

T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ALGILANAN ÖRGÜTSEL KRONİZM İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE
ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kenan SALUĞU

2000002559

Anabilim Dalı: Psikoloji

Programı: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Fatma ÇAM KAHRAMAN

EYLÜL 2024

**T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL KRONİZM İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE
ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET ARASINDAKİ İLİŞKİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kenan SALUĞU
2000002559

Anabilim Dalı: Psikoloji

Programı: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Fatma ÇAM KAHRAMAN

Jüri Üyeleri: Dr. Öğr. Üyesi Fatma ÇAM KAHRAMAN

Doç. Dr. Ayhan ERBAY

Doç. Dr. Dilek Işılçay ÜÇÖK

EYLÜL 2024

Enstitüsü : Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Dalı : Psikoloji
Programı : Endüstri ve Örgüt Psikolojisi
Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Fatma ÇAM KAHRAMAN
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans – Eylül 2024

ÖZET

Algılanan Örgütsel Kronizm ile Örgütsel Bağlılık ve Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki

Kenan SALUĞU

Bu çalışmanın amacı belediye çalışanlarının örgütsel kronizm algıları ile örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi göstermektir. Araştırma 2024 yılında bir büyükşehir ve ilçe belediyelerinde görev yapan 296 belediye personeli üzerinde yapılmıştır. Çalışma ilişkisel modelleme üzerine kurgulanarak analizler ortaya konulmuştur. Ayrıca örgütsel kronizm, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile alt boyutlarının personellerin demografik bilgilerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiştir. Son olarak personellerin örgütsel kronizm ile örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Kronizm, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet, Kayırmacılık, Belediye Çalışanları

University : İstanbul Kültür University
Institute : Institute of Graduate Studies
Department : Psychology
Program : Industrial and Organizational Psychology
Supervisor : Dr. Öğr. Üyesi Fatma ÇAM KAHRAMAN
Degree Awarded and Date : MA – September 2024

ABSTRACT

The Relationship Between Perceived Organizational Cronyism and Organizational
Commitment and Perceived Organizational Justice

Kenan SALUĞU

The aim of this study is to show the relationship between municipal employees' perceptions of organizational cronyism, their perceptions of organizational justice and their levels of organizational commitment. The research was conducted on 296 municipal employees working in a metropolitan and district municipalities in 2024.. The study was structured on relational modeling and analyzes were presented. In addition, it was tested whether organizational cronyism, organizational justice and organizational commitment and their sub-dimensions differ according to the demographic information of the employees. Finally, it was determined that there was a significant and negative relationship between organizational cronyism and organizational justice perceptions and organizational commitment of the staff.

Keywords: Organizational Cronyism, Organizational Commitment, Organizational Justice, Favoritism, Municipal Employees

ÖNSÖZ

Tez çalışmam sırasında kıymetli bilgi birikimi ve tecrübeleri ile desteğini hiç esirgemeyen değerli hocam **Dr. Öğr. Üyesi Fatma ÇAM KAHRAMAN**'a teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışma boyunca yardımlarını hiç esirgemeyen ve okumalarımın destek veren değerli arkadaşım **Gizem Bozkurt**'a, Türkçe dil bilgisi ile hataları en aza indiren arkadaşım **Beste Selçuk**'a, belediye izinleri ve anketler konusunda destek veren dostum **Selen Yıldırım**'a, istatistik bilgisi ve birikimini benden esirgemeyen ve her sorumu sabırla cevaplayan değerli hocam **Doç. Dr. Özge Turhan**'a ve devam etmemi sağlayan arkadaşım **Doç. Dr. Zeynep Burcu Şahin**'e en içten teşekkürlerimi sunarım.

Oyunlarımıza bir süre ara vermemizi olgunlukla karşılayan ve çalışmamı içtenlikle destekleyen oğlum **Ali Kemal**'e sevgilerimi sunarım.

Kenan SALUĞU

Eylül, 2024

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT	II
ÖNSÖZ.....	III
İÇİNDEKİLER	IV
TABLolar LİSTESİ.....	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ	IX
KISALTMALAR LİSTESİ.....	X
GİRİŞ	1
KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	4
1.1.KAYIRMACILIK VE TÜRLEİ.....	4
1.1.1. SİYASİ KAYIRMACILIK.....	7
1.1.1.1. Patronaj.....	7
1.1.1.2. Klientalizm.....	8
1.1.1.3. Hizmet Kayırmacılığı	8
1.1.2. ADAM KAYIRMACILIK	9
1.1.2.1. Nepotizm.....	9
1.1.2.2. Cinsel Kayırmacılık.....	10
1.1.2.3. Kronizm.....	10
1.2.ALGILANAN ÖRGÜTSEL KRONİZM	11
1.2.1. Kültür Boyutları Açısından Örgütsel Kronizm	15
1.2.1.1. Bireycilik – Kolektiflik	16
1.2.1.2. Güç Mesafesi	17
1.2.1.3. Belirsizlikten Kaçınma	18
1.2.1.4. Erillik - Dişillik	19
1.2.2. Örgütsel Kronizmin Boyutları	20
1.2.2.1. Grup İçi Kronizm	20
1.2.2.2. Paternal (Babacan) Kronizm	21
1.2.2.3. Karşılıklı Çıkara Dayalı (Faydacı) Kronizm	21
1.2.3. Örgütsel Kronizmin Sonuçları	21
1.2.5. Örgütsel Kronizme Karşı İnsan Kaynakları İlkeleri	24
1.3.ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET	28

1.3.1. Adalet Kavramı ve Türleri	28
1.3.1.1. Dağıtıcı Adalet.....	30
1.3.1.2. Denkleştirici Adalet.....	30
1.3.1.3. Prosedürel Adalet.....	31
1.3.1.4. Hakkaniyet Olarak Adalet	31
1.3.2. Örgütsel Adalet Kavramı.....	32
1.3.3. Örgütsel Adalet Teorileri	33
1.3.3.1. Reaktif İçerik Teorileri.....	35
1.3.3.2. Reaktif Süreç Teorileri	36
1.3.3.3. Proaktif İçerik Teorileri.....	36
1.3.3.4. Proaktif Süreç Teorileri	37
1.3.4. Algılanan Örgütsel Adalet	38
1.3.4.1. Algılanan Örgütsel Adaletin Boyutları	39
1.3.4.1.1. Dağıtımsal Adalet	39
1.3.4.1.2. İşlemsel Adalet	41
1.3.4.1.3. Etkileşimsel Adalet	43
1.3.4.2. Algılanan Örgütsel Adaleti Etkileyen Özellikler	45
1.3.4.2.1. Kişisel Özellikler	45
1.3.4.2.2. Örgütsel Özellikler	47
1.3.4.2.3. Örgüt Dışı Özellikler	48
1.3.4.3. Algılanan Örgütsel Adaletin Sonuçları	49
1.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	52
1.4.1. Bağlılık Kavramı	52
1.4.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı	53
1.4.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	56
1.4.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	58
1.4.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları	60
1.4.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımları	62
1.4.4. Örgütsel Bağlılık Boyutları	62
1.4.4.1. Duygusal Bağlılık	66
1.4.4.2. Devam Bağlılığı	67
1.4.4.3. Normatif Bağlılık	68
1.4.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	69
1.4.5.1. Bireysel Faktörler	69
1.4.5.2. Örgütsel Faktörler	71
1.4.5.3. Örgüt Dışı Faktörler	73

1.4.6.Örgütsel Bağlılık Sonuçları	74
1.5.DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	75
1.5.1. Algılanan Örgütsel Kronizm ile Algılanan Örgütsel Adalet İlişkisi	75
1.5.2. Algılanan Örgütsel Kronizm ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi	77
ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ.....	79
2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	79
2.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	79
2.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	80
YÖNTEM.....	81
3.1. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM	81
3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ	81
3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	82
3.4. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ, ARAÇLARI VE TEKNİKLERİ	84
3.4.1. Bilgilendirilmiş Onam Formu	84
3.4.2. Demografik Bilgi Formu	85
3.4.3. Algılanan Örgütsel Kronizm Ölçeği	85
3.4.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	85
3.4.5. Algılanan Örgütsel Adalet Ölçeği	86
3.5. VERİLERİN ANALİZİ.....	86
3.6. DEMOGRAFİK BULGULAR	87
3.7. ÖLÇEKLERE İLİŞKİN GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZİ	89
3.7.1. Örgütsel Kronizm Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi.....	89
3.7.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	90
3.7.3. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi.....	92
BULGULAR VE TARTIŞMA.....	94
4.1. BULGULAR	94
4.1.1.Korelasyon Analizine Ait Bulgular	94
4.1.2. Regresyon Analizine Ait Bulgular	96
4.1.2.1. Örgütsel Kronizm ile Örgütsel Adalet Arasındaki ilişki	96
4.1.2.1. Örgütsel Kronizm ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişki	97
4.1.3.Fark Testlerine Ait Bulgular.....	100

4.2.TARTIŞMA	106
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	111
KAYNAKÇA	115
EKLER.....	136



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Kronizm tanımları	12
Tablo 1.2. Kültür Boyutları Açısından Türk Organizasyon Yapısı	20
Tablo 1.3. Yüksek Kronizm Algısının Bireysel ve Örgütsel Sonuçları	23
Tablo 1.4. Greenberg'in (1990) Teori Sınıflarının Odak Noktaları	34
Tablo 1.5. Greenberg'in (1990) Teori Sınıflarının Adaletin Rolüne İlişkin Problematikleri	34
Tablo 1.6. Greenberg'in (1990) Teori Sınıflarının Başat Teorileri	34
Tablo 1.7. Örgütsel Bağlılık Tanımları	54
Tablo 1.8. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	57
Tablo 1.9. Araştırmacıların Örgütsel Bağlılık Modellerinin Kronolojik Sıralaması	63
Tablo 1.10. Üç Boyutlu Bağlılık Modelinin Karşılaştırmalı Tablosu	65
Tablo 3.1. Demografik Bulgular Tablosu	88
Tablo 3.2. Örgütsel Kronizm Ölçeği Toplam Varyans	89
Tablo 3.3.Örgütsel Kronizm Faktör Analizi	90
Tablo 3.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Toplam Varyans	91
Tablo 3.5. Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi	92
Tablo 3.6. Örgütsel Adalet Ölçeği Toplam Varyans	93
Tablo 4.1. Betimleyici İstatistikler ve Korelasyon Analizi	94
Tablo 4.2. Alt Boyutlar İçin Betimleyici İstatistikler ve Korelasyon Analizi	95
Tablo 4.3: Örgütsel Kronizm ve Örgütsel Adalet Arasında Regresyon Analizi Sonuçları	97
Tablo 4.4: Örgütsel Kronizm ve Örgütsel Bağlılık Arasında Regresyon Analizi Sonuçları	97
Tablo 4.5: Örgütsel Kronizm ve Duygusal Bağlılık Arasında Regresyon Analizi Sonuçları	98
Tablo 4.6: Örgütsel Kronizm ve Devam Bağlılık Arasında Regresyon Analizi Sonuçları	99
Tablo 4.7: Örgütsel Kronizm ve Normatif Bağlılık Arasında Regresyon Analizi Sonuçları	99
Tablo 4.8. Değişkenlerin Cinsiyete Göre Fark Testleri Analizi	100
Tablo 4.9. Değişkenlerin Medeni Duruma Göre Fark Testleri Analizi	100
Tablo 4.10. Değişkenlerin Pozisyona Göre Fark Testleri Analizi	101
Tablo 4.11. Değişkenlerin Yaş Göre Fark Testleri Analizi	102
Tablo 4.12. Değişkenlerin Eğitim Durumuna Göre Fark Testleri Analizi	103
Tablo 4.13. Değişkenlerin Kıdemlerine Göre Fark Testleri Analizi	103
Tablo 4.14. Değişkenlerin Toplam Kıdemlerine Göre Fark Testleri Analizi	104

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Kayırmacılık Türlerinin Sınıflandırılması	7
Şekil 1.2. Hofstede Kültür Boyutları	16
Şekil 1.3. Hofstede'in Güç Mesafesine Göre Toplumsal Özellikler	17
Şekil 1.4. Kültür boyutları açısından kronizm görülme seviyesi	19
Şekil 1.5. İş hayatında bağlılık türleri	55
Şekil 1.6. Meyer vd. (2001) Bağlılık Türlerinin Öncelleri ve Sonuçları	64
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli	82

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
Akt.	Aktaran
Edt.	Editör
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
KMO	Kaiser Meyer Olkin (Geçerlilik Ölçeği)
KPSS	Kamu Personeli Seçme Sınavı
ORT	Ortalama
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
SS	Standart Sapma
TDK	Türk Dil Kurumu

GİRİŞ

Genellikle kamu kurumlarında terfi ve atamalarda düşünölen fakat erkek çocukların kız çocuklarına karşı kayırıldığı aile ilişkilerinden başlayarak sosyal hayatın tüm kurumlarında izleri görölen kayırmacılık; bireysel, örgötsel, toplumsal ve kültürel alanda olumsuzluklara yol açabilmektedir. Sosyal ağlar üzerinden şekillenen kayırmacılık, kayırılanın eksik ya da olumsuz yanlarına rağmen işin ve kişilerin zararı pahasına ötekine tercih edilmesi şeklinde gerçekleşir. Kayırmacılık, bu tercih yapılırken kullanılan sosyal ilişki türüne göre isimlendirilir. Sosyal ilişkinin kaynağı eş dost, arkadaş, tanıdıklık, hemşerilik, asker veya okul arkadaşlığı vb. ise Kronizm adını alır. En sık görölen kayırmacılık türü olan Kronizm; özü itibariyle işe giriş, terfi, atama, izin, ücret vb. konularda hak edenin değil arkadaşın/tanıdığın tercih edilmesidir.

Örgötsel kronizmde kararlar alınırken yetenek ve tecrübe ikincil; yönetici ile arkadaşlık, dostluk, hemşerilik vb. sosyal ilişki birincil faktördür. Bu durum kayırılmayan personel açısından performans değerlendirme ilkelerinin adil yapılmadığı kanısını oluşturmaktadır. Adams Eşitlik Teorisi'ne göre; çalışanlar, kendileri ile benzer iş yapan diğler çalışanları (örgöte katkıları) / (örgötten kazanımları) oranına göre kıyaslamaktadır. Diğlerlerinin girdi/çıktı oranına bakarak kendisiyle kıyaslama yapmaları sonucunda oluşturdıkları algı örgötsel adalet algısı olarak anılmaktadır. Yöneticilerin hak dağıtımında adil olması çalışan tarafından algılanan adalet algısını yükseltip motivasyonunu, örgöte bağlılığını, iş tatminini artırmaktadır. Adaletsizlik algısı genellikle stres, huzursuzluk ve örgötsel haksızlık duygularına neden olabilmekte, bu da iş performansını ve iş yeri ilişkilerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu nedenle, iş yerlerinde algılanan adaletin sağlanması ve sürdürölmesi önemlidir.

Çalışanların işlerine ve örgötlere olan psikolojik bağlılığını ifade eden Örgötsel Bağlılık; sadakat, işe katılma, örgöt değerlerine inanma, örgöt amaçlarını benimseme gibi konularda önemli olmaktadır. Örgötsel bağlılık, çalışan ve örgöt arasında karşılıklı değişim sürecinde şekillenmektedir. Çalışan, yetenek ve birikimini örgöte verdiği ölçöde örgötsel çıktılarından pay beklemektedir. Bu değiş tokuş, çalışan açısından doyurucu olduğu sürece örgötsel bağlılık artmaktadır. Bağlılığı yüksek olan çalışan,

örgüt amaçlarını içselleştirecek, kendini örgütle özdeşleştirecek ve üstlendiği görevi etkin yapmaya çalışacaktır. Ne var ki; bu çabası oranında örgüt kaynaklarından yararlanamadığı hatta edilgen çalışanların yararlandığı durumlarda örgütün hedef ve değerlerini sorgulamaktadır. Kronizm bu sorgulamayı başlatan örgüt düşmanı davranışlardan biridir. Çünkü kronist uygulamaların tipik özelliklerinden biri “kabul görmek için çalışmak gerekmediği” düşüncesini zihinlere yerleştirmektir. Sahip olduğu sermayeyi artırarak örgüt amaç ve değerlerine daha çok katkıda bulunmaya çalışan personel, kronist uygulamalar karşısında örgüt değerlerinden uzaklaşmakta ve üretken olamamaktadır. Örgüt-personel arasındaki karşılıklı değişim süreci kronizmle beraber yön değiştirmektedir. İşe katılma yerine işten çekilme; değer verme yerine değersizleştirme gözlenmektedir. Nihayet bağlılık düzeyi, işten ayrılma seviyesine kadar düşebilmektedir.

Örgütsel adalet algısı, çalışanların örgütsel faaliyet ve kararlara yönelik algıladıkları adalet derecesini ifade ederken örgütsel bağlılık ise çalışanların kurumlarına ve hedeflerine duydukları duygusal bağlılığı ifade eder. Çalışanlar yöneticinin adil iletişim yürütmediğini, kaynakların adil dağıtılmadığını, karar alma süreçlerinin adil yürütülmediğini düşündüklerinde iş tatminleri önemli oranda azalabilmektedir. Adaletsizlik hissi, beraberinde güvensizlik hissini de getirebilmekte ve örgütsel güven azalabilmektedir. Bu durumun doğal sonucu olarak örgütsel bağlılık azalabilmektedir.

Günümüzün rekabetçi kapitalist ortamında kendine yer edinmeye çalışan bireyler, birikim ve yeteneklerini geliştirmek durumundadırlar. Eğitim, bu amaca hizmet eden en önemli kurumdur. Modern eğitim, bireylerin emek ve yetenekleri ölçüsünde bu kendi kendini üreten rekabetçi sistem içerisinde yer edinmeleri için nispeten eşitlikçi ortam sağlamaktadır. Eğitimin yarattığı fırsat eşitliğinden veya azalttığı fırsat eşitsizliğinden yararlanan bireyler, statü kazanabilmekte hatta sınıf değiştirebilmektedir. Kronizm emek/yetenek ve yaşam doyumu arasındaki denkleme emeksiz/yeteneksiz bireyleri katarak eşitliği bozmaktadır. Liyakatsiz kişilerin sisteme katılmasının diğer bir anlamı ise sistemden liyakatli kişilerin çıkarılmasıdır; insan kaynağının kalite ortalamasının düşürülmesidir. Düşük kaliteli insan kaynağının sonucu ise düşük kaliteli ürün ve hizmet anlamına gelmektedir. Çoğu zaman dolaysız olarak kayırmacılığın sonucu örgüt

sınırlarını aşarak ürün ve hizmetleri alan tüm topluma yayılmaktadır. Kamusal kaynağın dağıtımında en önemli kurumlardan biri olan belediyelerde kayırmacılık, yalnızca kayırılmayanların iş hayatını değil, kamusal hizmetten yararlanan tüm vatandaşların yaşam kalitesini etkilemektedir. Tüm toplum su baskını, yanlış afet yönetimi, çöken yollar vb. vasıtasıyla hem fiziksel hem ekonomik bedel ödemektedir. Kayırmacılık bu bağlamda yalnızca insan kaynağı ziyanı değil, ekonomik ziyan da olabilmektedir. Çalışma bu minval üzerine belediyelerde gerçekleştirilmiştir.

Kronizmin varlığında yöneticinin belirli kişi veya grupları kayırması sonucu diğer çalışanların örgüte bağlılığı ve adalet algılarının düşeceği öngörülebilir. Çalışma bu öngörü üzerine oluşturulmuş olup amacı, örgütsel kronizm ile algılanan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın değişkenleri kavramsal olarak bu bölümde incelenecektir. Öncelikle kronizmin daha iyi anlaşılması için çatı kavram olan kayırmacılık hakkında genel bilgiler verilecek, ardından kayırmacılık türü olan kronizm anlatılarak bileşenleri ortaya konulacaktır. Sonraki adımda örgütsel adalet kavramı açıklanacaktır. Son olarak örgütsel bağlılık kavramı incelenecektir. Kavramlarla ilgili teoriler ve boyutları da bu bölümde ele alınacaktır.

1.1.KAYIRMACILIK VE TÜRLERİ

Kayırmacılık (favoritizm), bir örgütün içindeki insanların, genellikle kişisel ilişkiler veya aile bağlarına dayalı olarak ayrıcalıklı muamele görmelerine dayanan bir uygulamadır. Nitelik, deneyim veya performans yerine kişisel bağlantılara dayalı olarak işe alma, terfi ettirme veya fırsatlar sunma anlamına gelir (Büte, 2011). Türk Dil Kurumu (TDK) kayırmayı “*Birini başkasının veya işin zararı pahasına tutmak, koruyarak başarısını sağlamak*” şeklinde tanımlamıştır (sozluk.gov.tr, 12.03.2024). Kayırmacılık ise kayırma işinin sistematik olarak devam ettirilmesi, prensibe dönüşmesi olarak tanımlanabilir (Acar ve Ertek, 2021). Kayırmacılığın olduğu örgütlerde, çalışanların istihdam, terfi, izin, ücretlendirme gibi konularda bilgi, beceri, eğitim, deneyim veya iş bitiricilik gibi liyakat ilkeleri yerine; akrabalık, hemşerilik, ahablık gibi sosyal ilişki dikkate alınmaktadır (İyiışleroğlu, 2006).

Uygarlık tarihinde kayırmacılığın izlerine her kültür ve devirde rastlanmaktadır. En ironik olanlardan biri, adalet ve ideal yönetim üzerine felsefe geliştiren Platon’un akademinin yönetimine *düzenli bir geliri olmasını istediği yeğenini* atamasıdır (Platon, 2019). Benzer tekil örneklerle sıkça rastlanmasına karşın kayırmacılığın kurumsallaşması sanayi devrimiyle gerçekleşmiştir. Tarım toplumunda küçük gruplar halinde yaşayan bireyler, sanayi toplumuna geçişte göçtükleri kentlerde kültürel ve ekonomik varlıklarını devam ettirmek için kendine benzeyen, aynı yöreden veya kültürden bireylerle birlikte yaşama ve çalışma eğiliminde olmuşlardır. Bu eğilimin yarattığı informal (hemşeri, aile, arkadaş, ideolojik ve dinsel temelli oluşan) gruplar

çalışma yaşamında birbirlerini korumuş, hak ettiğine bakmaksızın örgüt çıktılarından nemalandırmıştır (Solmaz, 2014). Kentleşen nüfusun seçmen davranışlarını yönlendirmek için kayırmacılık kamu alanında da etkili olmuş, siyasetin ödüllendirme yöntemi haline gelmiştir. Zira bir kavram olarak kayırmacılık literatüre ilk kez 1828 yılında yani sanayi devrimi sürecinde, ABD başkanı General A. Jackson'ın kamuya personel alımında yaptığı kayırmacılık sonucunda girmiştir (Demirbilek, 2018).

