑤
56	Yöneticiler bazı ibadetleri (cuma namazı, oruç vb.) birlikte yaptıkları çalışanlara iltimas geçmektedir.	①	②	③	④	⑤
57	Bu işletmede çalışanların yöneticilerle aynı mezhepten, tarikatten veya cemaatten olması bu çalışanların çalışma saatleri, izin, mesai ve terfi gibi konularda yöneticiler tarafından kayırılmasına sebep olmaktadır.	①	②	③	④	⑤
58	Bu işletmede çalışanların bilgi ve performanslarından ziyade dini inançları/dini değerleri önemlidir.	①	②	③	④	⑤
59	Bu işletmede personel alımı ve terfi süreçlerinde cinsiyet ayrımcılığı yapılmaktadır.	①	②	③	④	⑤
60	Bu işletmede kadınlardan ziyade erkeklerin sözlerine itibar edilir.	①	②	③	④	⑤
61	Bu işletmede kadınların cinsiyetlerinden dolayı bazı sınırlamalarla karşılaştığını söyleyebilirim.	①	②	③	④	⑤
62	Bu işletmede kişisel kariyer açısından cinsiyet önemli bir faktördür.	①	②	③	④	⑤
63	Bu işyerinde hemşehrilik bağı olan çalışanların daha kolay terfi ettiğini düşünüyorum.	①	②	③	④	⑤
64	Yöneticilerimiz hemşehrilerinden çok diğer çalışanlara sorumluluk vermeyi tercih etmektedirler.	①	②	③	④	⑤
65	Bu işletmede çalışan ve yöneticinin aynı köyden/ilçeden/şehirden olması önemli değildir.	①	②	③	④	⑤
66	İş yerimde işle ilgili kararlar tarafsız olarak alınır	①	②	③	④	⑤

67	İş yerimde işle ilgili kararlar verilmeden önce tüm çalışanların fikri alınır.	①	②	③	④	⑤
68	İş yerimde işle ilgili kararlar alınmadan önce tam ve doğru bilgi toplanır.	①	②	③	④	⑤
69	İş yerimde çalışan talep ettiğinde kararlara ilişkin açıklama yapılır ve ek bilgi sunulur.	①	②	③	④	⑤
70	İş yerimde alınan her karar, ilgili personele eşit (ayrım gözetmeksizin) bir şekilde uygulanır.	①	②	③	④	⑤
71	İş yerimde işle ilgili alınan kararlara itiraz etme veya bunların değiştirilmesini talep etme hakkım vardır.	①	②	③	④	⑤
72	Çalışma saatlerimle ilgili düzenlemenin adil olduğu kanaatindeyim.	①	②	③	④	⑤
73	Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.	①	②	③	④	⑤
74	İş yükümün adil olduğu kanaatindeyim.	①	②	③	④	⑤
75	Genel olarak değerlendirdiğimde, bu kurumda bana sunulan maddi ve manevi ödüllerin adil olduğunu düşünüyorum.	①	②	③	④	⑤
76	Görevimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	①	②	③	④	⑤
77	İşimle ilgili bir karar alınırken üstüm (yöneticim) bana karşı kibar ve düşünceli davranır.	①	②	③	④	⑤
78	İşimle ilgili bir karar alınırken üstüm (yöneticim) bana karşı saygı ve itibar gösterir.	①	②	③	④	⑤
79	İşimle ilgili bir karar alınırken üstüm (yöneticim) benim şahsi ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	①	②	③	④	⑤
80	İşimle ilgili bir karar alınırken üstüm (yöneticim) bana açsözlü davranır.	①	②	③	④	⑤
81	İşimle ilgili bir karar alınırken üstüm (yöneticim) çalışan olmamdan doğan haklarıma saygı gösterir.	①	②	③	④	⑤
82	İşimle ilgili bir karar alınırken üstüm (yöneticim) bunun sonuçları ve etkileri hakkında benimle görüş alışverişinde bulunur.	①	②	③	④	⑤
83	Üstüm işimle ilgili olarak alınan kararlara ilişkin haklı gerekçeler sunar.	①	②	③	④	⑤
84	İşimle ilgili bir karar alınırken üstüm (yöneticim) bana makul ve mantıklı bulduğum açıklamalar yapar.	①	②	③	④	⑤
85	Üstüm (yöneticim) işimle ilgili her kararı çok açık ve net bir şekilde açıklar.	①	②	③	④	⑤

NOT: Anket formunun ilk versiyonunda yer alan 63,64 ve 65 no'lu ifadeler (Hemşehri kayırmacılığı boyutu) pilot çalışma sonrası anket formundan çıkarılmıştır.

Ek. 2: Araştırma İzni



TÜRKİYE DEMİRYOLU MAKİNALARI SANAYİİ A.Ş. GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
Basın ve Halkla İlişkiler Şube Müdürlüğü

Sayı : 79554205-639-E.7662
Konu : Anket Çalışması

03.05.2018

Sayın Metin GÜNAY

İlgi : Metin GÜNAY'ın 26.04.2018 tarihli başvurusu.

Gazi Osmanpaşa Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda yürütmekte olduğunuz "Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalet Algısına Etkisi; Lider - Üye Etkileşimi ve Nepotizmin Aracılık Rolü" isimli doktora tez çalışmanız için şirketimiz çalışanları ile yapmak istediğiniz anket çalışması Genel Müdürlük Makamınca uygun görülmüştür.

Anket çalışmasından önce Şirketimiz Basın ve Halkla İlişkiler Şube Müdürlüğü ile irtibat halinde olmanız ve ilgi sayılı yazınızla da beyan ettiğiniz gibi çalışma sonunda çıkan sonuca ilişkin hazırlanan raporun bir nüshasını kurumumuza iletmeniz gerekmektedir.

Bilgilerinize rica ederiz.

 e-imzalıdır

İbrahim TEMİZYÜREK
Şube Müdürü

 e-imzalıdır

Mustafa YURTSEVEN
Genel Müdür Yardımcısı

ÖZGEÇMİŞ