Devrim sonrası süreçte kurumsallaşan ve iş örgütlerine yerleşen kayırmacılığın üç tarafı vardır: Kayıran, kayırılan ve kayırılmayan. İş örgütlerinde kayırmacılık kayıran (yönetici) ile kayırılan (ast) arasında karşılıklı çıkara dayalı ve aralarındaki sosyal ağ üzerinden gerçekleşen bir ilişkidir. Kayıran, sahip olduğu yönetsel gücü işin ve diğerlerinin zararı pahasına kayırmak istediği kişinin lehine kullanan kişidir. Kayırılan, yetenek ve performans bakımından yetersiz olmasına karşın örgüt çıktılarından fazlaca yararlandırılan, korunan, kollanan kişidir. İkisi arasındaki ilişkide kayıran, gelir, itibar, iktidar ve kendine sadık personel elde ederken kayırılan ise anlık fırsat ve imkânlardan kolayca yararlanmakta, korunmaktadır (Aytaç ve İlhan, 2010). Her ikisinin de çıkar elde ettiği bu ilişki uzun ömürlü olmaktadır çünkü her iki taraf da oldukça cazip konfor alanları elde etmektedir (Özkanan ve Erdem, 2014). Kayırılmayan taraf ise hakkı yenen veya hak ettiğini alamayan, örgüt içi kaynaklardan yeterince ve adil yararlanamayan taraf olarak kalmaktadır.

Kayırmacılık tanımı gereği kayıran ve kayırılan için daima olumlu, kayırılmayan için ise daima olumsuz sonuçlanmaktadır. Literatürde “kayırmacılığın olumlu etkileri” şeklinde metinlere rastlanmaktadır. Örneğin, tanıdık birini işe almak ilan, sınav, mülakat, adayın denenmesi ve oryantasyon gibi maliyetleri azaltabilmektedir. Bu nedenle özellikle özel sektör işletmeleri, verimlilik düzeyinden memnun olduğu çalışanların referans olduğu kişileri işe almaya meyillidirler. Çalışkan ve yetenekli bireylerin tanıdıklarının da aynı özelliklere sahip olacağı varsayımına inanmaktadırlar. Diğer yandan, kayırılan kişilerin işe bağlılıklarının yüksek olacağı, personel devir hızının düşük olacağı ve işletmenin sürekliliğinin sağlanacağı gibi olumlu etkiler sıralanmaktadır (Örn.: Bülbül, 2018; Büte, 2011; Eken, 2015; İyışleroğlu, 2006; Jaskiewicz vd., 2013; Solmaz, 2014; Turhan, 2016). Kamu sektöründe kayırmacılık gelişmiş ülkelerde kanunla yasaklanmıştır. Ülkemiz Anayasasında da “Her Türk, kamu

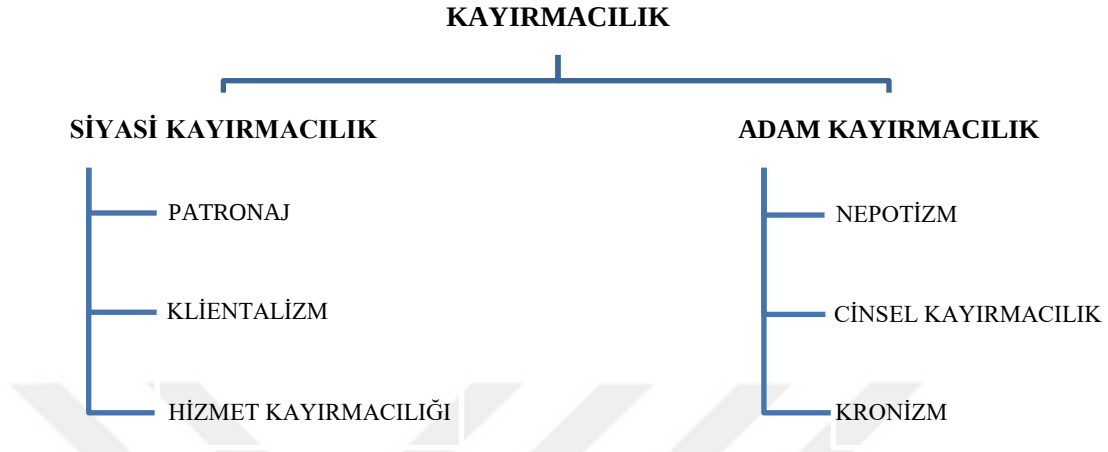
hizmetlerine girme hakkına sahiptir. Hizmete alınmada, görevin gerektirdiği başka ayrım gözetilemez.” (www.tbmm.gov.tr) maddesi ile suç sayılmaktadır. Dolayısıyla bahsi geçen olumlu etkiler kamu sektörü için geçerli olmamaktadır.

Kayırmacılığın olumsuz etkileri ise şöyle özetlenebilir: Örgütsel güven azalır, örgütsel bağlılık azalır, örgütsel adalet algısı düşer, performans düşer, örgütsel sessizlik artar, kurumsallaşma güçleşir, iş stresi artar, iş tatmini azalır (Araslı ve Tümer, 2008; Büte, 2011; Turhan, 2016) Adams Eşitlik Kuramı’na göre, *kendi çabası ile kazanımlar elde eden çalışanlar kendilerini benzer işi yapan diğer çalışanlarla kıyaslayıp kendi katkısı daha yüksek olduğu halde kazanımlarının aynı ya da daha az olduğunu gördüğünde performansı azalacak, motivasyonu düşecek, iş verimliliği düşecek ve iş tatmini de azalacaktır* (Kaya ve Gökçe, 2023: 409). Kayırmacılığın kayırılan açısından da olumsuz etkileri vardır. Kayırılanlar arasında az ya da çok kayırılma çatışması yaşanabildiği gibi, kayırılıp kollanan çalışan kendini geliştirememektedir (Turhan, 2016).

Herhangi bir sosyal ilişki nedeniyle yapılan kayırmacılık, kurumu zarara uğratma pahasına yapıldığından toplumsal yapı içinde yolsuzluğun insan kaynaklarına yansımaları olarak değerlendirilebilir. Kayırmacı davranışların sıklığı ve yoğunluğu kurumlar üzerinde yıkıcı etkiler yapar ve sürdürülebilirliği sekteye uğratır. Kayırmacılığın sıklığını ve yoğunluğunu ise toplumun sosyokültürel yapısı tayin etmektedir. Kayırmacılık sosyal yapıdan beslendiği için tamamen engellenmesi mümkün olmayabilir. Ancak örgütsel kurallar, denetimler ve kurumsallaşma ile önemli ölçüde azaltılabilir. Organize örgüt yapısına sahip, güçlü, denetlenebilir, şeffaf ve kuralların bağlayıcı olduğu örgütlerde kayırmacılığın kontrol altına alınabildiği doğrulanmıştır (Özçelik, 2010).

Kayırmacılık türleri kayırılan ve kayıran arasındaki sosyal ilişkinin türüne göre isimlendirilir. Literatürde henüz bir sınıflandırma birliğine varılmamıştır. Bazı kaynaklar (Örn.: Asunakutlu ve Avcı, 2010; Avcı, 2017; Büte, 2011; Demaj, 2012; Demirbilek, 2018; Erdem ve Meriç, 2012; Gider ve Okçu, 2021; Hudson vd., 2019; Kaya ve Gökçe, 2023; Kayabaşı, 2005; Öntürk vd., 2021; Özkanan ve Erdem, 2014; Özüren, 2017) kayırmacılığı farklı sınıflara ayırmaktadır. Dahası her bir sınıfın tanımı

farklı farklı yapılmaktadır. Bu çalışmada kayırmacılık sınıflandırılması bahsi geçen çalışmaların ışığında, kayırılan ve kayıran arasındaki sosyal bağın türü esas alınarak ve çalışmanın kendi bağlamı içinde aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır:



Şekil 1.1. Kayırmacılık Türlerinin Sınıflandırılması.

1.1.1. SİYASİ KAYIRMACILIK:

Kayıran ve kayırılan arasındaki ilişki siyasi, dini veya etnik temelli ise kayırmacılık “siyasi kayırmacılık” veya “partizanlık” olarak adlandırılır. Bir siyasi partinin veya liderin belirli bir gruba, oy verenlerine veya üyelerine ayrıcalıklı muamele etmesidir. Genellikle kamu kaynaklarının dağıtımında veya kamuya istihdamda görülür (Aktan, 2021; Gider ve Okçu, 2021). İktidara gelen siyasi partinin veya liderin seçmenlerine, destekçilerine veya bazı kurum ve kuruluşlara ülkenin çıkarını, devletin sürekliliğini ve liyakat ilkelerini gözetmeksizin kamu kaynaklarını dağıtmasıdır (Yıldırım, 2013). Siyasi kayırmacılık üç şekilde meydana gelmektedir: Patronaj, Klientalizm ve Hizmet Kayırmacılığı.

1.1.1.1. Patronaj:

Bir siyasi parti göreve geldikten sonra devlet kademesindeki üst düzey yöneticileri yaptıkları işe, yeteneklerine, bilgi ve tecrübelerine bakmaksızın görevden alarak, yine bilgi ve tecrübelerine bakmaksızın yandaş/yoldaş olan kişileri ataması olarak özetlenebilir (Büte, 2011). Bu durumda kayırmacılıktan söz etmek için görevden alınan kişinin göreve getirilen kişiden daha liyakatli olması gerekir. Her seçim sonrası görevden alınan her personelin patronaj mağduru olduğu veya seçimden sonra göreve

gelen kişilerin kayırıldığı söylenemez. Nitekim yeni göreve gelen siyasi partinin üyesi, görevi başındaki bürokrattan daha liyakatli olabilir. Patronajdan söz edebilmek için bu durumun tersi yani görevden alınanın daha liyakatli olması gerekir.

1.1.1.2. Klientalizm:

Stokes (2007)'de "Siyasal otoritenin dağıtım ölçütlerine göre sunulan bir takım hizmetler ya da mallar karşılığında, siyasi destek talebinde bulunma" biçiminde tanımlanan Klientalizm, sosyal yardım ve kaynakların hakkaniyetle dağıtılması yerine oy toplamak, gücünü pekiştirmek için rüşvet şeklinde kullanılması olarak özetlenebilir. Klientalist politika, kamu kaynaklarını rüşvet olarak dağıtmak olduğu kadar kendisine destek olmayan grupları cezalandırma aracı da olabilmektedir. Nitekim klientalizm muhtaçlık üzerinden şekillenmektedir ve amaç muhtaçlığın ortadan kaldırılması değil yönetilmesidir (Metin, 2011).

Dini ve etnik unsurlar referans alınarak dağıtılan kaynaklar, bu unsurları yeniden ve yeniden üreterek yoksulluğun yönetilmesine araç kılınır (Yuvalı, 2018). Tarihsel olarak her devirde ve her rejimde görülen klientalizm (Özel, 2021), yoksulların adil düzene inancını yıkarak onların belirli cemaat/etnik grup etrafında toplanmasına yol açmakta, ayrıcalık elde etmek için varlığını bu gruplara bağlamaktadır (Laçiner, 2015). Taraf olmayanın bertaraf olacağı düşüncesi yoksulları belirli bir tarafta tutmayı sağlamaktadır. Böylelikle yoksulluk kadar yoksullar da yönetilmiş olmaktadır.

1.1.1.3. Hizmet Kayırmacılığı:

Klientalizmde kayırılanlar sosyal gruplar iken hizmet kayırmacılığında seçim bölgeleri kayırılmaktadır. Siyasal iktidarın yeniden seçilebilmek uğruna bütçeyi kendi seçim bölgesine aktarması olarak özetlenebilir (Özkanan ve Erdem, 2014). Klientalizmde olduğu gibi kamu kaynaklarının oy devşirmek için rüşvet niteliğinde kullanıldığı hizmet kayırmacılığında hedef sosyal gruplar değil, seçim bölgeleridir: Kamu kaynakları en çok oy alınan bölgelere en çok pay düşecek şekilde dağıtılmaktadır (Kara, 2019). Başka deyişle, bütçeyi dengeli kullanmak yerine belirli bölgelere aktarmaktır (Cesur ve Erol, 2020). Bu durum seçim bölgeleri arasında orantısız kalkınmaya sebep olmaktadır. Bu kayırmacılık türünde iktidara yakınlık ile kalkınma düzeyi arasında pozitif bir ilişki söz konusudur (Kaya ve Gökçe, 2023).

1.1.2. ADAM KAYIRMACILIK:

Bir kişinin veya grubun, belirli bir kişi veya grubu yeteneklerine veya bilgisine bakmaksızın diğerlerine tercih etmesi, korumasıdır. Bu koruma, liyakatten çok kişinin bağlantılarına bağlıdır. Adam kayırmacılık, bazı kaynaklarda (Örn.: Aktan, 1992; Çitçi, 1995; Kaya ve Gökçe, 2023; Özkanan, 2021; Özkanan ve Erdem, 2015; Özsemerci, 2003) kamu ile sınırlı gösterilmektedir. Oysaki adam kayırmacılık; siyasi kayırmacılığa göre daha genel bir terimdir ve kamu kurumlarıyla sınırlı değildir, özel iş yerlerinden aile ilişkilerine kadar birçok alanda ortaya çıkabilmektedir. Adam kayırmacılık, kayırılan ve kayıran arasındaki ilişki türüne göre üç ana başlıkta incelenir: Nepotizm, Cinsel Kayırmacılık ve Kronizm.

Literatürde bu üç sınıfa ek olarak; Tribalizm ve Hemşericilik sınıflarına da yer verilmektedir. Tribalizm: Aynı kabileden ve/veya aşiretten insanların kayırılması; Hemşericilik: Aynı şehirden, memleketten insanların kayırılması için kullanılır (Aktan, 2021; Kaya ve Gökçe, 2023; Özel, 2021; Özkanan ve Erdem, 2014). Bu çalışmada aynı kabile ve/veya aşiretten olma akrabalık sayıldığından Nepotizm (akraba kayırmacılığı) olarak değerlendirilmiş olup, ayrıca Tribalizm olarak sınıflandırılmamıştır. Benzer şekilde hemşeri olmak eş dost olmaktan sayıldığından Kronizm (eş dost kayırmacılığı) olarak değerlendirilmiş olup ayrıca Hemşericilik olarak sınıflandırılmamıştır.

1.1.2.1. Nepotizm:

Adam kayırmacılık yapılırken kayırılan ve kayıran arasında kan bağına dayalı akrabalık var ise Nepotizm adını alır. Nitekim 14. ve 15. yy'da papaların yeğen veya gayrimeşru çocuklarını devlet görevlerine getirmesiyle kullanılmaya başlanmıştır (Bellow, 2003). Fakat kamu ile sınırlı kalmayıp her örgüt türünde karşımıza çıkmaktadır. Kamu ve özel sektörde kişilerin bilgi, yetenek, tecrübe, eğitim gibi kriterlerine bakılmaksızın yalnızca akrabalık ilişkisi dikkate alınarak işe alınması, terfi ettirilmesi, ödüllendirilmesi olarak özetlenebilir (Aslan ve Çınar, 2010; Aytaç, 2010; Kara, 2019; Karacaoğlu ve Yörük, 2012). Nepotizm, yöneticinin karar aşamasında uygun adaylar arasından akrabasını seçmesi değil, işe uygun adayların varlığına rağmen uygun olmayan akrabasını tercih etmesidir (Özçelik, 2010).

Nepotizmin varlığında kayırılan-kayıran ilişkisi kuvvetlenirken, kayırılmayan-örgüt ilişkisi zayıflamaktadır (Eken, 2015). Örgütler açısından kayırılan-kayıran ilişkisinin kuvvetlenmesi örgüte herhangi bir katkı yaratmamaktadır. Zira nepotik ilişki, kuruluş aşamasında örgüte zarar verme pahasına kurulmuş olup hem örgüt hem diğer çalışanlar açısından olumsuz sonuçlanmaktadır (Gözde, 2013). Dolayısıyla nepotizm kayırılmayan-örgüt ilişkisi bağlamında ele alınmalıdır. Literatürde küçük işletmeler veya aile işletmeleri açısından nepotizm övgüsüne rastlanmaktadır. İşe alınacak kişinin çabuk bulunması, tanıma sürecinin kısa olması, güven probleminin az olması gibi gerekçeler sunulmaktadır (Ford ve McLaughlin, 1985). Tanım gereği nepotizm akrabanın işe alınması değil; yeterli eğitim, bilgi, tecrübe ve yetenekten yoksun akrabanın işe alınmasıdır.

1.1.2.2. Cinsel Kayırmacılık:

Yöneticinin örgütsel ayrıcalıkları duygusal/cinsel ilişkide olduğu personele tanınmasıdır. Yine tanım gereği bu durumun kayırmacılık olarak değerlendirilebilmesi için yönetici ile duygusal/cinsel bağı olan personelin elde ettiği ayrıcalıkları bilgi, tecrübe, yetenek sayesinde değil; salt bu ilişki sayesinde elde etmesi gerekir (Erdem ve Meriç, 2012). Cinsel kayırmacılık, yönetici ile personel arasında rızaya ve karşılıklı çıkara dayalı, işlevsel bir durumdur (Cesur ve Erol, 2020).

Cinsel kayırmacılık ile cinsiyetçilik farklı kavramlar olsa da birbirinin yerine kullanılabilir. Cinsiyetçilik, bir cinsiyeti diğerinden üstün tutmak olarak tanımlanır ve yalnızca iş hayatında değil hayatın tüm alanlarında görülmektedir (Alptekin, 2014). İş örgütlerinde terfi, atama, ödüllendirme gibi durumlarda yöneticinin tercihini cinsiyetçilik temelinde vermesi cinsel kayırmacılığı doğurur (Topbaş, 2021; Uncu ve Türeli, 2017). Fakat cinsiyetçiliğin cinsel kayırmacılık olarak değerlendirilebilmesi için korunan/kollanan cinsiyetin liyakat bakımından daha düşük olması gerekmektedir.

1.1.2.3. Kronizm:

Adam kayırmacılık yapılırken kayırılan ve kayıran arasında arkadaşlık, hemşerilik, dostluk, tanıdıklık, okul veya asker arkadaşlığı, aynı takımı tutma, aynı kulübe üye olma gibi ilişki var ise Kronizm adını alır. Literatürde eş dost kayırmacılığı

ile eş anlamlı kullanılır. Kelime bu anlamıyla ilk kez 1952 yılında ABD başkanı Truman'ın kritik görevlere *liyakatsiz olmalarına rağmen* arkadaşlarını ataması için bir gazeteci tarafından kullanılmıştır (Gürer, 2017).

Bir kayırmacılık türü olarak kronizm kavramı, örgütsel kronizm ve boyutları bir sonraki bölümde ayrıntılarıyla ele alınacaktır.

1.2.ALGILANAN ÖRGÜTSEL KRONİZM

Yunanca “khronios”, “uzunca devam eden, uzun soluklu” manasına gelmektedir. 17. yy'da Cambridge Üniversitesi öğrencileri *khronios* kelimesini “kafadar, yakın arkadaş, uzun süredir arkadaş olunan” anlamına gelecek şekilde *crony* olarak kullanmaya başlamışlardır. *Crony*, öğrenciler arasında günümüz Türkçesinde “kanka, ahbap-çavuş” sözcüğüne karşılık gelecek şekilde argo terim olarak kullanılmıştır. 1840'lı yıllarda *crony* kelimesi *cronyism* olarak ve “arkadaş edinme arzusu, yeteneği; aşırı dost canlısı olma” anlamında kullanılmaya başlanmıştır.

1945-1953 döneminde ABD başkanı olan Truman, işin gerektirdiği niteliklere sahip olmayan arkadaşlarını önemli görevlere atamıştır. 1952 yılında New York Times'da yazan bir gazeteci, bu durumu eleştirmek için Truman'ın yaptığı atamaları *cronyism* (*kronizm*) olarak nitelemiştir. Bu tarihten sonra *cronyism* kelimesi siyaset arenasında *kayırmacılık* anlamında kullanılmıştır (Demirbilek, 2018; Eken, 2015; Güldamlaşı, 2022; Gürer, 2017; Haji, 2024; Kara, 2019; Karaca, 2021; Kaya ve Gökçe, 2023; Khatri ve Tsang, 2003; Savaş, 2018; Sezici ve Yıldız, 2017a; Turhan, 2016; Uncu ve türeli, 2017; Yıldız, 2021).

Kronizm bir olgu olarak uygarlık tarihiyle yaşıt olmasına karşın, bir kavram olarak literatürde yeni bir kavramdır. Öyle ki; kronizm tanımı ve kapsamı konusunda henüz fikir birliğine varılamamıştır. Bazı çalışmalar kronizmi yalnızca kamu ile sınırlı tutmuş; bazı çalışmalar yalnızca siyasetle ilişkilendirmiş; bazı çalışmalar nepotizmle eş anlamlı kullanmış ve bazı çalışmalar ise yalnızca işe alım ve terfi ile sınırlandırmıştır. Kronizmle ilgili yapılan tanımlardan bazıları aşağıda tablo halinde verilmiştir:

Tablo 1.1. Kronizm tanımları

Araştırmacı	Tanım
Aktan (2021)	Kronizm, kamu dairelerindeki kadrolar tamamlanırken liyakate göre değil, eş dost ve tanıdığına göre gerçekleştirilen kayırmacı uygulamalardır.
Khatri ve Tsang (2003)	Kronizm, genel anlamda bireylerin kişisel özellikleri haricinde kayırılmasıdır.
Özsemerci (2003)	Kronizm, maddi olmayan çıkarlara dayanan yolsuzluktur.
Araslı ve Tümer (2008)	Kronizm, bireylerin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi gibi kişisel özelliklere sahip olmadan, eski tanıdıklar ve politik tercihe yakınlık gibi nedenlerden dolayı kayırılmasıdır.
Yan ve Bei (2009)	Kronizm, bireylerin kişisel niteliklerine göre değil, siyaset kademesinin isteklerine göre kayırılmasıdır.
Aytaç ve İlhan (2010)	Kronizm, birtakım bireylerin, yetenek ve becerileri hesaba katılmadan sadece üst pozisyonlardaki tanıdıkları sayesinde kayırılmasıdır.
Dağlı ve Aycan (2010)	Kronizm, belirli bir zümreye ait bireylerin, yetenekleri ya da üstünlükleri bakımından değil, kilit noktalardaki tanıdıkları sayesinde kayırılmalarıdır.
Erdem ve Meriç (2012)	Kronizm, kamu dairelerine işe alımlarda, yeterlilik ve eşitlik yerine eş dost ilişkilerinin kullanılmasına yönelik kayırmacı bir uygulamadır.
Erdem, Ceylan ve Saylan (2013)	Kronizm, kamu ya da özel sektör çalışanlarının istihdamında liyakat ilkeleri yerine eş dost ilişkilerinin kullanılması sonucu yapılan kayırmacı uygulamalardır.
Meriç ve Erdem (2013)	Kamu görevlilerinin istihdamında, liyakat (yeterlik) ve eşitlik gibi ilkelerden ziyade eş dost ilişkilerinin esas alınması suretiyle yapılan kayırmacılığa kronizm denir.
Turan (2015)	Kronizm, yöneticiler tarafından performans kriterleri ya da diğer resmi prosedürlere takılmaksızın kişisel ilişkiler, bağlılık ya da sadakate bağlı olarak sergilenen kayırmacı uygulamalardır.
Özkanan ve Erdem (2014)	Kronizm, kurum içindeki bireylerin liyakate göre değil, kurumdaki otorite sahibi bireyleri tanımları nedeniyle tolere edilmeleri ve kayırılmalarıdır.
Tunsal (2015)	Kronizm; bireyleri işle alakalı sahip olduğu yeterliliklere göre değil, arkadaşlık ve dostluk ilişkisine göre üstün tutmak ve iltimas göstermektir.
Gürer ve Deniz (2017)	Kronizm, örgüt çalışanlarının işe alım, çalışma ortamı ve terfilerinde eş dost ilişkilerinin dikkate alınarak kayırılmasıdır.

Kaynak: Saraç, (2020).

Çatı kavram olan kayırmacılığın tanımını da göz önünde bulundurarak bir kayırmacılık türü olan örgütsel kronizmden bahsedebilmek için:

- Yöneticinin atama, terfi, izin, ücret, ödüllendirme gibi örgütsel karar vermesi gereken bir durumun varlığı olmalıdır,
- Bahsi geçen durumda, atamayı, terfiyi veya ödüllendirmeyi hak eden, liyakatli en az bir personel olmalıdır,
- Bahsi geçen durumda, atamayı, terfiyi veya ödüllendirmeyi hak etmeyen, liyakatsiz en az bir personel olmalıdır,
- Yönetici bu kişiler arasından atamayı, terfiyi veya ödüllendirmeyi hak etmeyen, liyakatsiz personeli seçmiş olmalıdır,
- Yöneticinin seçtiği kişi ile aralarında kan bağı hariç olmak üzere arkadaşlık, dostluk, hemşerilik, meslektaşlık, taraftarlık, aynı kulübe üye olma, aynı okula gitmiş olma, asker arkadaşlığı vb. gibi sosyal ilişki olmalıdır,
- Yönetici bu seçimi kendi rızasıyla yapmalıdır,
- Yöneticinin bu seçimi örgüte zarar vermemelidir.

Örgütsel kronizm için kapsayıcı, açıklayıcı ve tam bir tanım yapmak için bu koşullar göz önünde bulundurulmalıdır. Koşullardan gerçekleşmeyen varsa, örneğin; yöneticinin terfi ettirdiği arkadaşı aynı zamanda örgütün en liyakatli personeli ise bu terfi kronizm olarak değerlendirilemez. Başka deyişle, yöneticinin arkadaşı/tanıdığı lehine verdiği her karar kronizm olarak değerlendirilemez. Literatür ve bahsi geçen koşullar göz önünde tutularak açıklayıcı bir tanım yapmak mümkündür. **Örgütsel Kronizm:** Yöneticinin terfi, atama, işe alma, ödüllendirme gibi örgütsel kararlarını işin ve diğer çalışanların zararı pahasına; yeterliliği olmamasına rağmen kan bağı dışındaki tanışıklığı olan personelin lehine vermesidir.

Her örgütte bireyler arasında resmi ilişkilerin yanı sıra gayriresmi ilişkiler de bulunmaktadır. Bu resmi olmayan ilişkilerin oluşturduğu gruplar, menfaatlerini korumak ve geliştirmek için birlikte hareket ettikleri bir sosyal yapıya dönüşmektedir (Kaya ve Gökçe, 2023). Hatta yeni işe alma süreçlerinde bireyler örgüt dışındaki gayriresmi ilişkide oldukları diğer bireyleri de örgüte katarak bu sosyal yapıyı genişletmek ve güçlendirmek istemektedir. Oluşan bu yapı içerisinde yönetici konumunda olanlar diğerlerinin sadakati karşılığında onları koruyup kayırmaktadır. Böylelikle yönetici sadık personeller edinip gücünü artırırken; diğerleri korunaklı konfor alanlarında çalışmaya devam edebilmektedir. Her iki tarafın da menfaatine olan bu ilişki sürekli yenilenmekte ve sürdürülmektedir.

Kronizm, karşılıklılık gerektiren bir işlemdir (Khatrı, Tsang ve Begley, 2006). Bu işlem statü olarak denk bireyler arasında veya ast-üst arasında gerçekleşmektedir. Denk bireyler arasında gerçekleşen karşılıklılık esasına dayalı kayırmacı işlem *yatay kronizm*; ast-üst arasında gerçekleşen kayırmacı işlem ise *dikey kronizm* olarak anılır (Demirbilek, 2018; Güldamlası, 2022; Savaş, 2018).

Kronizmin her türü her kültürde varlık gösterse de, yatay veya dikey olarak gerçekleşmesi kültürel değerlerden etkilenmektedir. Belirli bir grubun üyelerini üstün tutma, gruba yüksek aidiyet duygusuyla bağlı olma, grup üyesi olmayanlara ayrımcılık yapmayı normal bulma olarak özetlenebilecek partikülerist kültürlerde yatay kronizmin görülme sıklığı daha yüksektir. Güce sahip olanların zayıfları koruduğu, zayıfların ise gücü elinde bulunduranların otoritesini kabullenip onlara koşulsuz sadık olduğu paternalist kültürlerde dikey kronizm görülme sıklığı daha yüksektir (Sezici ve Yıldız, 2017a). Paternalist kültürün yerleşik olduğu örgütlerde, üstlerin başkalarının zararına kendine sadık personele orantısız ve haksız koruduğu; buna karşın astın üste hak etmediği bir sadakatle bağlı olduğu görülmüştür (Güldamlası, 2022).

Örgütsel kronizm, dikey kronizmle paralel olarak; astın koşulsuz sadakati karşısında yöneticinin astı orantısız koruması, kollaması şeklinde gerçekleşir (Khatrı ve Tsang, 2003). Kronizmi oluşturan ve sürekliliğini sağlayan dinamikleri açıklamak için kültür teorilerinden başka sosyal alışveriş teorisi, sosyal ağlar teorisi ve sosyal sermaye teorisi de kullanılmıştır (Gürer, 2017).

Sosyal alışveriş teorisine göre tıpkı ekonomik alışveriş gibi sosyal alışveriş de karşılıklı çıkara dayalı gerçekleşir, bir farkla ki; içinde minnettarlık, güven ve zorunluluk barındırdığından belirli kurallara dayanmaz ve sonuçları önceden belirlenmez (Gürer, 2017). Sosyal alışveriş teorisine göre bireyler karşısındakiyle benzer davranışta olmayı (karşılıklılık ilkesi) ve karşısındakinden aldıklarını aynı miktarda verme eğiliminde (ödün verme ilkesi) olurlar. Kronizm, karşılıklılık ve ödün verme ilkelerine göre yürütülen bir işlemdir. Zira kayıran kayırdığı kişiden sadakat görmezse veya kayırdığı oranda sadakat alamazsa kronizm son bulur. Kayıran – kayırılan arasındaki ilişkinin sürekliliği bu iki ilkenin korunmasına bağlıdır.

Sosyal ağlar, belirli kişi veya grupları diğer kişi veya gruplarla doğrudan veya dolaylı bağlayan ağlardır. Sosyal ağlar kullanılarak kişi veya gruplar tek başlarına elde edemeyecekleri fırsatlara erişebilir (Gürer, 2017). Sosyal ağın varlığı kişi veya gruplar arasındaki etkileşimin sunduğu yararların yüksekliğine bağlıdır (Aytaç, 2010). Kronizm ilişkisi bu sosyal ağlar üzerinden kurulmaktadır. İşin gereklerine haiz olmayan bireyler işe girme, terfi alma, zam alma gibi konularda öncelikle sosyal ağını kullanarak kayırlamak için uğraşmaktadırlar. Kayıranlar ise sosyal ağını genişletmek, güçlendirmek ve ağ içerisinde daha etkin olmak için liyakatli olanı değil ağındaki bireyleri tercih etmektedir.

Sosyal sermaye ise karşılıklı tanımayla ve uzun süreli iletişime dayalı, belirli oranda sistematikleşmiş ilişkilerden doğan ve bireylerin payına düşen kaynakların bütünüdür (Bourdieu ve Wacquant, 1992). Sosyal sermaye, toplumsal ağlar aracılığıyla bireylerin güven düzeyini ve görev bilincini artıran, etkin davranışlar yoluyla anlamlı ve aktif eylemler yapılmasına olanak sağlayan tüm toplumsal kaynakların toplamıdır (Gürer, 2017). İdeal toplumda kişiler arasında güven, dayanışma, iş birliği; kaynakların paylaşımında adalet ön plandadır. Kronizm, kişiler arası sıkı ilişkileri kullanarak belirli bir grup veya ağın çıkarlarını korumak veya teşvik etmek amacıyla, sosyal sermayenin yani toplumsal kaynakların dağıtımını manipüle etmektedir (Kitapçı, 2017). Kronizm, sosyal sermayenin üretilmesinde daha az katkısı olanların daha çok pay aldığı dağıtım işlemidir.

1.2.1. Kültür Boyutları Açısından Örgütsel Kronizm

Kültür, bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihnin kolektif programlanmasıdır (Hofstede, 2011). Başka deyişle; belirli bir durumu kabul veya reddetme konusunda gösterilen ortak zihinsel faaliyettir. Kültürün programlanmış zihin yapısı kültüre ait tüm katmanları etkiler ve diğerlerinden ayırır. Örgütler oluşturulurken içinde bulundukları kültürün bir alt katmanı olarak kurulduğundan farklı kültürlerde farklı oluşturulmakta ve işlemektedir. Örgütsel kararların alınışı, kabul edilişi, uygulanışı ve bu aşamaların işleyişi örgütün içinde geliştiği kültürün etkisi altında gerçekleşir. Kimi kültür yapıları kronizmin kendine alan açmasını kolaylaştırırken kimi de zorlaştırmaktadır.

Örgüt paylaşılan bir gerçekliğin sahnelenmesi ise kültür iyi hazırlanmış bir senaryodur (Morgan, 1997: 139). Dolayısıyla kronizmin gayriresmi iş görme yöntemleri de kültür senaryosunun bir sahnesidir. Bu bağlamda kronizm-kültür ilişkisi literatürde incelenmiş ve ilgi görmüştür (Gültekin, 2021). Bireylerin ve örgütlerin kronizme yatkınlığını anlamak için kronizmin kaynağı olan kültür boyutları incelenmiştir (Khatrı ve Tsang, 2003). Literatürde yapılan kronizm-kültür ilişkisine yönelik çalışmalar Hofstede'in kültür boyutları açısından yürütülmüştür (Gültekin, 2021).



Şekil 1.2. Hofstede Kültür boyutları. Kaynak: Türker ve Karadağ, (2019).

1.2.1.1. Bireycilik – Kolektiflik

Bireylerin kendilerini içinde yaşadıkları topluma/topluluğa ait hissedip hissetmediğinin sorgulandığı kültür boyutudur. Bireyci toplumlarda birey kendini toplumdan ayrı görürken, kolektivist toplumlarda birey kendini toplumun parçası olarak görmektedir. Bireyci toplumlarda insanlar sadece kendilerinin ve ailelerinin çıkarlarını gözetmektedir. Bireyler, eylemlerine yön veren kişisel özelliklere sahiptirler ve eylemleri başarı yönelimlidir. Bireyler, kararları kendi alan, örgütlerle özdeşleşmeyen özerk yapıdadır. Dolayısıyla bireyler arası bağlar zayıftır. Kolektif toplumlarda ise birey benliğini kolektiviteye bağlar. Topluluğun beklenti ve çıkarları kendi çıkarlarından üstündür. Eylemler sosyal çevrede şekillenir ve topluluğun uyumunu korumak için yapılır. Benliğini topluluğa adayan bireyler arasındaki bağlar sıkıdır (Kayaoğlu, 2019; Türker ve Karadağ, 2019).

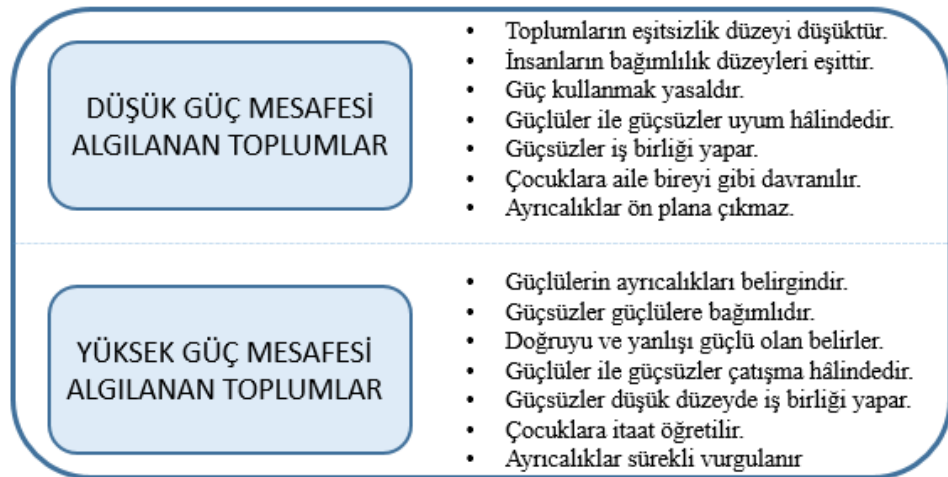
Modern yaşamın pragmatist bireyleri yalnızca kendi çıkarlarını düşündüğü için çıkarlarına hizmet eden her şeyi meşru görme eğilimindedir. İşe girmek istediği kurumun yöneticisini tanıyor olması pragmatist birey için bir başarı ve bireysel insan kaynağı portföyünün zenginliğidir. Bu ilişkiyi kendi kurmuş, emek vermiş ve zaman harcamış olmak bu ilişkiden kazanç elde etmeyi meşru kılmaktadır. Çıkar odaklı birey

emek sarf etmeksizin işe girmeyi veya terfi almayı kabullenmez; zira onun için etkili kişileri tanımak başlı başına emek harcamaktır. Öte yandan insanın yapısından kaynaklanan bazı zafiyetler fırsat elde etme çabası, korunaklı ve imtiyazlı olma isteğini artırmaktadır. Tüm bunlar bireyci toplumlarda (Kuzey Avrupa ve ABD) kronizme elverişli alanlar açmaktadır (Aytaç, 2010; Gültekin, 2021; Karacaoğlu, 2012; Saraç, 2020; Yılmaz, 2022).

Kolektif toplumlarda (örneğin az gelişmiş veya gelişmekte olan Asya, Afrika ve Amerika ülkeleri gibi) ise, kronizm genellikle grup bağları üzerinden ortaya çıkar. Kişilerarası ilişkilerin ve bağların kuvvetli olduğu toplumlarda, örgütsel faaliyetler yürütülürken de bu bağlara sadık kalınır. Grup normlarına ve hiyerarşisine dayalı olarak, kronizm genellikle kişisel bağlantılar yerine grup bağlantıları üzerinden gerçekleşir (Aytaç, 2010; Gültekin, 2021; Karacaoğlu, 2012; Saraç, 2020; Yılmaz, 2022).

1.2.1.2. Güç Mesafesi

Eşit olmayan güç dağılımının kabul derecesini ifade eden güç mesafesinin, gücün dengesiz ya da eşit dağıtıldığını varsayan iki ucu vardır. Bireylerin güç mesafesini yüksek algılaması gücün dengesiz dağıtıldığını (güçlülerin çok güçlü, güçsüzlerin çok güçsüz olduğunu), güç mesafesini düşük algılaması ise gücün daha eşitlikçi (dengeli) dağıtıldığını gösterir (Gültekin, 2021; Karacaoğlu, 2012). Hofstede'in çalışmasına göre Asya ülkelerinin vatandaşları yüksek, Avrupalı vatandaşlar ise düşük güç mesafesi algılamaktadır (Hofstede, 2011).



Şekil 1.3. Hofstede'in Güç Mesafesine Göre Toplumsal Özellikler. Kaynak: Karacaoğlu, 2012.

Örgütsel açıdan bakıldığında güç mesafesinin yüksek algılandığı toplumlarda astların üstlere bağımlılığı yüksektir ve bu bağımlılık astların üstlerden fayda beklemesine yol açar. Üstler bu faydayı hem astı korumak hem de gücünü pekiştirmek için liyakat ilkelerine uymaksızın sağlar. Karşılığında ast koşulsuz itaat ve sadakat gösterir. Bu toplumsal yapı, kronizm için son derece elverişlidir ve toplumda eşitsizlik sorgulanmadığından kronizm oldukça sık görülür. Kronizm sayesinde güçlü olma, süreklilik gösterme, saygı görme ve onaylanma arzularını karşılar (Aytaç, 2010; Gültekin, 2021; Türker ve Karadağ, 2019; Yılmaz, 2022).

Güç mesafesinin düşük algılandığı toplumlarda üst ve ast arasındaki hiyerarşik boşluk daha azdır, unvanlar daha az önemlidir ve daha fazla iş birliği vardır. Karar almada eşitlik ve ahlak ilkeleri daha çok gözetilir. Eşitsizliğin düşük algılandığı bu toplumlarda eşitsiz uygulamalar yine de olmaktadır ancak bu eşitsizliğe karşı duruş da güçlü olmaktadır. Dolayısıyla düşük güç mesafeli örgütler, kronizm ve benzeri eşitsizlik örnekleri için elverişli değildir (Aytaç, 2010; Gültekin, 2021; Yılmaz, 2022).

1.2.1.3. Belirsizlikten Kaçınma

Toplumsal değişimlerin hızlı, bilginin yetersiz olduğu durumlarda yaşanan belirsizliklerden duyulan kaygı düzeyini belirten kültür boyutudur. Başka deyişle, belirsizliğe karşı tolerans düzeyini belirtir. Belirsizliğe toleransı yüksek yani belirsizlikten kaçınma düzeyleri düşük olan toplumlarda belirsizlikten doğan kaygı düşüktür, değişimden korkmazlar ve yeni fikirleri kabul etme düzeyleri daha yüksektir. Belirsizliğe toleransı düşük yani belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda belirsizlik tehlikelidir ve azaltılması gerekir. Karmaşa istenmez, kurallar katıdır ve yüksek kaygı duyulduğundan risk almaktan kaçınılır (Karacaoğlu, 2012; Türker ve Karadağ, 2019).

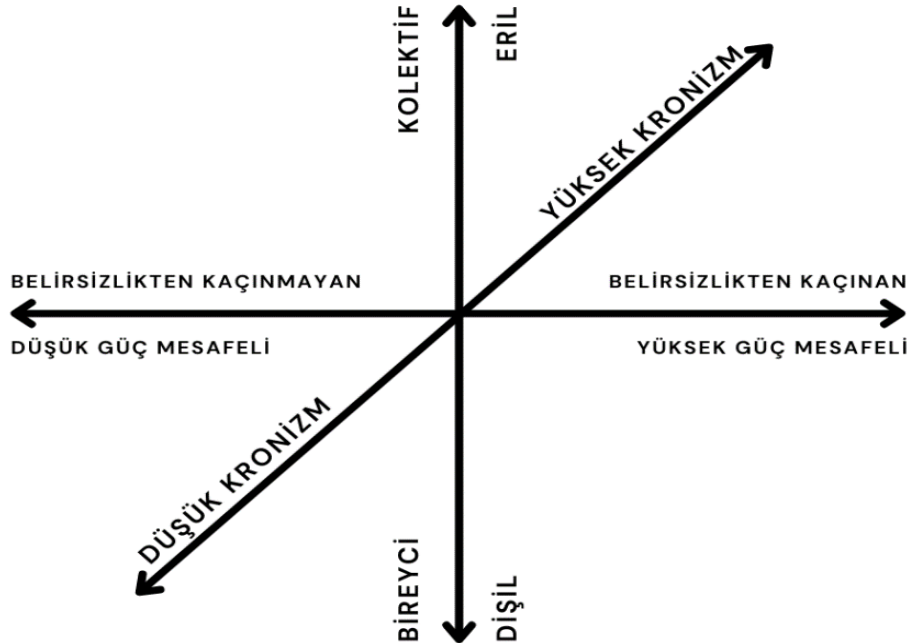
Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda bireyler kişisel çabalarıyla başarı elde etmek yerine kestirme yollara başvurma eğilimindedirler. Bireyler çıkarları için kendi etik standartlarını oluştururlar. Bireyler belirli ve güvenli koşulları oluşturmak amacıyla, baskın kültürel gruba uyum sağlamaya ve onun normlarına göre davranmaya yönelirler. Pratikte bu eğilim kronizm için elverişli ortam hazırlar. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda normlar ve yasalar ön plandadır.

Bireyler iş hayatında risk almaktan kaçınmazken bunu kurallara bağlı kalarak yaparlar. İstikrarı belirli gruplara ait olmakla değil, kişisel çabalarla sağlarlar. Bu toplumlarda kronizmin görülme olasılığı daha düşüktür (Gültekin, 2021; Yılmaz, 2022).

1.2.1.4. Erillik - Dişillik

İşle ilgili hedeflere (ücret, terfi vb.) ve girişkenliğe verilen önem ile kişiler arası hedeflere (iyi ilişkiler, sosyal çevre) ve şefkate verilen önemin tanımlandığı bir boyuttur. Girişkenlik, iddialılık, rekabet ve hırs gibi değerler "erkeksi"; eşitlik, dayanışma, nezaket ve merhamet gibi değerler ise "kadınsı" olarak nitelendirilmiştir. (Karacaoğlu, 2012; 127). Eril toplumlar başarı eğilimli olduğundan unvan ve pozisyonu önemsemektedirler. Diğer taraftan dişil toplumlar daha çok insana yöneldiğinden statüye pek önem verilmez. Örgütsel açıdan bakıldığında eril toplumlarda eşitlikten uzak, çıkarıcı ve pragmatik ilişkiler kurulma olasılığı daha yüksektir. Kronizm, eril toplumlarda daha sık karşılaşılan eşitsiz uygulama olmaktadır (Gültekin, 2021; Aytaç, 2010; Türker ve Karadağ, 2019).

Kültür boyutları açısından bakıldığında eril, kolektif, güç mesafesi yüksek ve belirsizlikten kaçınan toplumlarda kayırmacı uygulamalara sıklıkla ve yoğun düzeyde rastlamak daha olasıdır denilebilir. Bu bilgiler ışığında, kültür boyutları ve kronizm ilişkisi aşağıdaki gibi görselleştirilmiştir:



Şekil 1.4. Kültür Boyutları Açısından Kronizm Görülme Seviyesi

Kültür boyutları açısından Türkiye'nin kültürel özellikleri toplulukçu, güç mesafesi yüksek, belirsizlikten kaçınan ve dışıl toplum olarak değerlendirilmektedir (Öztürk ve Altındağ, 2023).

Tablo 1.2. Kültür Boyutları Açısından Türk Organizasyon Yapısı.

Kültür Boyutu	Türk Organizasyon yapısı
Bireycilik / Toplulukçuluk	Bireysellikten ziyade toplulukçuluk daha ön plandadır. İç gruba mensup üye bireyler, diğer bireylerden ayrı tutularak sahip çıkılır (Nepotizm oldukça fazladır).
Güç Mesafesi	Organizasyonel güç mesafesi fazladır (Otokratik yönetim).
Belirsizlikten Kaçınma	Nedensellik eğiliminin yüksek olması sonucu belirsizlikten kaçınma yüksektir.
Erillik / Dışılık	Sanılanın aksine dışılık özelliğinin daha yüksek olduğu ölçümlenmiştir.

Kaynak: Öztürk ve Altındağ (2023), s.77

Şekil 1.4 ve Tablo 1.2 birlikte değerlendirildiğinde Türkiye’de kronizm ve diğer kayırmacılık türlerinin yüksek seviyede görüleceği öngörülebilir.

1.2.2. Örgütsel Kronizmin Boyutları

Khatri ve Tsang (2003) örgütsel kronizmin boyutlarını *grup içi ön yargı*, *paternalizm* ve *karşılıklı çıkara dayalı kültürel değerler* olarak üç boyutta isimlendirmiştir. Yan ve Bei (2009) ise *grup içi kayırmacılık*, *kişisel sadakat* ve *karşılıklı çıkara dayalı kronizm* olarak isimlendirmiştir. Algılanan Örgütsel Kronizm ölçeğini Türkçeleştiren Turhan (2013) ise kronizmin boyutlarını *grup içi kronizm*, *paternal (babacan) kronizm* ve *karşılıklı çıkara dayalı kronizm* olarak sınıflandırmıştır. Bu çalışmada Turhan’ın (2013) sınıflandırması esas alınmıştır.

1.2.2.1. Grup İçi Kronizm

Grup içi kronizm, örgüt içindeki bazı çalışanların bir araya gelerek gruplaşmaları ve grupta olanlara yanlı davranmaları olarak ifade edilmektedir. Grup içindeki bireyler kayırılırken grup dışında kalan bireylere şüpheyle yaklaşılır. Grup içi ilişkilerin yakınlık derecesi belirli seviyeye kadar örgütsel yaratıcılığı, yenilikçiliği ve örgütsel güveni artırmaktadır. Ancak yakınlık derecesi aşırıya kaçınca, grup dışındakilere ön yargı oluşturmaktadır. Bu durum, örgütsel kronizme dönüşmektedir (Çevik Tekin, 2020; Gürer ve Deniz, 2017).

Örgütsel kronizm gayriresmi ilişkiler ağıdır ve resmi ilişkilerden daha çok güç ve etki sağlamaktadır (Gültekin, 2021). Elde edilen güç ve etki, grup üyelerini kayırmak için (grup dışındakileri dışlayacak şekilde) kullanılmaktadır (Güldamlaşı, 2022). Böylece liderle üyeler arasında güven, destek, ödüller karşılığında sadakat ve saygı kolayca değiş tokuş edilirken; grup dışındakiler kaynaklardan mahrum bırakılmaktadır (Gürer ve Deniz, 2017).

1.2.2.2. Paternal (Babacan) Kronizm

Belirli bir gruba üyelikten çok yöneticinin kendine koşulsuz sadık personeli kayırdığı, sadakat üzerine şekillenen boyuttur (Gültekin, 2021). Yönetici ile çalışan arasındaki ilişki, saygı ve sadakatin belirleyici olduğu paternalizm üzerine kurulmaktadır. Yönetici kendine bağlı, sadık ve itaatkâr personeline diğerlerinden daha fazla ayrıcalık ve iltimas sağlamaktadır (Kavak, 2020). Kronizmin bu boyutu kolektivist, paternalist ve güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde baba-oğul ilişkisine benzer hiyerarşik ilişki şeklinde gelişmektedir (Güldamlaşı, 2022). Bu hiyerarşik ilişkide üst, babacan tavırlarla ast adına kararlar alıp onu yönlendirmektedir. Kendisi de asttan gördüğü koşulsuz bağlılıkla örgüt içindeki etkinliğini test etmektedir (Karaca, 2021).

1.2.2.3. Karşılıklı Çıkara Dayalı (Faydacı) Kronizm

Babacan kronizme benzer şekilde fakat sadakat yerine çıkarların ön planda olduğu boyuttur. Üstler astlardan destek beklerken; astlar üstlerden menfaat (Ödül, terfi, ücret vb.) beklemektedirler (Gürer ve Deniz, 2017). Koşulsuz duygusal bağlılık yerine karşılıklı iyilik beklentisi üzerine kurulmaktadır (Güldamlaşı, 2022). İyilikler maddi unsurlar olabildiği gibi, hataların örtbas edilmesi, destekleme, bilgi paylaşımı gibi unsurlar da olabilmektedir (Gültekin, 2021).

1.2.3. Örgütsel Kronizmin Sonuçları

Örgüt düşmanı davranış ve yolsuzluk türü olan örgütsel kronizmin kayıran, kayırılan, kayırılmayan (hakkı yenen) ve örgüt açısından çeşitli sonuçları bulunmaktadır. Kayıranlar hak etmediği saygıyı, bağlılığı ve gücü sadece mutlu bir azınlıktan elde ederken dışarda bıraktığı çalışanlar tarafından saygı görmezler, onların bağlılıklarını kazanamazlar. Daha kolay yönetilebilir personelleri kayırırken ironik

olarak çatışmanın, gruplaşmanın ve ön yargıların yüksek olduğu yönetilmesi zor örgütler oluştururlar. Uzun vadede yönetimlerini sürdürülemez hale getirirler. Kayırılanlar ise hak etmediği işe alınma, terfi, ücret, atama ve tanınırlık vb. gibi örgütsel çıktıları sosyal ilişkileri vasıtasıyla kazandığı için bireysel beceri ve birikimlerini artıramazlar. Kayırılanlar genellikle düşük potansiyelli, verimsiz ve üretkenlikten uzak çalışanlar olarak kalırlar.

Örgütsel kronizmde kararlar alınırken yetenek, bilgi ve tecrübe ikincil faktör olarak kalır; yönetici ile arkadaşlık, dostluk, hemşerilik, okul ve asker arkadaşlığı vb. sosyal ilişkiler birincil faktördür. Bu durum, kayırılmayan personel açısından performans değerlendirme ilkelerinin adil yapılmadığı kanısını oluşturmaktadır (Savaş, 2018). Zira kayırılmayan personelin kronist uygulamalara karşı oluşturduğu ilk algı eşitsizlik ve adaletsizlik algısıdır (Asunakutlu, 2010). Bu varsayım çalışanların algılarını Adams Eşitlik Teorisi'ne göre oluşturdukları görüşüne dayanır. Teoriye göre; çalışanlar, kendileri ile benzer iş yapan diğer çalışanları örgüte katkıları/örgütten kazanımları oranına göre kıyaslamaktadır. Girdi/çıktı oranı olarak özetlenecek bu oranın düşüklüğünde kayırılmayanlar adaletsizlik algılayacak ve bunun sonucunda performansları düşecektir (Kaya ve Gökçe, 2023).

Kayırılmayan ama liyakatli dış grup çalışanlar düşük adalet algısıyla birlikte yüksek iş yükü altında ezilmektedir. Liyakatsiz kişilerin terfi ettirilmesi veya işe alınması, buna karşın çalıştırılmaması liyakatli çalışanlar üzerinde fazladan iş yükü oluşturmaktadır (Karaca, 2021). Liyakatsiz kişiler tarafından yönetilmenin yanı sıra fazladan çalışmamasına rağmen emeğinin karşılığını alamadığından iş tatminleri düşmektedir (Çevik Tekin, 2020). Liyakatin ve çalışmanın sonuç getirmediğini gören kadrolar istediklerini elde etmek için yöneticiyle yakınlaşma çabasına girebilmektedir. Bu durum zamanla liyakatli personelin üretken davranışlarının ve bilişsel becerilerin azalmasına yol açmaktadır (Gültekin, 2021; Gürer ve Deniz, 2017; Kartal, 2019).

Sadakat ve bağlılık karşılığında örgüt çıktılarından hak ettiği kadar fazlasını alan kayırılan personel, bunu kendilerine sağlayan yöneticiye yüksek bağlılık gösterirken örgüte bağlılıkları düşük olmaktadır. Buna karşın, kayırılmayan personel hem yöneticiye hem örgüte düşük bağlılık geliştirmektedir (Gürer, 2017). Benzer şekilde

kayırılmayan personelin örgüte güveni de azalmaktadır. Sezar'ın hakkının Sezar'a verilmediği her bir durum, çalışanların örgüte güvenini zedelemekte hatta işten ayrılma niyetlerini artırmaktadır. Her hâlükârda örgütsel bağlılığı düşük personellerden oluşan örgüt yapısı sürdürülebilir olamamaktadır. Örgütsel işleyişte, keyfi, eşitsiz ve yanlış yönetsel kararlarla küstürülmüş liyakatli kadroların elini işten çekmesi, üretim ve hizmetlerin aksamasına yol açmaktadır. Sonuç ise örgütsel hedeflerden sapma olmaktadır (Karaca, 2021; Yılmaz, 2022).

Diğer yandan, örgütsel kronizm koruduğu iç grubun karşısını (dış grubu) da oluşturmaktadır. Karşıt grupların varlığı, çatışma ortamı oluşturmaktadır (Güldamlası, 2022). Yönetici çatışmanın doğal tarafı olduğundan çatışma çözümlenmemekte ve fakat yönetilmektedir. Çatışmanın olumlu etkiler doğurması olası olmayan optimum çatışma düzeyi aşıldığında örgütsel performans düşmektedir. Çatışmanın yarattığı katı bürokrasi yanlış veya geç kararlar alınmasına, sonuçların sorumluluğunun alınmamasına neden olabilmektedir (Miner, 1988). Çatışma örgüt içindeki negatif stresin artmasına, bu sayede karşıt grupların ekip olarak çalışmasına engel olmaktadır (Güldamlası, 2022). Örgütsel Kronizmin sonuçları derlenerek aşağıdaki tablo oluşturulmuştur. Algılanan örgütsel kronizmin **yüksek** olduğu durumlarda diğer örgütsel değişkenlerin sonuçları *düşük*, *yüksek* veya (*) ile gösterilmiştir.

Tablo 1.3. Yüksek Kronizm Algısının Bireysel ve Örgütsel Sonuçları

KAVRAM	BİREYSEL	ÖRGÜTSEL	KAYNAK
ÖRGÜTSEL ADALET	DÜŞÜK	*	Khatri ve Tsang (2003)
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	DÜŞÜK	*	Büte (2011); Uncu ve Türeli (2017)
ÖRGÜTSEL GÜVEN	DÜŞÜK	*	Polat (2007); Turhan (2013)
ÖRGÜTSEL DESTEK	DÜŞÜK	*	Geçer (2015)
PERFORMANS	DÜŞÜK	DÜŞÜK	Khatri ve Tsang (2003)
MOTİVASYON	DÜŞÜK	*	Asunakutlu (2010); Büte (2011)
İŞ TATMİNİ	DÜŞÜK	*	Araslı ve Tümer (2008); Büte (2011)
İŞ STRESİ	YÜKSEK	YÜKSEK	Araslı ve Tümer (2008); Büte (2011)
İŞTEN AYRILMA NİYETİ	YÜKSEK	*	Büte (2011); Bülbül (2018)
OLUMSUZ SÖZ SÖYLEME	YÜKSEK	*	Bülbül (2018)
KURUMSALLAŞMA	*	DÜŞÜK	Karataş (2013); Yılmaz (2022)
ÇATIŞMA	YÜKSEK	YÜKSEK	Miner (1988); Güldamlası (2021)
VERİM	DÜŞÜK	DÜŞÜK	Gürer (2017); Büte (2011)

*: Değişkenin belirtilen düzeyde etkisi yoktur.

1.2.5. Örgütsel Kronizme Karşı İnsan Kaynakları İlkeleri

Şirketlerin şirketlerle rekabetinin şirketlerin uluslarla rekabetine dönüştüğü günümüzde, toplumların gelişimi uzmanlaşma ve yetkinlik esastır. Bu rekabetçi ortamda kendine yer edinmeye çalışan şirketler; uzmanlaşmış, yetkin ve üretken insan kaynağına ihtiyaç duymaktadır. Bireyler de bu insan kaynağının içine girmek ve yükselmek için rekabet halindedir. Modern eğitim, bireylerin emek ve yetenekleri ölçüsünde bu kendi kendini üreten rekabetçi sistem içerisinde yer edinmeleri için nispeten eşitlikçi ortam sağlamaktadır (Topdemir, 2021). Eğitimin yarattığı fırsat eşitliğinden veya azalttığı fırsat eşitsizliğinden yararlanan bireyler statü kazanabilmekte hatta sınıf değiştirebilmektedir. Böylesi bir motivasyonla çalışan bireyler üretken, yenilikçi ve yaratıcı olabilmektedir.

Kayırmacılık ise emek/yetenek ve yaşam doyumu arasındaki denkleme emeksiz/yeteneksiz bireyleri katarak eşitliği bozmaktadır. Liyakatli kişiler yerine liyakatsizlerin sisteme katılması insan kaynağının kalite ortalamasını düşürmektedir. Bireysel ve örgütsel sonuçlarının yanı sıra kayırmacılık, dolaylı da olsa örgüt sınırlarını aşarak örgütten ürün ve hizmetleri alan tüm toplumu etkilemektedir. Özellikle kamu sektöründe yapılan kayırmacılık, yalnızca kayırılmayanların iş hayatını değil, kamusal hizmetten yararlanan tüm vatandaşların yaşam kalitesini (su baskını, çöken yollar vb. ile) etkilemektedir.

Kayırmacılığın bir diğer sonucu da insan kaynağındaki kalitesizliğin standartlaşmasıdır. Adil rekabet ortamında emek ve yetenekle statü kazanmaya çalışan bireyler sürekli bir gelişim içinde olmaktadır. Kayırmacılık; bu uzun, zorlu ve emek yoğun sürecin alternatifi olduğunda yetenekli bireyler de tıpkı yeteneksizler gibi bu kestirme yola sapabilmektedir. Zira etkili birinin kartvizitini almak, iyi bir okuldan diploma almaktan daha işlevsel olabilmektedir. Çalışanlar işlevsel olanı sistemleştirdiğinde örgütler de cepleri kartvizit dolu ama yeteneksiz bireyler yığına dönüşmektedir.

Yığınlardan oluşan örgütlerde örgütsel öğrenme de mümkün olmamaktadır, çünkü örgütsel öğrenme bireysel öğrenme ile gerçekleşmektedir. Örgütler mevcut üyelerinin öğrenmesi ve örgütün sahip olmadığı bilgilere sahip yeni üyelerin işe alınması ile

öğrenebilmektedir. Kronist uygulamalarda bireylerin bilgi ve tecrübeleri dikkate alınmadığından, kronizmle işe alımlarda örgütsel öğrenmeye zarar verilmektedir. Diğer taraftan kronizmle oluşan iç ve dış gruplar arası çatışmadan kaynaklanan etkileşimsiz üyeler arasında bilgi paylaşımı da olmamaktadır. Bilgiyi paylaşmayan, aktarmayan, güncellemeyen ve birlikte öğrenmeyi sağlayamayan örgütler başarı ve sürekliliği sağlayamazlar (Sezer ve Ak, 2017).

Etkili insan kaynakları yönetimi ile standardize kalitesizliğin, yeteneksiz yığınların önüne geçmek mümkündür. İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarının diğer kaynaklarla birlikte nasıl sağlanacağına, nasıl istihdam edileceğine ve nasıl yönlendirileceğine ilişkin kavramsal bir çerçeve sunar (Benligiray, 2013: 7). Bu çerçevedeki faaliyetlerini yürütürken rejim olarak liyakat sistemini (Topdemir, 2021); ilke olarak verimlilik, kariyer, güvence, yarışma, insancıl davranış, açıklık ve katılımcılık ilkelerini esas almaktadır (Saraç, 2020; Yıldırım, 2013).

Çağdaş insan kaynakları yönetiminin rejimi olan liyakat sistemi, örgütlerde yozlaşmanın ve zafiyetlerin azalması için tarihsel süreçte insanlığın öğrenmesi sonucu geliştirilmiş bir sistemdir (Yıldırım, 2013). Liyakat, bireyin nitelikleri, faaliyetleri, tutum ve davranışlarıyla bir şeyi hak etmesi ve bir görevi başarıyla yerine getirme yeteneğini ifade eder (Şen, 1995'ten Akt.: Topdemir, 2021).

Liyakat sistemi ise; etkin, verimli ve akılcı bir personel yönetim sisteminin kurulmasına öncülük eden ilke, kural, değer ve uygulamaların tümüdür (Topdemir, 2021: 134). Liyakat sistemi, kayırmacılığın önüne geçmek için kullanılacak en etkili sistemdir. (Yıldırım, 2013). Çünkü liyakat sistemi, liyakatsiz bireylerin bir takım yollarla liyakatli bireyleri devre dışı bırakarak öne geçmesini sağlayan kayırmacılığı engelleme anlayışı üzerine inşa edilmiştir. (Topdemir, 2021).

Yönetimi elinde tutanların kendine yakın kimseleri hak etmedikleri halde görevlere atadığı kayırmacılık ile niteliklilerin rasyonel kriterlerle değerlendirilerek atandığı liyakat sistemleri, birbirine karşıt iki sistemdir (Özkanan ve Erdem, 2014). Öte yandan liyakat ve kayırmacılık aynı örgütte birlikte yaşayamaz, biri varsa diğeri olamaz (Yıldırım, 2013) demek gerçeği tam yansıtmamaktadır. Kamu sektörü, 657 Sayılı

Devlet Memurları Kanunu'nun liyakat ilkesini zorunlu kılmasına rağmen (Topdemir, 2021); fiilen kayırmacılığın uygulandığı ara sistemdir. Bu ara sistem rejimi saf kayırmacılıktan daha tehlikeli olup gereğinden fazla personel istihdamına yol açmaktadır. Yönetmeliklere yüksek ahlaki standartlara sahip ehil kişiler getirilerek ara sistemde yaşanan yozlaşmanın önüne de yine liyakat ile geçilebilmektedir (Özkanan ve Erdem, 2014). Zira liyakat sistemi; verimlilik, kariyer, güvence, yarışma, eşitlik, insancıl davranış ve açıklık ilkeleri ile kayırmacılıkla mücadele etmektedir (Saraç, 2020; Topdemir, 2021; Uz, 2016; Yıldırım, 2013).

Verimlilik ilkesi: Verimlilik; örgütlerin amaçlarına en az kaynak (fiziki ve beşeri kaynaklar) kullanarak ve en az maliyetle ulaşması olarak tanımlanmaktadır. Verimlilik fiziki kaynakların etkin kullanımının yanı sıra insan kaynağının verimi ile en üst düzeye çıkmaktadır. İnsan kaynağının verimi, iş için en uygun personelin seçilmesi ve personelin örgüte bağlılığı sağlanarak örgüt amaçlarını içselleştirmesi ile sağlanmaktadır. Örgütler, personel rejimlerini verimlilik ilkesine bağlı kalarak yürüttüklerinde gereksiz istihdamdan kurtulmakta ve mevcut istihdamın verimini artırmaktadır. Bu politika yalnızca liyakatli personelle sağlanacağından kronizme karşı önemli bir engel oluşturmaktadır (Saraç, 2020).

Kariyer ilkesi: Kariyer, bireyin çalışma rollerinin dizisi ve örüntüleridir. Kariyer bir kişinin yürüttüğü işlerden, üstlendiği görevlerden fazlasıdır; yürüttüğü işin rolüne dair beklenti, hedef, duygu ve arzuların gerçekleşmesini, kendini gerçekleştirme için eğitilmesi ve bu sayede kazandığı birikimle işletmede ilerleyebilmesidir (Özler, 2013). İKY yalnızca yetenekli kişileri işe almakla değil, onları işte tutmakla da yükümlüdür. Bu nedenle kişiye özgü uygun çalışma ve ilerleme olanakları sağlamalı, kariyer yapma fırsatı tanımalıdır. Kariyer ilkesi gözetilen örgütlerde çalışanlar yüksek iş doyumu yaşayıp anlamlı işler yaptığını ve değer yarattığını düşündüğünden kronizmle mücadelede etkin bir ilkedir (Özkanan ve Erdem, 2014; Özler, 2013; Saraç, 2020).

Güvence ilkesi: İş güvencesi, çalışan kanuna aykırı bir iş veya işlem yapmadıkça iş akdinin haksız yere sonlandırılmamasıdır. Güvence içinde çalışan personel, uzun vadeli düşünebilmekte ve kariyer planlaması yapabilmektedir. İş güvencesi olmayan personel ise yaşadığı işsiz kalma korkusu ile örgüte bağlılık geliştirememekte, iş

doymu yaşıyamamaktadır (Topdemir, 2021; Yıldırım, 2013). İKY'nin güvence ilkesini esas aldığı örgütlerde, yöneticiler keyfi uygulamalarla belirli personeli işten çıkarıp yerine eş dost veya arkadaşını alamamaktadır (Saraç, 2020).

Yarışma ilkesi: işe alımlarda fırsat eşitliği ilkesi gereği başvuruların serbest ve ayırım gözetilmeksizin açık sınavlara katılımlarının sağlanması olarak özetlenebilir (Yıldırım, 2013). Kamu Personeli Seçme Sınavı (KPSS) yarışma ilkesi için en iyi örneklerden biridir. KPSS'nin tüm kamuya açık olması, yazılı ve görsel basınla sınavların duyurulması ve sonuçların ilan yarışma ilkesine uygun yapılmaktadır. Fakat mülakat sonucunda derece yapanların atanmadığı veya sonuncu olanların atandığı haberlere de sıkça rastlanmaktadır (www.bbc.com/turkce/haberler-turkiye-59831318; www.ntv.com.tr/Tb6olAIxqkGFwlKkX5YXfg). Yarışma ilkesinin yerine getirilmesi için mülakat gibi müdahalelere müsait uygulamaları kaldırmak veya bu uygulamaları yüksek ahlaklı bireylere yaptırmak gerekmektedir (Özkanan ve Erdem, 2014). Bu koşul sağlandığında yarışma ilkesi, fırsat eşitliği sunarak kronizme engel olabilmektedir.

Eşitlik ilkesi: Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nda belirtildiği üzere, kanunlar önünde herkes; dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din, mezhep vb. nedenlerle ayırım gözetilmeksizin eşittir ve hiçbir kişiye, aileye, zümreye veya sınıfa imtiyaz tanınmaz. Devlet kurumları ve idari makamlar da tüm işlemlerinde bu eşitlik ilkesine göre hareket etmek zorundadır (Topdemir, 2021; 133). Anayasanın 70'inci maddesinde “Her Türk, kamu hizmetlerine girme hakkına sahiptir. Hizmete alınmada, görevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayırım gözetilemez.” (Uz, 2016; 67) denilerek, eşitlik ilkesi kamuda çalışma konusunda da eşitliği yasayla garanti altına almıştır. Eşitlik ilkesi kamu kurumlarına giriş üzerinden açıklansa da tüm örgütler için geçerlidir. Anayasada geçen “...görevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayırım gözetilemez.” ifadesi başlı başına kronizm karşıtı ifadedir.

İnsancıl Davranış İlkesi: Bireylerin ihtiyaçlarını karşılayarak insanca yaşamasına yetecek ücretlendirme yapılmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini kapsamaktadır. Örgüt kaynaklarından adil yararlanmayı, herkesin katkısı oranında pay almasını sağlayan bu ilke ile kronizmin ücretlendirmede veya ödüllendirmede eş dost ve arkadaşı kayırması engellenmektedir (Saraç, 2020; Topdemir, 2021; Yıldırım, 2013).

Açıklık ilkesi: Açıklık; örgüt içindeki tüm üyelerin işleriyle ilgili usul ve bilgilere erişimidir (Saraç, 2020). Dolayısıyla açıklık ilkesi şeffaf, paylaşımcı örgüt yapısını işaret etmektedir. Açıklık ilkesindeki şeffaflık, yönetsel kararların ve sorumlulukların açıkça belirlenmesini de kapsamaktadır (Gümüş, 2015). Bu ilke, doğası gereği eşitlik ilkesini beslemektedir. Açık örgütler adil ve eşit uygulamalar sergilemektedir. Bu sayede kronizm gibi kayırmacı uygulamalara fırsat verilmemektedir (Saraç, 2020).

1.3.ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET

Felsefenin en eski kavramlarından biri olmasının yanı sıra cazipliği yüzünden üzerinde çok çalışılmış, soyutluğu yüzünden henüz tanımlanamamış oldukça geniş anlamları olan adalet kavramı, örgütsel adalet ve algılanan örgütsel adalet kavramlarından farklıdır. Bu yüzden bahsi geçen üç kavram ayrı ayrı incelenecektir. Bu bölümde önce adalet kavramı ve belirleyicileri, ardından örgütsel adalet kavramı ve teorileri, son olarak algılanan örgütsel adalet kavramı; boyutları, öncelleri ve sonuçlarıyla birlikte ele alınacaktır.

1.3.1. Adalet Kavramı ve Türleri

Herakleitos'un "Adaletsizlik olmasaydı insanlar adaletin adını bilmeyecekti" (Akt.: Bal, 2011) sözüne benzer olarak Kuçuradi insanların adaletsiz durumlar karşısında adaleti kavramsallaştırdıklarını söylemektedir. Adaletsizlik durumlarının çeşitliliğinden olsa gerek adalet tanımları da çok çeşitlidir. Ahlak, siyaset, ideoloji, teoloji, etik açısından tanımlanmış olan adalet; ide, tanrısal emir, erdem ve aklın emri olarak görülmüştür. Adalet nesnel bir varlık değil, soyut fikirdir; belirli tekil durumlar karşısında insanların kendilerinden alınan geri talep etme fikridir. İnsanın talep ettiği şey beşeri ilişkilerin düzenlenmesini sağlayan temel ilkeleri, herhangi bir zaman diliminde insan hakları bilgisinin ışığında türetmektir (Kuçuradi, 2001).

Kuçuradi (2001) bu tanımı "Evrensel bir adalet mümkün müdür?" tartışmalarına yönelik yapmıştır ve tanım beşeri ilişkilerin tümüne cevap üretecek şekilde evrensel bir adaletten bahsetmektedir. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra siyaset felsefesine en büyük katkıyı yaptığı düşünülen John Rawls (1921-2002) da evrensel adaletin mümkünliğini sorgulamıştır. Rawls adalet tartışmalarına Aristoteles'i eleştirerek başlamaktadır. Bireylerin adaletsizliği nasıl algıladıklarına göre adalet talep ettiğini düşünen

Aristoteles, algılara göre adaleti iki türe ayırmıştır: Eşitlik temelli *dağıtıcı adalet* ve hak temelli *düzeltilici adalet* kavramlarını ortaya atmıştır (Öztürk, 2007). Dağıtıcı adalet; eşitlere eşit, eşit olmayanlara eşit olmayan adalettir. Nimet ve külfetlerin herkesin yetenek ve toplumdaki yerine göre paylaşmasıdır. Düzeltilici adalet; bireylerin özel yetenek ve konumlarına bakmadan nimet ve külfetlerden eşit oranda pay almasıdır, fakat bu bireyle devlet arasında değil, bireyler arası hukuksal sorunlarda geçerli bir adalettir (Tunç, 2013).

Rawls'a (1997) göre adalet için dağıtımda eşitlik temel ilke olmalıdır ve toplumun genel yararına uygunsa eşitsizliğe dönüşebilmelidir. Diğer bir deyişle; yeteneklere göre paylaşım yerine herkese eşit paylaşım ilkesi yerindedir, lakin yeteneklilerin korunması için eşitlik bozulabilmelidir. Örneğin, zenginler varlıklarının bir bölümünü yoksullarla paylaşmalıdır. Bunu insanın amaç olduğu toplumda birlikte yaşamının gereği olarak kendiliklerinden yapmalıdırlar. Zenginlik oluşturmada başlangıçta herkes eşit haklara sahiptir, fakat burada yeteneklilerin daha çok pay almasını sağlamak yerine, yeteneksizlerin daha az pay almasını önlemek gerekmektedir. Ona göre insan bir araç olarak değil amaç olarak görülmelidir. İnsanların amaç olarak kendine yönelmesi ve iyi istemesiyle uyacakları evrensel bir adalet yasası oluşturmaya çalışmıştır. Aynı zamanda erdem etiğini kullanmıştır. İnsanın onurunu koruyarak yaşamını sürdürmesini sağlayan adalet, en büyük erdemdir. İnsan bu erdemi toplumsal sözleşmeyle, akılla ve özgür iradesiyle bulmuştur.

Adalet kuramı aynı zamanda faydacı etik teorilere de karşı çıkmaktadır. Faydacılığın mümkün olduğunca çok insana, mümkün olduğunca çok mutluluk sağlanması gerektiği görüşünü reddetmektedir. İnsan amaçsa dışarıda kalanları gözetecek bir adaletin kurulması gerektiğini savunur. Bu nedenledir ki, eşitlik doğal yeteneksizlerin lehine bozulabilmelidir. Bir grup insan da olsa, genelin daha iyi olması için feda edilmemelidir. Adalet sonuçtan bağımsız olarak var olabileceği gibi, genelin kararlarıyla değil, tek tek bireylerin katılımıyla oluşturulmalıdır (Bayram, 2005; Öztürk, 2007).

Rawls (1997) adalet kuramında toplumsal bir eylemin adil olması için üç prensip belirlemiştir. *Eşit özgürlük prensibi*: Temel özgürlükler bakımından her birey eşittir ve

temel özgürlükler diğerlerinin müdahalesine açık olmamalıdır. *Farklılık prensibi*: Mutlak eşitlik olamayacağı için bazı eşitsizliklerin görülmesi muhtemeldir ancak toplum hasta, sakat vb. dezavantajlı bireyleri kollayarak eşitliği yeniden sağlamalıdır. *Fırsat eşitliği prensibi*: Toplumsal yaşamın belirlediği her bir konuma ulaşmada her birey eşit imkânlarla sahip olmalıdır.

TDK adalet kavramını yine üç anlamda açıklamaktadır: 1. Hak ve hukuka uygunluk, 2. Doğruluk, herkese kendi hakkı olanı, kendine uygun düşeni vermek, 3. Bu işleri uygulayan devlet kurumları (Demirbilek, 2018). İster dilbilimsel tanım üzerinden isterse siyasi, felsefi veya hukuki açıdan adalet kavramına bakıldığında eşitlik, hak, özgürlük ve hakkaniyet kavramlarının adaletin belirleyicileri olduğu görülmektedir. Bir eylemin veya kararın adil olması için bu belirleyicileri belli oranlarda sağlaması gerekmektedir. Adalet, bu belirleyicileri hangi oranda sağlayacağına göre türlere ayrılmıştır.

1.3.1.1. Dağıtıcı Adalet

“Bir toplumda para ve bu şekilde bölüştürülebilir nitelikteki şeylerin (şan, şeref, unvan, servet ve ekonomik değeri haiz diğer şeyler) toplum üyeleri arasında, herkesin yeteneği ve toplum içerisindeki statüsüne uygun olarak dağıtılmasını öngören adalet türüdür.” (Balı, 2001: 85). Dağıtıcı adalet eşitlik bileşeni üzerinden ilerler; koşulsuz herkese eşit davranılması temel ölçüttür. Uygulama alanı kamusal alandır ve uygulayıcısı devlettir. Dağıtıcı adaleti ölçüt alan bir devletin görevi, nimet ve külfetleri paylaştırırken herkese toplum içindeki durumu ve yetenekleri ölçüsünde pay vermektir (Güriz, 2001). Aristoteles bu görevi “eşit olanlara eşit, eşit olmayanlara farklı pay verilmesi” olarak ifade etmiştir (Aristoteles, 2023). Devletin bireylere adalet dağıtırken gözettiği bu ilke, bireylerin devlete yükümlülüğünde de geçerlidir. Bireylerin devlete karşı sorumluluklarını yerine getirirken de bireylerin durumları ve yetenekleri gözetilmektedir (Tunç, 2013).

1.3.1.2. Denkleştirici Adalet

Dağıtıcı adaletten farklı olarak bireylerin kendine has becerilerini gözetmeden davranmayı gerektirir. Uygulama alanı kamu değil, hukuksal alandır. Bu, hukuki ilişkide taraf olan bireylere eşit davranılması demektir (Güriz, 2001). Hak bileşeni üzerinden

şekillenir; bir hak yenme durumunda hakkın aynıyla değil ama ona denk gelecek orantılı bir karşılıkla ödenmesini ölçüt alır (Balı, 2001; Tunç, 2013). Bireyler arası hukuki süreçlerle ilgili olduğundan kısasa kısas yaparak aynıyla ödemenin adil olmadığını düşünen Aristoteles, bunun yerine hakkın dengiyle ödenmesini önerir. Örneğin, hırsızlık durumunda yapan kişiyi cezalandırmak için onun da bir şeyini çalmak adil değildir; bunun yerine çaldığı şeye denk gelecek şekilde bir ceza verilmelidir (Aristoteles, 2023).

1.3.1.3. Prosedürel Adalet

Adaletten dağıtım ya da paylaşırma olarak bahsetmeyen Prosedürel Adalet, adaleti söz konusu eylemin içeriği üzerinden değil, biçimi üzerinden tanımlar. Diğer bir deyişle, adalet bireylere değil kurallara ilişkindir. Prosedürel adaletin belirleyicisi özgürlüktür ve bireylerin özgür eylemleri kurallarla tutarlı ise adil olmaktadır. Henri Denis’e (1977) göre; iki kişi arasında yapılan bir işlemin adaletle ilgili niteliğini işlemin kendisinden çok, kişilerin özgür iradesiyle yapılıp yapılmadığı belirler. Adam Smith de benzer şekilde adaleti tanımlarken “Adil sistem herkesin aynı derecede özgür olduğu ve aynı öngörülebilir kurallara tabi olduğu bir sistemdir.” demektedir (Akt.: Yayla, 2010). Prosedürel adalet anlayışı bir toplumsal eyleme katılan herkesin eşit olmasını değil, eyleme katılan herkesin özgür iradesiyle katılmış olmasını bir gereklilik olarak görmektedir.

Prosedürel adalet çağdaş adalet teorilerinde varlığını sürdürmektedir. Temellerini atanlar John Locke ve David Hume olarak gösterilmektedir. Çağdaş dönemde F. A. Hayek (1899-1992) ve Robert Nozick (1938-2002) tarafından savunulmaktadır. Son zamanların adalet anlayışında Rawls’ın hakkaniyet olarak adalet teorisinin eleştirisi olarak devam etmektedir (Tunç, 2013).

1.3.1.4. Hakkaniyet Olarak Adalet

Kendisinden sonraki adalet tartışmalarının yönünü belirleyen John Rawls “A Theory of Justice” (Bir Adalet Kuramı) eserinde hakkaniyet olarak adalet teorisini açıklamıştır. Rawls bu teorisinde iki amaç gütmüştür:

1. *Ahlaki yargılarla adalet ilkelerinin birbirini dışlamadığı bir adalet teorisi kurmak,*

2. *Bireysel farklılıkların gözetilmediği faydacılığın ve klasik liberalizmin adalet anlayışına alternatif olarak ve Kantçı yolu takip ederek evrensel bir adalet anlayışı geliştirmek* (Akt.: Balı, 2001: 151).

Rawls kendinden önce adaleti mutlulukla ilişkilendiren faydacı etiği eleştirir. Birinci amacında mutlulukçu adalet anlayışının yerine ahlaki değerlerle uyumlu bir adalet önermektedir. Haklar mutluluktan ve iyilikten önce gelmektedir. İkinci amacında ise herkesin cinsel, dinsel, ırksal, toplumsal kimliklerini bilmezden geldiği ideal durumda bireysel farklılıkların gözetilmediği, eşit, özgür ve rasyonel bireylerin ideal adalet anlayışını bulacağını varsaymaktadır (Balı, 2001; Tunç, 2013). Bu anlayışta özgürlük en temel haktır ve eşitsizlikler giderilmelidir:

1. En geniş temel hürriyetler konusunda herkes eşit hakka sahiptir ancak; bu eşitlik başkalarının aynı hürriyet konusundaki hakkı ile bağdaşmalıdır,
2. Sosyal ve ekonomik eşitsizlikler, makamlar ve görevlerin herkese açık olmasını sağlayacak ayarlamalarla giderilmelidir (Rawls, 1997).

Adaletin eşitlere eşit, eşit olmayanlara farklı muamele etmek olmaması gerektiğini vurgulayan Rawls, amacın eşitliği korumak değil eşitsizliği telafi etmek olması gerektiğini savunur. Bazı bireylere *doğal piyango* vurmasından dolayı yetenekli olmaları ve eşit haklara sahip olmaları doğaldır, ancak doğal piyango vurmeyenler toplumun vicdanına bırakılmadan hukuki ve sosyal kurumlarca korunmalıdırlar (Tunç, 2013). Rawls'ın adalet anlayışı, günümüz sosyal adalet anlayışını devletlerin yeniden düşünmesini gerekli kılmıştır. Bugünkü sosyal adaletin ahlaki özünün temelinde hakkaniyet olarak adalet anlayışı vardır. Örgütsel adalet ise sosyal adaletin örgütlere uyarlanması ile kavramsallaştırılmıştır.

1.3.2. Örgütsel Adalet Kavramı

Sosyal bilimciler, adaletin iş görenlerin iş tatmininin yanı sıra etkili örgütsel faaliyetlere zemin hazırlayan ön koşul olması gerektiği yönünde teoriler geliştirmiştir (Yıldırım, 2002). Bu teoriler sosyal ve kişiler arası adalet teorilerinden (Hakkaniyet Kuramı, Adil Dağıtım Kuramı) oluşturulmuştur. Örgütsel faaliyetlerden çok, sosyal ilişkilerin test edildiği bu yaklaşımların başarısı sınırlı kalmıştır. Sosyal adalet kuramlarının örgütsel faaliyetlere daha duyarlı olması için çalışmalar yapılmış, örgütsel adalet kuramları

geliştirilmiş ve adaletin örgütsel rolü üzerinde durulmuştur (Greenberg, 1990). Nitekim kavramı ilk kullanan (Gözde, 2018) Greenberg (1990)'a göre örgütsel adalet; adaletin örgütteki rolüdür.

“Örgütsel adalet” kavramı örgütsel kaynakların dağıtımını, dağıtımda kullanılan izlekleri ve çalışanlar arasındaki ilişkilere yönelik kural ve normları içermektedir (Gözde, 2018). Örgütsel adalet, örgütsel faaliyetlerin ve sosyal etkileşimlerin adil olup olmadığını sorgulamayı amaçlayan sosyal psikolojideki çalışmalardan beslenir. Örgütsel adalet, örgütlerdeki bireylerin adalet algılarına odaklanan psikoloji alanıdır; insan kaynakları bağlamında neyin adil olduğunu bulmaya çalışan sosyal bir kurgudur. Örgütsel adalet, nesnel karar vermeyi öznel adalet algısıyla ilişkilendirir ve bu ilişkinin değerlendirilmesiyle ölçülür. Örgütsel adalet, çalışanların neden eşit olmayan sonuçlara veya uygun olmayan süreçlere karşı olumsuz davranış geliştirdiğini açıklamaya yardımcı olabilmektedir. Bu bağlamda, örgütün faaliyetlerinin çalışan yargılarına etkisini araştırır, uygun tutum ve davranışlar geliştirir (İnci, 2023).

Adaletin örgütlerdeki rolünün *ne* olması gerektiği konusunda pek çok teori ileri sürülmüştür (Halbaw, 2018). Bu teorileri inceleyen Greenberg, teorileri reaktif/pro-aktif ve süreç/içerik şeklinde ikiye bölerek bileşenden oluşan iki boyutta sınıflandırmıştır. Ardından iki bileşenli bu iki boyutun kombinasyonundan dört teorik sınıf türetmiştir: reaktif süreç, reaktif içerik, pro-aktif süreç ve pro-aktif içerik teorileri (Greenberg, 1990).

1.3.3. Örgütsel Adalet Teorileri

Greenberg sınıflandırmasını yaparken her bir bileşenin odak noktasını (adaletin rolüne ilişkin çıkış noktası) belirlemiştir (Greenberg, 1990). Odak noktalarına göre bileşenler; teori sınıfları ile bu sınıfların adaletin örgütsel rolüne ilişkin problematikleri ve bu teori sınıflarının başat teorileri kolay anlaşılması için tablo halinde verilmiştir. Tablolar (Halbaw, 2018; Özden, 2018; Serpil, 2015) kaynaklarından derlenerek oluşturulmuştur.

Teori sınıfları ve bu sınıfların adaleti tanımlarken kullandıkları odak noktası aşağıdaki gibi tablolastırılmıştır.

Tablo 1.4. Greenberg'in (1990) Teori Sınıflarının Odak Noktaları

Teori Sınıfı	Odak Noktası
Reaktif Teoriler	Çalışanların adil olmayan uygulamalara tepkilerine odaklanır.
Pro-aktif Teoriler	Çalışanların adaleti sağlamak için tasarlanan davranışlarına odaklanır.
Süreç Teorileri	Örgütsel girdilerin belirlenme şekline odaklanır.
İçerik Teorileri	Girdilerin dağıtım şekline odaklanır.

Bu boyutun reaktif/pro-aktif ve süreç/içerik ikililerinin kombinasyonundan elde edilen dört teori sınıfı ve bu sınıfların adaletin örgütsel rolüne ilişkin problematikleri aşağıdaki gibi tablolastırılmıştır:

Tablo 1.5. Greenberg'in (1990) Teori Sınıflarının Adaletin Rolüne İlişkin Problematikleri

Teori Sınıfı	Adaletin Örgütsel Rolüne ilişkin Problematikleri
Reaktif Süreç Teoriler	Kazanımların belirlenme şekline çalışanların tepkisi.
Reaktif İçerik Teoriler	Kazanımların dağıtım şekline çalışanların tepkisi.
Pro-aktif Süreç Teorileri	Kazanımların belirlenme şekline göre oluşan davranışlar.
Pro-aktif İçerik Teorileri	Kazanımların dağıtım şekline göre oluşan davranışlar.

Greenberg'in elde ettiği bu dört teori sınıfını temsil eden başat teoriler ise aşağıdaki gibi tablolastırılmıştır:

Tablo 1.6. Greenberg'in (1990) Teori Sınıflarının Başat Teorileri

Boyut	İçerik Teorileri	Süreç Teorileri
Reaktif Teoriler	Dağıtım Adaleti Teorisi	Prosedür Adaleti Teorisi
	Eşitlik Teorisi	
	Göreceli Mahrumiyet Teorisi	
Pro-Aktif Teoriler	Adalet Yargısı Teorisi	Dağıtım Tercihi Teorisi
	Adalet Güdüsü Kuramı	

Çalışmanın kapsamını aşmayacak şekilde bu dört grup örgütsel adalet teorileri genel hatlarıyla incelenecek ve her bir grubun önemli teorisi açıklanacaktır.

1.3.2.1. Reaktif İçerik Teorileri

Bu boyuttaki kuramların odak noktası iş yerinde kaynakların dağıtımında adil olmayan dağıtım ve çalışanların yapılan haksızlıklara karşı gösterdikleri tepkilerdir. Kuramlar, kişilerin adaletsiz dağıtımlara karşı verdikleri tepkilerin olumsuz olduğunu ve adaletsiz uygulamaları değiştirecek, iyileştirecek faaliyetlerde bulunmaya eğilimli olduklarını savunmaktadır (Serpil, 2015).

Dağıtım adaleti teorisi 1961 yılında Homans tarafından geliştirilmiştir. Homans'a göre örgütsel adaletten söz etmek için çalışanların emeklerinin tam karşılığını almaları gerekir. Emeklerinden daha azını alan çalışanlar adaletsizlik algılarlar, buna karşın daha fazlasını alan çalışanlar ise utanç ya da suçluluk hissederler (Özden, 2018). Bu yüzden çalışanlara örgütsel kaynakları dağıtırken, dağıtımı yapan kişinin çalışanların her biri için emek/kazanç oranını belirlemeli, bu oranı diğerleriyle kıyaslamalı ve dağıtımı bu kıyasa göre yapmalıdır (Halbaw, 2018). Homans'a göre, dağıtımı yapılan örgütsel kaynaklar maddi unsurlar olabileceği gibi tecrübe, kültür, eğitim gibi maddi olmayan unsurlar da olabilmektedir (Özden, 2018).

Eşitlik teorisi 1965 yılında Adams tarafından geliştirilmiştir. Homans'ın dağıtım adaleti teorisinden yola çıkarak Adams, çalışanların dağıtım ilkelerini sorguladıklarını ileri sürmüştür. Adams'a göre çalışanlar kendi girdi ve çıktı oranlarını kendileriyle benzer görevler yapan diğer çalışanların girdi ve çıktı oranlarıyla kıyaslamaktadır. Bahis geçen girdiler; iş bitirme yeteneği, performans, sorumluluk, zekâ, cinsiyet, tecrübe ve eğitim gibi değerlerdir. Çıktılar ise; ücret, terfi, prim, sosyal haklar gibi unsurlardır. Çalışanlar girdi/çıkta oranında bir adaletsizlik algıarlarsa bu adaletsizliği düzeltecek şekilde ya girdilerini azaltma ya da çıktılarını artırma yoluna giderek denge sağlamaya çalışırlar (Özden, 2018). Örneğin adalet algısı düşük bir çalışan denge sağlamak için zekâsının, birikiminin ve tecrübesinin bir bölümünü kullanmaktan vazgeçebilmektedir. Benzer şekilde örgüte katkılarını sabit tutup daha fazla prim veya ücret talebinde bulunabilmektedir.

Göreceli mahrumiyet teorisi 1976 yılında Crosby tarafından geliştirilmiştir. Crosby, Adams eşitlik teorisinde bahsedilen girdi/çıkta oranındaki adaletsizlikten negatif etkilenen çalışanlar üzerine yoğunlaşmıştır (Halbaw, 2018). Diğer reaktif içerik teorileri gibi çalışanlar kendi girdi/çıkta oranını diğerleriyle kıyaslamaktadır. Fakat bir

farkla ki; göreceli mahrumiyet teorisine göre çalışanlar bu kıyas sonucu, girdilerine nazaran daha az çıktı aldıklarını düşündüklerinde mahrum bırakıldıkları hissine kapılmaktadır. Adaletsizliğin yarattığı mahrumiyet hissi, çalışanların örgüte olumsuz tepkiler geliştirmelerine sebep olmaktadır (Serpil, 2015).

1.3.2.2. Reaktif Süreç Teorileri

Bireylerin hukuki kararların alınmasında kullanılan süreçlere verdikleri tepki ile ilgilenen teorilerdir. Bu teorilere göre, bireyler hukuki kararların yalnızca sonuçlarıyla ilgilenmeyip, hukuki kararların alınma süreçleriyle de ilgilenmektedir. Karar vericilerin veya karardan etkilenenlerin süreçler üzerinde kontrolü olduğu durumlarda bireyler alınan karardan tatmin olmaktadır. Karar alma süreçlerinde kontrol sağlayan işlemleri daha adil bulmaktadır (Özden, 2018).

Örgütsel faaliyetlerde reaktif süreç teorileri, çalışanların karar alma süreçlerine verdikleri tepkilerle ilgilenir. Çalışanlar, süreçler üzerinde kontrol sahibi olabildiklerinde bu işleyişten memnun kalmakta ve bu süreçler sonucunda alınan kararları adil bulmaktadır (Aypar, 2017).

Prosedür adaleti teorisi 1978 yılında Thibaut ve Walker tarafından geliştirilmiştir. Teori, örgüt içerisinde meydana gelen çatışmaların çözümüne ilişkin yürütülen prosedürlere odaklanmaktadır (Serpil, 2015). Thibaut ve Walker çatışma yaşanırken üç taraf olduğunu, çözülmesi için ise iki aşama olduğunu belirtmektedirler. Taraflar davalı, davacı ve çatışmayı yönetecek yöneticiden oluşmaktadır. Aşamalar ise delillerin sunulduğu aşama ile yöneticinin delillere göre karar verdiği aşamadır (Halbaw, 2018). Çalışanlar çatışma durumunda bu iki aşamanın adil olup olmadığına bakmaktadır.

1.3.3.3. Proaktif İçerik Teorileri

Örgütsel kaynakların dağıtımında adaleti sağlamak isteyen çalışanların neler yapabileceği üzerine yoğunlaşan teorilerdir (Kaya, 2020). Çalışanların adaleti sağlamaya yönelik mevcut girdilerinde yapacakları değişiklikler ve bu değişim için gösterecekleri çabaya odaklanmıştır (Özden, 2018). Terfi, ücret, ödül vb. kazanımlar elde edecek çalışanların, bu kazanımların miktarını yükseltmek amacıyla değiştirdikleri

tutum ve davranışlarla, yaptıkları müdahaleler, proaktif içerik teorileri kapsamında değerlendirilmektedir (Halbaw, 2018).

Adalet yargısı teorisi 1976 yılında Leventhal tarafından geliştirilmiştir. Leventhal, çalışanların örgüte verdikleri ile örgütsel kaynakların dağıtımından elde ettikleri payların oransal olarak eşit olması gerektiğini vurgulamıştır. Bu oranda eşitsizlik olması durumunda, çalışanların eşitliği tesis etmek için mücadele edeceklerini belirtmiştir. Diğer taraftan, Leventhal'a göre bahsi geçen oransal eşitsizlik her zaman adaletsiz algılanmaz; bir dağıtım modelinin adaletsiz algılanması bağlama ve/veya şartlara bağlı olabilmektedir (Kaya, 2020). Örneğin örgüte yapılan katkılar dikkate alınmaksızın kaynakların eşit dağıtılması veya kaynakların ihtiyaca göre dağıtılması çalışanlarca adil bulunabilmektedir (Özden, 2018). Örgütsel adaleti kaynakların dağıtımından çok, çalışanların dağıtım ilkeleri hakkındaki yargısı belirlemektedir.

Adalet yargısı teorisi: 1977 yılında Lerner tarafından geliştirilmiştir. Teoriye göre örgütteki bireylerin temel endişesi adalettir, bu yüzden çalışanlar adaleti sağlamak için mücadele ederler. Fakat bireyler adalet ve eşitlik arayışını, toplum içindeki sosyal normlar ve bireysel inançlarla dengede tutmaya çalışırlar. Bu açıdan Greenberg, Lerner'in teorisini ahlakçı olarak nitelemiştir. Teoriye göre kaynak dağıtımı dört ilkeye bağlı kalarak yapılmalıdır: (a) Marksist adalet; çalışanlara gereksinimlerine göre dağıtım yapılması ilkesidir. (b) Eşit paylaşım; çalışanların katkılarına göre dağıtım yapılması ilkesi. (c) Eşitlik; koşulsuz olarak eşit dağıtım ilkesi. (d) Rekabet; çalışanların performansları oranında dağıtım ilkesi (Halbaw, 2018; Kaya, 2020; Özden, 2018).

1.3.3.4. Proaktif Süreç Teorileri

Dağıtımların adaletli olabilmesi için yürütülecek prosedürlere odaklanan teorilerdir. Proaktif süreç teorilerinde, örgütsel adaletin tesisi için uzun vadeli stratejiler yoluyla, tutarlı, uygun ve işletilebilir etik standartların oluşturulması amaçlanmaktadır (Aypar, 2017).

Dağıtım tercihi teorisi Leventhal, Karuza ve Fry tarafından geliştirilmiş, 1998 yılında Beugre tarafından güncellenmiştir. Beugre'in dağıtım tercihi teorisi, insanların kaynakların veya ödüllerin dağıtımı konusunda farklı tercih ve adalet algılarına sahip olduğunu belirtir. Teoriye göre, prosedürler, amaçların karşılanmasında farklı

düzeylerde yardımcı olmaktadır ve hedefe varılmasında faydası olacağı düşünülen izleğin, en çok uygulanan izlek olacağını vurgular. Bu teori, dağıtım adaletinin nasıl sağlandığını ve farklı dağıtım mekanizmalarının çalışanlara ve diğer paydaşlara etkilerini araştırır (Aypar, 2017; Kaya, 2020; Özden, 2018; Serpil, 2015).

1.3.3. Algılanan Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet algısı, örgütsel adaletin öznel yorumudur; örgüt üyelerinin örgütsel kararların alınmasını, kaynakların dağıtımını, dağıtım süreçlerini ve kişiler arası etkileşimi adil bulup bulmadıklarına dair algılarıdır. Algılar gerçeğin kendisi değil, kavranma biçimidir; bu biçimsellik algıları öznel yapmaktadır. Aynı örgütte bulunan çalışanlar aynı kurallara ve işlemlere tabi tutulsalar dahi, bu kural ve işlemlerin adillliğini farklı algılamaktadırlar. Örgütsel adalet örgüt faaliyetlerini düzenleyen norm ve kurallar kurgusu iken, örgütsel adalet algısı bu kurgunun algılanma biçimidir. Davranışları algılar şekillendirdiğinden, adaletten çok adalet algısı üzerinde durulmuştur (Kırpık, 2018). Nitekim Aristoteles'ten beri yapılan adalet çalışmalarında adaletten çok bireylerin algıladıkları adaletsizlik algısı üzerinde durulmuştur, hatta adalet bu algı üzerinden tanımlanmıştır (Tunç, 2013). Benzer şekilde örgütler üzerine çalışan günümüz davranış bilimleri de bireylerin algıları üzerine yoğunlaşmaktadırlar (Kırpık, 2018).

Çalışanlar örgütlerinde karşılaştıkları davranış ve uygulamaları tutarlı, şeffaf ve adil bulduklarında örgütsel adalet algıları yüksek olmaktadır; tersi durumda ise düşük adalet algısına sahip olmaktadır. Örneğin, terfi süreçlerinde belirli bir grubun sürekli tercih edilmesi veya ücretlendirme sisteminde tutarsızlıklar görülmesi, çalışanların adalet algısını olumsuz etkileyebilmektedir. Aynı şekilde, yöneticilerin çalışanlara yönelik tutum ve davranışları da adalet algısını şekillendirir; çalışanlar, kendilerine saygılı, eşit ve dürüst davranılmasını beklemektedirler (İçerli, 2010).

Yüksek adalet algısı çalışanların motivasyonunu, iş tatminini, örgütsel güvenini ve örgüte bağlılığını artırmada doğrudan etkilidir. Adalet algısı yüksek olan çalışanlar, genellikle daha motive olmuş, sadakat duygusu gelişmiş, örgütsel amaçları benimsemiş olurlar. Terfi veya görev dağılımında adaletsizlik, performans değerlemedeki eşitsizlik, adil ve dürüst iletişim kurulmaması ve yeterli ödüllendirme olmaması çalışanlarda

örgütsel adalet algısının düşmesine sebep olabilmektedir. Örgütsel adalet algısının düşük olması, iş yerinde stres, tükenmişlik, örgütsel sinizm ve işten ayrılma eğilimlerine yol açabilmektedir. Bu nedenle, yöneticiler ve organizasyon liderleri, çalışanların adalet algısını olumlu yönde etkileyen uygulamalar geliştirmelidir (İçerli, 2010; Kırpık, 2018).

1.3.4.1. Algılanan Örgütsel Adaletin Boyutları

1960'ların başlarında araştırmacılar sosyal adalet teorilerini (dağıtıcı adalet, eşitlik ve göreceli yoksunluk teorileri vb.) örgütlere uyarlamaya çalışmışlardır. Bu çalışmalarla iş yerlerinde adaletin rolü üzerinde durulmuştur (İnci, 2023). Bu tarihten itibaren örgütsel adalet; endüstriyel psikoloji, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında yoğun bir şekilde incelenmiş olup, kazanımların dağıtımı, bu dağıtım kararlarının verilmesinde kullanılan prosedürler ve kişiler arası etkileşimleri düzenleyen sosyal norm ve kurallardan oluşmaktadır (Kırpık, 2018). Tarihsel olarak örgütsel adalet çalışmaları bu üç ekseninde gerçekleşmiştir. ~1950-1970 yılları arasında dağıtım adaleti ekseninde; ~1975 – 1995 yılları arasında prosedür adaleti ekseninde; ~1985-günümüz arasında etkileşim adaleti ekseninde gerçekleşmiştir (İnci, 2023).

1.3.4.1.1. Dağıtımsal Adalet

Dağıtımsal adalet, örgütsel kaynakların adil dağıtımının derecesi veya dağıtımın değerlendirilmesi sonucu oluşan örgütsel adalet algısını ifade eder. Adil dağıtım, kaynakların belirli standartlara, hükümlere, fonksiyonel ve nesnel kurallara göre tanımlanan kişilere pay edilmesi ilkesidir. Dağıtımsal adalet algısı, çalışanların elde ettiği sonuçların bu ilke gereğince adil olup olmadığı, herkese hakkının verilip verilmediğine dair çalışan algısıdır (Kırpık, 2018). Başka deyişle, çalışanların katkı/pay oranındaki hakkaniyet algılarıdır (Halbaw, 2018).

Bireyler çalıştıkları örgüte kendi sermayelerini kullanarak katkıda bulunmakta ve örgüt kaynaklarından pay almaktadır. Kendi sermayeleri eğitim, yaş, tecrübe, yetenek, bilgi, zaman, fiziki güç vb. gibi bireysel kaynaklardır. Örgüt kaynakları ise, maaş, terfi, prim, izin, sosyal haklar, saygınlık, bilinirlik, unvan vb. gibi kaynaklardır. Çalışanlar örgüte kattıkları ile örgütten aldıklarını oranlayarak öznel bir değer oluşturmaktadır. Aynı şekilde kendisiyle benzer işleri yapan diğer çalışanların örgüte katkıları ile örgütsel kaynaklardan aldıkları payları oranlayarak yine öznel bir değer elde etmektedir. Çalışan bu iki değeri kıyaslayarak örgütün adil olup olmadığına dair bir algı

oluşturmaktadır. Örgütsel adalet algısı çalışan tarafından oluşturulan bu algıdır (Aypar, 2017; İnci, 2023; Kaya, 2020; Özden, 2018; Serpil, 2015). Çalışanın oluşturduğu bu öznel algı aşağıdaki gibi oluşmaktadır:

$$\frac{\text{Kendi Katkıları}}{\text{Kendi Payı}} < \frac{\text{Diğerinin Katkıları}}{\text{Diğerinin payı}} \rightarrow \text{Örgütsel adalet algısı düşük}$$

$$\frac{\text{Kendi Katkıları}}{\text{Kendi Payı}} > \frac{\text{Diğerinin Katkıları}}{\text{Diğerinin payı}} \rightarrow \text{Örgütsel adalet algısı yüksek}$$

Çalışanların böyle bir oran üzerinden hareket ettikleri varsayımı Adams'ın eşitlik teorisine dayanmaktadır. Adams (1965), çalışanların örgütsel adaletle ilişkin algılamalarını 'Eşitlik Denklemi' ile formülize etmiştir:

$$\frac{\text{Kendi Katkıları}}{\text{Kendi Payı}} = \frac{\text{Diğerinin Katkıları}}{\text{Diğerinin payı}} \rightarrow \text{Denge durumu}$$

Bu eşitliği bozacak herhangi bir durum adaletsizlik algılanmasına yol açmaktadır ve biri avantajlı diğeri dezavantajlı iki grup yaratmaktadır. Her adaletsizlik algısı beraberinde rahatsız edici duygular getirmektedir. Adams'a (1965) göre avantaj elde eden çalışan suçluluk duyarak, dezavantajlı çalışan ise kırgınlık duyarak zihinsel gerilim yaşamaktadır. Bu gerilim ise çalışanlarda davranış değişikliğine yol açmaktadır. Adams, adaletsizlik algılayan bir çalışan için olası beş davranış değişikliği olduğunu söylemiştir:

-Çalışan dezavantajlı olan tarafsız ya payını artırmaya ya da katkılarını azaltmaya çalışmaktadır. Çalışan avantajlı taraf ise ya katkısını azaltacak ya da nadiren de olsa payını azaltmaktadır.

-Çalışan denge durumunu sağlamak için kendi katkı ve payına değil, diğerinin katkı ve payına odaklanabilmektedir. Dezavantajlı taraf ise diğerinin katkılarını artırmaya veya payını azaltmaya çalışmaktadır. Avantajlı taraf ise diğerinin katkılarını azaltmaya veya payını artırmaya çalışmaktadır.

-Çalışan dengeyi sağlayamayacağına inanırsa, yani hiçbir koşulda adaletsizliği gideremeyeceğine inanırsa işten ayrılmaktadır.

-Çalışan kıyaslama için başka birini seçebilmektedir. Bu seçimi yaparken denge durumunun sağlanacağı birini seçmesi daha olası olmaktadır. Dezavantajlı çalışan bu yolla zihinsel gerginlikten kurtulmaktadır.

-Çalışan katkı ve pay konusundaki yargısını değiştirebilmektedir. Eski yargılarını, zihinsel gerginliği azaltmak adına, eşitliği ve dengeyi sağlayacak şekilde yeniden yapılandırabilmektedir.

Bahsi geçen kıyaslama ve akabinde oluşan algı öznel olduğundan çalışan dışında gelişen süreçlerden de etkilenmektedir. Bireyler, örgütsel faaliyetlerdeki değişimlere göre algılarını yeniden şekillendirmektedir. Yeni karar alma ve/veya dağıtım yöntemleri yeni algılara yol açmaktadır. Endüstriyel psikoloji çalışmaları örgütsel adalet algısındaki değişebilme özelliğini kullanarak örgütlerin nasıl daha verimli çalışabileceği üzerinde durmaktadır (Atalay, 2007; Aypar, 2017).

1.3.4.1.2.İşlemsel Adalet

1970'lerin ortalarına kadar örgütsel adalet algısının dağıtımsal adalet ile şekillendiği düşünülmekteydi (İnci, 2023). Sonraki çalışmalarda dağıtımsal adaleti etkileyen süreçlerin ve dağıtımın nasıl yapıldığının da önemli olduğu sonucuna varılmıştır (Aypar, 2017). Nitekim örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutuna yönelik araştırmalar Thibaut ve Walker'ın *İşlemsel Adalet Teorisi* üzerinden temellendirilmiştir (Kırpık, 2018). Başlarda dağıtımın süreçleri ile sınırlı iken sonrasında performans değerlendirme, kariyer planlama ile ilgili alınan kararların süreçlerini de kapsayacak şekilde genişletilmiştir (Aypar, 2017).

Dağıtımsal adalet, kararların sonuçlarının çalışanlarca adil olarak algılanmasıyla ilgilenirken; işlemsel adalet, çalışanların karar alma sürecine katılımını ve bu süreçteki yansızlık ve rasyonellik algılarını ifade eder.(Kırpık, 2018: 92). Dağıtımsal adalet kazanımların dağıtımına ilişkin algı iken; işlemsel adalet, kazanımlarla ilgili kararlarda uygulanan yöntemler, yapılar, aygıtlar ve sürece yönelik adalet algısıdır. Araştırmalar, biri karar alma sürecine diğeri kararların sonuçlarına odaklandığı için bu iki adalet boyutu arasında güçlü bir korelasyon olduğunu göstermektedir (Kaya, 2020; Kırpık, 2018; Serpil, 2015).

Thibaut ve Walker'a göre, çalışanlar yapılan işlemler ve alınan kararlar üzerinde kontrollerinin olduğunu düşündüklerinde, işlemi ve kararı adil süreç etkisi olarak adlandırılan kontrol etkisi sayesinde adil olarak değerlendirmektedir (Kırpık, 2018).

Çalışanlar yapılan işlemlerdeki kontrollerin yanı sıra, kararların adil olması için doğru bilginin kullanılmasına ve nesnelliğine, hataların düzeltilmesi için sistemsiz iyileştirmelerin yapılmasına ve kuralların herkesi kapsayacak şekilde etkin olmasına önem vermektedir (Aypar, 2017). Leventhal çalışanların örgütlerinde işlemsel adalet algılamaları için önem verdikleri bu konuları ilkeler halinde belirtmiştir (Demirel ve Seçkin, 2011; Kaya, 2020; Uçar, 2016).

Tutarlılık ilkesi; işlemlerde uygulanan prosedürler kişilerden bağımsız olmalıdır, kişiye göre değiştirilmemelidir. Kararlar tüm bireyler için eşit olmalı, herhangi biri kayırılmamalıdır. İstikrarsız ve dış müdahaleye açık prosedürler çalışanların adaletsizlik algılamasını sağlamaktadır (Demirel ve Seçkin, 2011; Uçar, 2016).

Ön yargılardan arınmışlık ilkesi; prosedürleri ön yargılı yürütmek, kişisel inançlar ve duygularla ilerlemek, belirli bir fikre saplanıp kalmak karar alma süreçlerini etkilemektedir. Bu ve benzeri kişiselleştirilmiş süreçler çalışanlar tarafından adil algılanmamaktadır. Çalışanlar karar alma süreçlerinde duygulardan ve ön yargılardan arınmış davranışlar beklemektedir (Demirel ve Seçkin, 2011; Serpil, 2015; Uçar, 2016).

Doğruluk ilkesi; bilginin çarpıtılmadan veya eksiltilmeden olduğu gibi aktarılması gereklidir. Süreçler hem doğru, onaylanmış bilgiye dayandırılarak alınmalıdır hem de bu bilgi tam ve doğru aktarılmalıdır. Çalışanların bilgiye olan güvensizliği, bu bilgiyle yürütülen süreçlerin adaletsiz algılanmasına sebep olmaktadır (Demirel ve Seçkin, 2011; Serpil, 2015).

Düzeltilbilirlik ilkesi; tutarlılık ilkesi gereği kişilerden bağımsız yürütülen prosedürler zamandan bağımsız olmamalıdır. Süreçler eksik ya da hatalı olabilmektedir, bunun için yeniden değerlendirilmeye açık olmalıdır. Süreçlerin geriye döndürülemeyecek şekilde yapılandırılması huzursuzluk yaratabilmektedir. Değişime ve iyileştirmeye açık süreçler daha adil algılanmaktadır (Demirel ve Seçkin, 2011; Serpil, 2015; Uçar, 2016).

Temsil edilebilirlik ilkesi; prosedürlerden etkilenen bütün bireyleri kapsayacak şekilde yürütülmelidir. Prosedürlerden etkilenmesine rağmen belirli bireylerin

ihtiyaçları, fikirleri veya değerleri göz ardı edilmemelidir. Aksi durumda bireyler kendilerini ifade etme özgürlüğüne sahip olmadıklarını düşünmektedir (Demirel ve Seçkin, 2011; Serpil, 2015; Uçar, 2016).

Etik olma ilkesi; prosedürler kabul görmüş iş etiği kurallarına göre yürütülmelidir. Ahlaki ve sosyal normların gözetilmesi kişisel sınırların korunması için önemlidir. Aksi durumda bazı bireylerin değerlerine zarar verilebilmektedir. İş etiğinden kişisel çıkarlar için vazgeçilmesi adalet algısını düşürebilmektedir (Demirel ve Seçkin, 2011; Serpil, 2015; Uçar, 2016).

Süreç ve karar kontrolü, çalışanların yürütülen işlemleri daha adil algılamalarını sağlamaktadır. Çalışanlar alınan kararlara katıldığı, kendini ifade edebildiği, kararlara itirazda bulunabildiği, iş birlikçi çalışma ortamlarında alınan kararları doğru bulmasa dahi süreci adil olarak değerlendirmektedir (Yıldırım, 2002). Araştırmalar, çalışanların işlemsel adalet algısı yüksek olduğunda düşük ücreti bile sorun etmedikleri, örgüte bağlılıklarını sürdürdüklerini göstermiştir (Serpil, 2015).

İşlemsel adalet algısı doğrudan örgütsel bağlılığı ve yöneticiye güveni etkilemektedir. Bu yüzden işlemsel adalet yönetici açısından ve örgüt açısından olmak üzere iki kısım halinde düşünülmektedir. Yönetici açısından işlemsel adalet, alınan kararlarda yönetici tutumunun adil olup olmaması; örgüt açısından ise, alınan kararların örgütsel değer ve amaçlarla uyumlu olması, süreçlerin ilkelere bağlı yürütülmesi olarak değerlendirilmektedir (Demirel ve Seçkin, 2011; Serpil, 2015).

1.3.4.1.3.Etkileşimsel Adalet

Greenberg (1990), işlemsel adaletin süreç ve karar kontrolünün dışında farklı unsurlardan da etkilendiğini ileri sürmüştür. Bu sav üzerine araştırma yapan Bies ve Moag (1986) yaptığı çalışmalarda kişiler arası iletişimde dürüstlük, nezaket, doğru bilgi akışı, bireysel hak ve değerlere saygı, etkin dinleme gibi unsurların resmi prosedürlerden daha önemli olduğunu saptamıştır. İşlemsel adaletin yalnızca yapısal yönü olmadığını, yanı sıra ayrı bir boyut olarak değerlendirilen ilişkisel yönü de barındırdığı sonucuna ulaşmıştır (Bies ve Moag, 1986).

Etkileşimsel adalet, örgütsel adaletin sosyal yönüne, kişiler arası ilişkilere yönelik yatırımlara ve bu ilişkilerden sağlanacak kazançlara odaklanmaktadır. Etkileşimsel

adalet, örgütsel faaliyetlerin insana özgü; iletişim sürecindeki saygı, nezaket ve dürüstlük gibi yönler ile ilgilidir (Kırpık, 2018). Bies, etkileşim adaletini örgütsel faaliyetler yürütülürken insanların maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliği olarak tanımlamıştır (Yerlikaya, 2008). Bu nitelikleri ise doğruluk, kurallara uygunluk, saygınlık ve açıklayıcılık olarak dört başlıkta sıralamıştır. Bu niteliklerden *Doğruluk*; etkileşim sırasında kişilerin doğru söylemesi, dürüst olmasıdır. *Kurallara uygunluk*; uygunsuz sorulardan kaçınmak, değerlendirmeleri nesnel yapmaktır. *Saygınlık*; kişisel hak ve değerlere saygılı olmak, nezaket kurallarına uymaktır. *Açıklayıcılık*; bireylere alınan kararlar ve yürütülen süreçlerin sonuçları açıklanmaktır (Halbaw, 2018). Etkileşim bu niteliklere haiz olduğunda, yani çalışanların diğer çalışanlarla ve yönetici ile etkin, seviyeli, açık, doğru ve dürüst iletişim kurması, bilgi paylaşımının olması etkileşim adaleti algısını olumlu etkilemektedir (Ercan, 2016).

Etkileşim adaleti bilgisel ve kişiler arası adalet olmak üzere iki boyuta ayrılmıştır. Birincisi açıklamalar ya da sosyal sorumluluk boyutudur. İkincisi ise kişiler arası duyarlılık boyutudur. İlk boyut, dağıtım kararının altında yatan mantığın, kararın etkilediği bireylere açık ve yeterli bir şekilde açıklanıp açıklanmadığı ile ilgilidir. İkinci boyut ise, kararın uygulanmasından sorumlu kişilerin, karardan etkilenen bireylere nazik ve saygılı davranıp davranmadığı ile ilgilidir. (Kırpık, 2018: 92).

Kişiler arası adalet: Yöneticilerin çalışanlarla ne derece açık, nazik ve saygılı iletişim kurduğuna ilişkin adalet algısıdır. Dağıtım adaletinin sosyal yönünü oluşturan kişiler arası adalet algısı, yaşanan durumun şiddetini değiştirme gücüne sahiptir. Şöyle ki; yönetici olumsuz bir durumu saygı ve nezaket kurallarına uygun açıkladığında çalışan durumun olumsuzluğunu azaltarak algılayabilmekte; saygısız ve kızgın açıkladığında olumsuz durumun olumsuzluğunu artırarak algılayabilmektedir. Olumlu durum açıklamasında benzer şekilde yöneticinin tutumuna göre olumlu algısını artırıp azaltabilmektedir. Bu yüzden, yöneticilerin çalışanlarıyla açık, ön yargısız, saygılı ve nazik iletişim kurmaları yöneticinin adil algılanmasını sağlamaktadır (İçerli, 2010; Kaya, 2010; Serpil, 2015).

Bilgisel adalet: Dağıtım kararlarının nasıl alındığı, karar alma süreçlerin arkasında yatan mantığın çalışanlara nasıl anlatıldığına ilişkin adalet algısıdır.

Çalışanlar sonuçlardan bağımsız olarak, izlenen yollara ve sonuçların açıklanmasına da önem vermektedir. Çalışanlar kazanımların adil dağıtıldığını düşünse bile, dağıtımın neye göre yapıldığını bilmek istemektedir. Dağıtım kararlarının arkasındaki gerekçeler çalışanların davranışlarına yansımaktadır. Bilgisel adalet aynı zamanda bilgi paylaşımını da içermektedir. Çalışanlar örgütlerinden bilginin açık, tam ve doğru aktarılmasını beklemektedir. Kararlar nedenleriyle açıklandığında, bilgi paylaşımı sekteye uğratılmadığında çalışanlar örgütlerini adil algılamaktadır (İçerli, 2010; Kaya, 2010; Serpil, 2015).

1.3.4.2. Algılanan Örgütsel Adaleti Etkileyen Özellikler

Örgütsel adalet algısının kişisel ve örgütsel özelliklere göre nasıl değiştiğine dair pek çok araştırma yapılmıştır. Çalışmaların çoğunluğu kişilik özelliklerden uyumluluk, sorumluluk, olumlu duygulanım ve dışa dönüklük özelliklerine; demografik özelliklerden cinsiyet, yaş, eğitim ve medeni durum özelliklerine ve örgütsel özelliklerden örgütsel değişim, örgütsel güven, performans değerlendirme ve yönetici davranışları (liderlik tarzları) özelliklerine yoğunlaşmıştır (Atalay, 2007). Örgütsel adalet algısı örgüt dışı (örneğin ahlaki değerler ve toplum kültürü gibi) özelliklerden de etkilenmektedir (Yılmaz, 2023). Bu bölümde örgütsel adaleti etkileyen kişisel, örgütsel ve örgüt dışı özellikler incelenecektir.

1.3.4.2.1. Kişisel Özellikler

Bireylerin kişilik ve demografik özellikleri genel olarak algılarını, özel olarak adalet algılarını etkilemektedir. Bu özellikler bireylerin sonuçları değerlendirmelerini, kıyaslama metotlarını, sonuçlara verdikleri tepkilerini belirleyebilmektedir (Atalay, 2007; Korkmaz, 2017; Yılmaz, 2023). Başta olumsuz duygulanım olmak üzere kişilik özellikleri araştırmalarda 1) adalet algıları ve bu algılara verilen tepkiler arasında aracı, 2) adalet algılarına verilen tepkilerin belirleyicisi, 3) kontrol değişkenleri olarak incelenmiştir (Cohen-Charash ve Spector, 2001'den Akt.: Korkmaz, 2017: 41).

Kişilik özelliklerinden açısından literatür incelendiğinde dışa dönük, uyumlu ve sorumlu bireylerin dağıtımsal adalet algılarının yüksek olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, dağıtımsal adalet algıları arttıkça bireyler daha dışa dönük, uyumlu ve sorumlu davranmaktadır. Etkileşim adaleti algısı yüksek olan bireyler nevrotik davranmaya nispeten az meyilli, dışa dönük, uyumlu, sorumlu ve açık görüşlü olmaya daha çok

mevilli olmaktadır (Sakallı, 2015). Olumlu duygulanım özelliğine sahip bireyler, yaşanan durumları adil bulmaya daha yatkın olmaktadır. Ters olarak, olumsuz duygulanım özelliği gösteren bireyler, yaşanan durumları daha olumsuz algılamaya yatkın olmaktadır ve bu yatkınlık derecesi olumlu duygulanım yarattığı yatkınlıktan belirgin olarak fazla olmaktadır (Atalay, 2007; Korkmaz, 2017; Yılmaz, 2023).

Çalışmalar kişilik özelliklerinden benlik saygısı üzerine de durmuştur. Çalışmalarda benlik saygısı algılanan adaletin bir sonucu olarak değerlendirilmiştir (Yılmaz, 2023). İşlemsel adaletle benlik saygısı arasındaki korelasyonun pozitif olduğu saptanmıştır. Süreçlerin adil yürütüldüğünü düşünen; örgüt içerisinde kendisine açık, dürüst ve saygılı davranıldığını hisseden bireyler yüksek benlik saygısı geliştirmektedir (Korkmaz, 2017; Sakallı, 2015).

Örgütsel adalet algısının demografik özelliklerden cinsiyet açısından farklılaşmadığını gösteren çalışmaların (Örn.: Erdoğan, 2016; Karacaoğlu ve Yörük, 2012; Kurtulmuş ve Karabıyık, 2016) yanı sıra, farklılaştığını gösteren çalışmalar da (Örn.: Çırak ve Baskan, 2015; Mc Farlin ve Sweeney, 1992; Saal ve Moore, 1993) mevcuttur. Erkekler kadınlara nazaran dağıtım ve etkileşim adaleti boyutları açısından daha pozitif algılara sahiptir (Çırak ve Baskan, 2015). İşlemsel ve dağıtımsal adalet algılarının düşük olduğu ortamda, erkekler kadınlardan daha fazla işten ayrılma niyeti taşımaktadır (Mc Farlin ve Sweeney, 1992). Kadınlar işlemsel ve dağıtımsal adaleti daha düşük algılamaya, etkileşimsel adaleti daha yüksek algılamaya meyillidirler. Dağıtımsal adalet algısı erkeklerin örgüte bağlanmasına daha çok etki ederken, işlemsel adalet algısı ise kadınların örgüte bağlanmasına daha çok etki etmektedir (Saal ve Moore, 1993).

Demografik özelliklerden yaşın örgütsel adalet algısına etkisi incelendiğinde, yaş arttıkça örgütsel faaliyetlerin daha adil algılandığı görülmüştür (Korkmaz, 2017). 50 yaş üstü çalışanların örgütsel adalet algısı, 20-30 yaş arası çalışanların algısından anlamlı derecede yüksek olmaktadır (Aksoy, 2017). Diğer taraftan çalışanların eğitim düzeyleri yükseldikçe örgütsel adalet verilen önem artmaktadır. Eğitimli bireylerin adaletle daha duyarlı olmaları, haklarını korumada ve kararlara katılmada istekli olmaları, bulundukları ortamı sorgulamada daha aktif olmaları adaletle daha çok önem

vermelerine neden olmaktadır. Medeni durum açısından; evli bireyler kendilerini diğerleriyle kıyaslamaya daha yatkın ve sosyal hayat sorumlulukları daha geniş olduğundan bekârlara nazaran adalet algıları daha düşük olmaktadır (Yılmaz, 2023).

1.3.4.2.2. Örgütsel Özellikler

Çalışanların örgütsel adalet algılarını etki eden özelliklerden biri de örgütün kendi özellikleridir. Bu özelliklerden örgütsel değişim özellikle küçülen örgütlerde adalet algısını etkilemektedir. Küçülme sırasında işten çıkarmalar başlangıçta kalanların örgütsel bağlılığını artırırken; işten çıkarmalar arttıkça çalışanların dağıtımsal ve işlemsel adalet algıları düşmektedir (Atalay, 2007).

Yöneticilerin liderlik tarzları da örgütsel adalet algısına etki etmektedir. Asgari vd. (2010), dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen yöneticiler ile çalışanların örgütsel adalet algıları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu bulmuştur. Arslantaş ve Pekdemir de (2007) benzer şekilde dönüşümcü liderliğin, örgütsel adalet algısı üzerinde etkili olduğunu bulmuşlardır. Orwa, Walumbwa ve Wu (2008), yaptıkları araştırmada etkileşimsel liderlik ile işlemsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur.

Örgütsel adalet algısına ilişkisi en çok incelenen değişkenlerden biri de performans değerlemedir. Performans değerlemenin durumlardan ve kişilerden bağımsız; geçerli, tutarlı ve standart uygulamalar tarafından belirlendiği örgütlerde çalışanların adalet algısı yüksek olmaktadır. Performans değerlendirme sıklığı bu olumlu algıyı kuvvetlendirmektedir. Adalet algısının düşük olduğu örgütlerde ise performans ve buna bağlı olarak verim düşmektedir (Atalay, 2017; Khatri ve Tsang, 2003).

Örgütsel adalet algısına etki eden bir diğer örgütsel özellik güvendir. Örgütsel güven algılanan çalışma ortamlarında örgütsel adalet algısı yüksek olmaktadır (Polat, 2007; Turhan, 2013). Nitekim İşcan ve Sayın (2010) çalışmasında, örgütsel güven ve örgütsel adalet arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu bulmuştur. Aynı çalışmada araştırmacılar, örgütsel güvenin işlemsel adalet etkisinin, dağıtımsal adalet etkisinden daha yüksek olduğunu saptamıştır.

1.3.4.2.2. Örgüt Dışı Özellikler

Bireylerin ahlaki değerleri ve kültürel özellikleri de adalet algılarını etkileyebilmektedir. Bireyler olayları ve durumları değerlendirirken ahlak süzgecinden geçirmektedir. Dolayısıyla olayların ve durumların sonuçları kişilerin ahlaki değerleriyle uyumluysa örgütü adaletli algılama eğiliminde olmaktadır (Yılmaz, 2023). Bunun nedeni, bireylerin ahlaki değerlerine aykırı bir durumla karşılaştıklarında bu durumu hem kendi kimliklerine hem de toplumsal kimliklerine muhalefet olarak algılamasıdır. Ahlaki değerler bireylerde içsel ilkeler oluşturur ve bu ilkeler değiştirilmesi güç davranış tutumlarını doğurur. Bireyler örgütsel faaliyetleri bu ahlaki arka planla algılamaktadır. Dolayısıyla kişilerin içinde yaşadığı toplumların ahlaki değerleri, adalet algılarına doğrudan veya dolaylı olarak yansımaktadır (Serpil, 2015).

Toplumda hâkim olan duygu, düşünce ve hareket kalıpları olan kültür, bireylerin adalete yüklediği anlam ve önemi etkileyebilmektedir. Kültür, toplumun değerlerini, inançlarını, normlarını ve beklentilerini yansıtır; bu nedenle, bireylerin örgütsel ortamlarda adaleti nasıl algıladığı kültürel arka planlarına bağlı olarak değişebilmektedir. Kültürel bağlam, örgütsel adaletin nasıl algılandığını ve örgütlerin bu algıya nasıl yanıt vermesi gerektiğini etkileyen kritik bir faktördür (Ertaş ve Unur, 2018).

Kültürler, genellikle kolektivist veya bireyci olarak sınıflandırılır. Kolektivist kültürlerde, insanlar topluluğun ihtiyaçlarını bireysel ihtiyaçlardan daha önemli görme eğilimindedir. Bu, örgüt içindeki adalet algısını etkileyebilmektedir. Örneğin, kolektivist bir kültürde, bireyler örgüt içindeki karar alma sürecinin grup için uygun olmasına daha fazla önem verebilmektedir. Öte yandan, bireyci kültürlerde, bireylerin hak ve menfaatleri ön plandadır, bu nedenle örgütsel adalet algısı daha çok bireysel çıkarlara odaklanabilmektedir (Ertaş ve Unur, 2018). Kolektivist toplumlarda bireyler sosyal alışverişe önem verdiğinden işlemsel adalet ve kazanımların uygunluğuna daha çok önem vermektedir (Yerlikaya, 2008).

Güç mesafesi, bir toplumda otoriteye ve hiyerarşiye verilen önemi ifade eder. Yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde, otoriteye saygı ve hiyerarşik yapı daha belirgindir. Bu tür kültürlerde, örgütsel adalet algısı genellikle yöneticilerin kararlara

katılımına dayanabilmektedir. Düşük güç mesafesi olan kültürlerde ise, daha yatay bir yapı ve yöneticilerle çalışanlar arasında daha fazla etkileşim beklentisi olabilir, bu da adalet algısını etkilemektedir (Ertaş ve Unur, 2018).

Kültürlerin belirsizlikten kaçınma düzeyi de adalet algısını etkileyebilmektedir. Belirsizlikten kaçınma oranı yüksek olan kültürlerde, katı kurallar ve prosedürler önemlidir. Bu, örgütsel adaletin adil ve tutarlı kurallara uygun olması anlamına gelir. Düşük belirsizlikten kaçınma oranı olan kültürlerde ise, esneklik ve yaratıcılık daha fazla takdir edilebilmekte ve adalet algısını etkileyebilmektedir (Ertaş ve Unur, 2018).

Öztürk ve Altındağ'ın (2023) kültür boyutları açısından Türkiye'yi değerlendirdiği çalışmalarının sonuçları Tablo.3'te (Sayfa:31) verilmişti. Buna göre Türkiye; güç mesafesi yüksek, belirsizlikten kaçınan, kolektif ve dışil toplum özelliklerine sahiptir. Dolayısıyla Türkiye'de örgütsel adalet algısı, örgüt içinde karar alma süreçlerinden, yöneticilerin kararlara katılımından ve kurallara uyumdan etkilenmesi öngörülebilir.

1.3.4.3. Algılanan Örgütsel Adaletin Sonuçları

1970'li yıllardan beri örgütsel adalet algının önemi üzerinde durulmuş, hem yerli hem yabancı pek çok araştırma yapılmış ve örgütsel adalet algısının çeşitli değişkenlerle ilişkileri belirlenmiştir. Literatür taraması yapılarak tüm bu çalışmaların ortak yanları özet olarak bu bölümde anlatılacaktır. Araştırma sonuçlarının, örgütsel adalet algısı ile bazı değişkenler arasındaki ilişki bakımından çelişkili olduğu görülmüştür. Bu tür çelişkili sonuçlara yer verilmeyecektir.

Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel güven ilişkisi: Örgütsel güven; örgüt içindeki yatay ve dikey ilişkilerin temelini oluşturan, bireyin bu ilişkilere, örgütteki rollere ve diğerlerinin davranışlarına yönelik olumlu beklentisini ifade etmektedir (Solmaz, 2014). Bu beklentiler yöneticinin dürüstlüğüne, iletişimin doğruluğuna ve örgütün desteğine yöneliktir (Serpil, 2015). Çalışanların örgütsel güven hissetmeleri doğrudan adalet algılamalarını etkilemektedir. Örgütsel güvenle adalet algısı arasındaki ilişki güçlü ve pozitifdir. Zira örgütsel güveni sağlayan unsurlar aynı zamanda adalet algısının da belirleyicisidir (Solmaz, 2014).

Algılanan örgütsel adalet ile iş doyumu ilişkisi: İş doyumu; bireylerin örgütü çalışma koşulları ve kazanımları açısından değerlendirmesi sonucu oluşturduğu öznel algısıdır. Çalışma koşulları yönetici tutumları, işin yapıldığı çevre, işin yapılma biçimi ve işin kendisi iken; kazanımlar çalışanın elde ettiği tüm maddi ve manevi değerlerdir (Solmaz, 2014). Dolayısıyla kişiler arası adaletin yüksek olduğu örgütlerde yönetici tutumları olumlu olacağından iş doyumunu pozitif etkilemektedir. Benzer şekilde işlemsel adaletin olduğu örgütlerde bireyler işin yürütülme biçiminden memnun kalacağı için iş doyumları yüksek olmaktadır. Dağıtım adaletinin yüksek olduğu örgütlerde kazanımlarını adil bulan bireyler iş doyumunu yaşamaktadır. Örgütsel adalet bu üç boyutun toplamı olarak iş doyumunu pozitif yönde etkilemektedir. Alt boyutlar açısından iş doyumunu en çok kişiler arası adalet etkilemektedir (Özer ve Urtekin, 2007).

Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık ilişkisi: Örgütsel vatandaşlık davranışı; resmi rol gereksinimlerinin dışında ve bireyin isteğine bağlı olarak yaptığı seçim stratejisidir (Organ, 1988). Örgütsel vatandaşlık davranışı literatürde özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem olarak belirlenmiştir. Birey örgütsel vatandaşlık davranışını görev ve sorumluluklarının dışında fazladan bir çaba olarak gerçekleştirdiği için (Dede, 2019); bu davranışlar eşitlik teorisinde anlatılan *girdi/çıktı* oranındaki *girdi* kısmında yer almaktadır (Organ, 1988). Çalışan, resmi rollerini değiştirmeden vatandaşlık davranışlarını değiştirerek kimi durumlara tepki vermektedir (Organ, 1988). Birey örgütsel vatandaşlık davranışını görev ve sorumluluklarının dışında fazladan bir çaba olarak gerçekleştirdiği için bunu *girdiler* kısmına eklemektedir (Keskin, 2016). Adalet algısı düşük olan çalışanlar çıktılarını azaltmak için vatandaşlık davranışlarını azaltabilmektedir veya bu durumun tersi olarak girdilerini artırmak için ekstra çaba gösterebilmektedir (Organ, 1988). Dolayısıyla algılanan örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (Öztürk, 2016).

Algılanan örgütsel adalet ile saldırganlık ilişkisi: Saldırgan davranışlar; sert bakma, duymamazlık, dedikodu, karalama ve söylenti yayma, sözlü tahrikte bulunma, telefonu yüzüne kapatma, işini sekteye uğratma, fiziksel saldırı ve hırsızlık gibi olumsuz davranışlardır. Özdevecioğlu'nun (2003) *Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası*

Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerini araştırdığı çalışmasının sonuçları örgütsel adalet algısı düşük olan bireylerin saldırgan davranış sergileyebileceğini göstermektedir. Saldırgan davranışların tamamını açıklamamakla birlikte, örgütsel adalet algısının bu tür davranışlar için önemli bir yordayıcı olduğunu göstermektedir.

Algılanan örgütsel adalet ile motivasyon-performans ilişkisi: Performans; bir işin yapılmasından elde edilen nitel veya nicel değerlerdir. Motivasyon; bireylerin belirlenmiş bir hedefe ulaşmak amacıyla davranışta bulunmalarını sağlayan içsel kuvvettir (Ergin, 2012). Kazanımlar önemli birer motivasyon aracı olduğundan kazanımların adil paylaşıldığı örgütlerde motivasyonun yükseldiği görülmektedir. Adil dağıtım ilkeleri performansı da pozitif yönde etkilemektedir (Serpil, 2015). Performans düşüklüğü çalışan ve örgüt arasındaki ilişkiden kaynaklanıyorsa bu örgütte işlemsel adaleti algısının düşük olduğu; performans düşüklüğü çalışan ve yönetici arasındaki ilişkiden kaynaklanıyorsa bu örgütte etkileşim adaleti algısının düşük olduğu söylenebilmektedir (Önderoğlu, 2010).

Algılanan örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti ilişkisi: İşten ayrılma niyeti; çalışanın örgüt lehine veya emrinde iş yapma isteğinin olmaması, işten çıkmak istemesi olarak düşünülebilir (Önderoğlu, 2010). Çalışanların işten ayrılmayı düşünmeleri veya mevcut işlerine daha fazla devam edemeyeceklerini düşünmeleri pek çok değişkene bağlı olmaktadır. Adalet algısı bu değişkenlerden biridir; çalışanlar uğradıkları haksızlıkları sonlandırmak için işten ayrılmayı düşünebilmektedirler (Keskin, 2016).

Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel sinizm ilişkisi: Sinik; insanların yalnızca kendini düşünen çıkarıcı varlıklar olduğuna inanan ve böylece çevresindeki herkese çıkarıcı gözüyle bakan kimseye denir. Sinizm; sinik kişileri ve davranışları açıklayan fikir akımıdır. Örgütsel sinizm; sinik bireylerin örgüte getirdikleri duygular ve bu duyguların tutumlara dönüşmesidir (Almare, 2019). Örgütsel sinik davranış gösteren çalışanlar, yöneticilerin kişisel çıkarları uğruna adaletin, dürüstlüğün ve samimiyetin kurban edildiğini düşünmektedir. Bu da çalışanın yöneticisine karşı gizli güdüler beslemesine ve yalancılığa dayanan faaliyetlerde bulunmasına neden olmaktadır. Örgütsel adaletin sağlanamadığı durumlarda, örgütlerinin çıkarıcı olduğunu düşünen bireylerin inançları pekişmekte ve inançlar açık tutumlara dönüşmektedir. Diğer

deyişle; örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinizm davranışı arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Efeoğlu ve İplik, 2019).

1.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

İnsanı işin bir parçası gibi mekanize eden Taylorist yaklaşımlar, iş verimini artırmakla birlikte motivasyonu maddi ödüller üzerinden sağlamaya çalışmış ve işçinin anlam dünyasıyla ilgilenmemiştir. 1920'lere kadar çalışanlar iş verimini artırmak için organize edilmiş birer *homo economicus* (ekonomik insan) olarak görülmekteydi. Hawthorne araştırmaları ile bireylerin motivasyonunu yalnızca maddi kaynaklar değil, sosyal etkileşim, ilgi, fark edilme gibi kaynaklara da ihtiyaç duyulduğunu göstermiştir (Yıldız, 2012).

Günümüz insanı için iş yerleri sadece ekonomik ihtiyaçları karşılamak için bulunan yer değil, aynı zamanda sosyal ve kültürel ihtiyaçların da karşılandığı yer olarak görülmektedir. Bireyler bu anlamı yükledikleri iş yerlerine katkıda bulunurken, kendini gerçekleştirmek için iş yerinden ve diğer çalışanlardan katkı beklemektedir. Beklenen katkılar özerklik, karar alma süreçlerine katılım, meslek içi eğitim ve örgütsel destek vb. gibi maddi olmayan destekler olmaktadır. Bireylerin iş yerlerine bu bakışı araştırmacıların dikkatini işyerinin anlam dünyasına, örgüt kültürüne ve örgüte bağlılığa çekmiştir (Yıldız, 2012).

1.4.1. Bağlılık Kavramı

Bağlılık; birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık gösterme, sadakat demektir (TDK, 2019). TDK'nin bu tanımına ilave bağlılık bir kişiye olabildiği gibi, bir gruba, kulübe, inanca, örgüte, fikre veya eyleme de olabilmektedir (Olca vd., 2023). Bağlılık içinde, bağlanılan şeye karşı yükümlülük barındıran, yüksek bir duygudur (Yıldız, 2013). Bağlılık kavramı, toplumsallaşmayla oluşan bir duygu anlatım biçimidir (Odabaş, 2014). Bağlılık terimi, Latince *combinare* (birleştirmek) kökünden gelmektedir; kavram, bağlı olanın kendini bağlı olduğu şeyle birleştirmesi anlamını da içsel olarak barındırır. Bir şeye bağlılık geliştiren insanlar, bağlı olduğu şeyle birleşme halini ve kendini bağlandığı şeye ait hissetme durumunu sürdürmek için yüksek motivasyona sahip olurlar (Yanılmaz, 2014).

1.4.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış, daha sonra başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Whyte'tan beri yapılan çalışmalarda bağlılık ve örgütsel bağlılık kavramları çok farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımlar örgütsel bağlılığı oluşturan süreçler üzerinden yapılmıştır. Bu süreç; öncelikle, çalışanın psikolojik bir sözleşmeye göre kabul edilmesi ve işe girmesiyle başlamaktadır. Bu aşama çalışanın örgütün üyesi yapmaktadır ve çalışan üyesi olduğu örgütün amaçlarını benimsedikçe ve işe dair rolleri öğrendikçe bağlılığı gelişmektedir. Dolayısıyla örgütsel bağlılık, işe alınmadan sonra başlayan, zamanla gelişen ve nihayetinde çalışanın örgüt ile oluşturduğu kimlik ve güç birliğidir (Gül, 2002).

1970 ve sonrasının rekabetçi iş dünyası için insan kaynağı rekabet gücü olarak görülmeye başlanmıştır (İnci, 2023). Çevresel farkındalığı yüksek örgütler rekabet üstünlüğünü teknoloji, ürün ya da mükemmel bir şekilde tasarlanmış iş süreçleri ile kazanılamayacağını fark etmiştir. Zira yüksek teknoloji ile faaliyet gösteren, benzersiz ürün geliştiren örgütler bile, bilgi ve beceri ile donatılmış nitelikli işgücüne gereksinimin duymaktadır (Arbak ve Kesken, 2005).

Çalışan-örgüt ilişkisinin niteliğinin önem kazandığı günümüzde yöneticiler en yetenekli bireyleri işe almanın yanı sıra, yetenekli ve üretken çalışanları örgütte tutmanın yolunu bulmaya çalışmaktadır. Bu amaçla çalışanların örgüt hedeflerini benimsemeleri, bu hedefler için çaba göstermeleri ve böylece örgütle kader birliği yaparak özdeşleşmeleri sağlanmaya çalışılmıştır. Bu yüzden rekabetçi iş dünyasının çalışanlarında sağlamaya çalıştığı örgütsel bağlılık üzerine yapılan çalışmalar nicelik ve nitelik yönünden artış göstermiştir (İnci, 2023).

Bu çalışmalarda üzerinde görüş birliğine varılmış örgütsel bağlılık tanımı yapılmamışsa da; Whyte sonrasında yapılan tanımlardan en kabul göreni Mowday, Steers & Porter'ın (1979) önerdiği “bir çalışanın belirli bir organizasyonla özdeşleşmesinin nispi gücü” tanımıdır. Yapılan diğer tanımların bazıları kronolojik olarak şöyle listelenebilir:

Tablo 1.7. Örgütsel Bağlılık Tanımları.

Araştırmacı	Yıl	Tanım
Becker	1960	Sürekli bir faaliyet çizgisine bağlı kalma eğilimi.
Kanter	1968	Bir bireyin duygusal ve duygusal arka planını gruba katması.
Hall, Schneider ve Nygren	1970	Örgütün ve bireyin hedeflerinin uyumlu olduğu veya birbirini desteklediği süreç.
Sheldon	1971	Kişinin kimliğini örgüte bağlayan tutum ya da davranışlar.
Hrebiniak ve Alutto	1972	Bağlılık, bireysel-örgütsel ilişkilerin ve yapılan yatırımların zamanla değişmesiyle ortaya çıkan bir yapısal olgudur.
Buchanan	1974	Partizan, hedeflere ve değerlere duygusal bağlılık ve yalnızca kendi araçsal değeri dışında" kendi iyiliği için örgütlenme.
Salancik	1977	Çalışanın bağlı olduğu örgüte değil davranışlarına bağlanması.
Wiener	1982	Örgütsel amaç ve çıkarları yerine getirmek için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı ve bireylerin bu davranışları sadece doğru ve ahlaki olduğuna inandıkları için sergilemeleri.
O'Reilly ve Chatman	1986	Kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanması.
Meyer ve Allen	1991	Örgüt üyelerinin örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranış.

Kaynak: Sürücü ve Maşlakçı (2018); Sürgevil (2007).

Kavramsal çalışmalarla birlikte yürütülen teorik araştırmalar, örgütsel bağlılığın özelliklerini belirlemeye yönelik olmuştur. Porter ve ekibi ile Mowday ve ekibi, örgütsel bağlılığı çalışanın göstermesi gereken üç ana davranış biçimini belirleyerek tanımlamıştır. Beklenen bu üç davranış: Örgütün amaçlarına ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul; örgütün yararına önemli bir çaba göstermeye istekli olma ve örgüt üyeliği için güçlü bir arzu.

Üçlü karakteristik özelliğin ortak yanı bağlılığın, çalışanın örgüt üyeliğine devam edip etmeme, rollerini yerine getirip getirmeme gibi kararları üzerinden çalışan-örgüt ilişkisini etkileyen psikolojik bir durum olmasıdır (Örücü ve Kışlalıoğlu, 2014). Zira çalışanın örgüte bağlılık geliştirmesi ve sürdürmesi örgüt kültürünün, örgütsel faaliyetlerin ve değerler hiyerarşisinin çalışanın bakış açısıyla örtüşmesi gerekmektedir

(Sürgevil, 2007). Bu örtüşmenin doğasını anlamak için, örgüte bağlılık konusunda yapılan çalışmalara paralel farklı bağlılık türleri üzerinde de durulmuştur.

Örgütler iş, iş yeri, yönetici, birim, çalışan, sahip, müşteri, sendika gibi etmenlerin toplamıdır. Çalışanlar bu etmenlerden biri veya birkaçına bağlılık geliştirebilmektedir. Örneğin görev aldığı ilk derece ekibe bağlılık geliştiren fakat yöneticiye bağlılık geliştirmeyen çalışan olması mümkündür. Aksine yöneticisine bağlı olan fakat örgütün bütününe bağlılık hissetmeyen çalışan olması da mümkündür. İş hayatının tüm değişkenleri değerlendirilerek çalışanların bağlılık türlerinden iş ahlakına, mesleğe, örgüte, gruba, sendikaya, işe ve amaçlara bağlılık gibi farklı bağlılık türlerinden birini veya birkaçını birlikte geliştirdiği belirlenmiştir (Olca vd., 2003).

Arbak ve Kesken (2005) bu bağlılık türlerini Şekil. 7'deki gibi bir döngü halinde göstermiştir. Araştırmacılar döngüyü iş ahlakına bağlılıktan başlayarak bireysel ve kültürel kaynaklı olma özelliği çok olandan az olana ve aynı zamanda koşul bağımlı olma özelliği az olandan çok olana doğru ok yönünde sıralamıştır. Bu nedenle döngüde yer alan ilk bağlılık türleri, daha sonra yer alanlara göre daha değişmez bağlılık türleridir. Örneğin işin yapısındaki değişimler kişinin işe olan bağlılığını çok kolay etkileyebilecek iken mesleğe bağlılık değişimlere bu denli açık değildir. Zira mesleğe bağlılık daha çok kültürel tabanlı bir bağlılık türü iken; işe bağlılığın kaynağı daha çok işin yapısal özellikleridir.



Şekil 1.5. İş Hayatında Bağlılık Türleri.

İş ahlakına bağlılık: Çalışanın, işin kendisine değer vererek çalışmanın erdem olduğuna inanarak çalışmasıdır. ***Mesleğe bağlılık:*** Çalışanın mesleğine karşı tutumu, mesleğine verdiği değerdir. Çalışanın mesleğini ne derece örgütün üstünde tuttuğunun ölçüsü olarak da düşünülebilir. ***Gruba bağlılık:*** Çalışanın parçası olduğu grubun değerlerine, amaçlarına, çalışma arkadaşlarına ve yöneticisine karşı tutumudur. ***Sendikaya bağlılık:*** Çalışanın sendikanın amaçları doğrultusunda hareket etmesi, sendikaya sadakat ve sorumluluk hissetmesidir. ***İşe bağlılık:*** çalışanın işiyle özdeşleşmesi ve işine duygusal olarak bağlanmasıdır. İşin değerinin ve öneminin içselleştirilmesi, çalışanın işe yönelik tutum ve davranışlarını belirler. Örgütsel bağlılıktan farklı olarak örgütün tümüne yönelik bağlılık değildir; işe verilen önemden kaynaklanan işin hakkını vermeye yöneliktir. ***Amaçlara bağlılık:*** Amaçlara bağlılık, çalışanın belirlenmiş amaçlardan vazgeçmeme isteğini ifade eder, karşılaşılan zorluklara rağmen hedeflere olan bağlılığı temsil eder (Arbak ve Kesken, 2005; Sürgevil, 2007).

Örgütsel bağlılık tüm bu bağlılık çeşitlerinden daha kapsamlı, örgütler için çok daha önemlidir. Kapsam olarak çalışanın tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarını (performans, işe sarılma, iş doyumu, işe devamlılık, süreklilik, verimlilik); çalışanın işi ve rollerine ilişkin özellikleri (sorumluluk, dürüstlük, görev anlayışı, fedakârlık vb.) barındırır (Odabaş, 2014). Kapsamı düşünüldüğünde örgütsel bağlılık üzerinde çokça araştırma yapılmasının nedeni de anlaşılmaktadır. Daha önce de denildiği üzere, henüz tanımı üzerinde fikir birliği olmamasına rağmen kapsamı ve sonuçları bakımından davranış bilimleri tarafından farklı yaklaşımlarla ele alınmıştır.

1.4.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılık, Salancik ve Becker gibi yazarlar tarafından çalışanın örgüt üyeliğini kendi isteğiyle sürdürmeye yönelik bir *davranış* olarak tanımlanmıştır. Kanter, Mowday, Steers, Porter ve Buchanan gibi yazarlar tarafından ise örgüt üyeliğini devam ettirmesine yarayan bir *tutum* olarak tanımlanmaktadır (Arbak ve Kesken, 2005). Davranışsal yaklaşımda araştırmalar, öncelikle sergilenen bir davranışın tekrarlanmasını sağlayan koşulların belirlenmesine olduğu kadar, bu davranışın tutum değişikliği üzerindeki etkileri üzerine de odaklanmıştır. Tutumsal yaklaşımında ise, araştırmalar büyük oranda bağlılığın gelişmesine ve bu bağlılığın davranışsal sonuçlarına katkıda bulunan öncül koşulların tanımlanmasına yönelmiştir (Sürücü ve

Maşlakçı, 2018; 52). Bu iki yaklaşımın farklı olmasının ardında yatan neden ise yaklaşımların farklı disiplinlerden geliyor olmasıdır. Sosyal psikologlar bağlılığı davranış üzerinden değerlendirirken, örgütsel davranışçılar tutumlar üzerinden değerlendirmiştir (Özkırış, 2012).

Sosyal psikologlar bağlılığı bir davranış (örgütsel üyeliği sürdürme davranışı) olarak beklenti ve eşitlik kuramlarından, örgütsel davranışçılar ise bağlılığı bir tutum (çalışanların bir varlık olarak örgüte karşı tutumları) olarak iş doyumundan etkilenerek tanımlamıştır (Arbak ve Kesken, 2005). Gerek bir davranış gerekse bir tutum olarak gelişsin, her iki yaklaşıma göre de örgütsel bağlılık, çalışanların kendi değer ve amaçları ile örgütün değer ve amaçlarının uyumluluğu ile gerçekleşmektedir ve örgütün bütününe bağlılığı ifade etmektedir.

Tutumsal ve davranışsal yaklaşımların örgütsel bağlılığı örgütün tümüne duyulan bağlılık olarak ele almalarını eleştiren Reichers ise, örgütsel bağlılığı, örgüt içiresindeki çeşitli gruplara (meslektaşlar, sendika, yönetim vb. gibi iç ve dış gruplar) duyulan çoklu bağlılıklar olarak görmektedir. Reichers, bu grupların amacı belirlenmedik örgütün amacının bilinemeyeceğini; çünkü bu gruplara bağlılıklarının örgütsel bağlılığın çekirdeği olduğunu belirtmektedir. Aksi takdirde çalışanların bağlandıkları şeyin örgütün tamamı olduğu söylenemez, bağlılık gruplardan biri veya bir kaçına yönelik de olabilmektedir. Ona göre örgütler, birbirinin aynı parçalardan oluşan bir bütün değil, amaç ve değerler bakımından farklılık gösteren pek çok parçanın koalisyonu olarak ele alınmalıdır (Reichers, 1985). Yapılan açıklamalar doğrultusunda örgütsel bağlılık yaklaşımları Sürücü ve Maşlakçı (2018) ve Yanılmaz (2014)'den derlenerek Tablo.8'deki gibi sınıflandırılabilir:

Tablo 1.8. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.

Yaklaşım	Yaklaşımın Önemli Teorisyenleri
Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	Kanter'in yaklaşımı (1968)
	Etzioni'nin yaklaşımı (1975)
	Buchanan'ın yaklaşımı (1974)
	Wiener'in yaklaşımı (1982)
	Mowday ve arkadaşlarının yaklaşımı (1982)
	O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımı (1986)
	Allen ve Meyer'in yaklaşımı (1990)
Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları	Becker'in yaklaşımı (1960)
	Salancik'in yaklaşımı (1977)
Çoklu Bağlılık Yaklaşımları	Reichers'in yaklaşımı (1985)

1.4.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutum; bireyin belirli bir davranışa yönelimidir. Dolayısıyla tutumsal yaklaşıma göre bağlılık, çalışanın örgüte duygusal yönelimiyle gerçekleşmektedir (Özkırış, 2012). Duygusal perspektiften oluşan bağlılık, çalışanın bireysel amaçlarını örgütün amaçlarıyla uydurmaya çalışmasıdır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018). Bu tür partizanca bir bağlılık; çalışanların, örgütün kazanımlarına ilave katkı sağlamak için kendilerinden bir şeyler katmak istemeleriyle gerçekleşmektedir (Yıldız, 2012). Bu bağlamda örgütsel bağlılık, çalışanın kendi değer ve amaçları ile örgütün değer ve amaçlarının uyumlu hâle getirdiği, böylece örgütle özdeşleştiği ve üyeliğini devam ettirmek, örgüte çeşitli katkılar sağlamak gibi istekler barındıran zihinsel faaliyettir (Mowday vd. 1982).

Mowday vd. (1982)'nin tanımı örgütsel bağlılığı, içinde üç bileşenli bir oryantasyon olarak tariflemektedir: Örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım, örgüte sadakatle bağlanma (Yanılmaz, 2014). Nitekim diğer bir önemli tutumsal yaklaşımçı Buchanan (1974) örgütsel bağlılığı, çalışanın kendini örgütün amaçlarına adanması olarak tanımlamıştır. Örgütün amaçlarına adanma ile kastedilen çalışanın rolünü, rolün gereklerinden öte bir anlamla, örgütün iyiliği için gerçekleştirmesidir.

Çalışanın örgüt için özveride bulunduğu anda motivasyonu artmakta ve örgüt üyeliğini daha anlamlı ve değerli bulmaktadır. Öte yandan çalışan örgüt için kendi kaynaklarını örgüte kullanmakta ve kaynaklarının geri dönüşü için örgütün devamlılığını sağlamaya çalışmaktadır (Kanter, 1968). Bu iki tür bağlanmayı devam bağlılığı olarak adlandırmaktadır. Kanter'in ilişki bağlılığı adını verdiği bağlılık türünde; çalışan için iş yeri sosyal ilişkilerini oluşturduğu ve geliştirdiği yerdir. Çalışan sosyal ilişkiler kurduğu örgüte duygusal olarak bağlanmaktadır (Gül, 2002). Bir diğer bağlılık türü de, çalışanın örgütün norm ve amaçlarına bağlı olmanın olumlu davranışlara sebebiyet verdiğine inanmasıyla gerçekleşmektedir. Kanter'in kontrol bağlılığı adını verdiği bu tür bağlanmada, aykırı olmak yerine uyumlu olmayı seçen birey, örgüt amaç ve normlarını benimsemektedir (Özkırış, 2012).

Etzioni (1974) ise örgütsel bağlılığın, çalışanların örgütün norm ve beklentilerine uyacak şekilde tutum ve davranışlar sergilemesiyle gerçekleştiğini ileri sürmektedir.

Çalışanı bu davranışlara iten üç tür güç olduğunu belirtmektedir: Cezalandırıcı güç, ödüllendirici güç ve sembolik güç (Yıldız, 2013). Cezalandırıcı güç; üyelerin kendilerinden beklenen ve örgütsel normlara uyumlu olması istenilen davranışlarının, beklentilere cevap vermemesi hâlinde karşılaşacağı tepkilerle ilgili güçtür. Ödüllendirici güç; kişinin davranışlarının beklentilerle uyumlu olması hâlinde ortaya çıkmaktadır. Ödüllendirici güç; ücret, ikramiye, prim, ücretli izin gibi ödüllerin kontrol ve dağıtımına dayanır. Sembolik güç; kabul görme, saygı gösterilme ve saygınlık gibi sembolik ödüllerin kontrolüne dayanır. Bu üç tür güç, örgütteki uyum sistemini oluşturmaktadır (Yıldız, 2013: 14).

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığın bu denli değişik tanımlanmasının nedenini olarak *aynı şeyleri farklı kavramlarla açıklama* olarak görmüşlerdir. Onlara göre durum Etzioni'nin belirttiği kadar karmaşık değildir: Örgütsel bağlılık çalışanla örgütün değerlerinin aynı olduğu koşulda oluşmaktadır. Değerlerin aynılaşması üç şekilde gerçekleşmektedir: 1) Çalışan kendi değerlerini bir tarafa bırakarak örgüt değerlerine yönelik davranışlarda bulunur. Zamanla bu davranışlar çalışanda bir değer yaratır ve çalışan kendi değerleri ile örgüt değerlerinin aynı olduğunu düşünür. Değerlerde uyum oluşur ve bu bağlılığı meydana getirir. 2) Çalışan kendi değerlerini terk etmez fakat değerlerini örgütün değerleriyle örtüşecek şekilde değiştirmeye çaba gösterir. Değişimle birlikte çalışan örgütle özdeşleşir ve bağlılık oluşur. 3) Çalışan ile örgütün değerleri kendiliğinden aynı olabilir. Bu durumda çalışan örgütü içselleştirir ve bağlılık oluşur (Sürücü ve Maşlakçı, 2018)

Wiener (1980), örgütsel bağlılığın yanında araçsal bağlılık dediği başka bir bağlılık türü daha olduğunu belirtmiştir. Ona göre, araçsal bağlılık çalışanın kendi çıkar ve ilgisine dönük bağlılığıdır; örgütsel bağlılık ise değer veya morale bağlı güdüleme ile oluşan bağlılıktır. Bu iki bağlılık türü çalışanın kendisinden örgüte yönelmesi ile değişim göstermektedir. Değişimsel bağlılık da denilen bu bağlılık türünde, çalışan kendine yönelimli davranışlarla güdülerini giderdikçe örgüte yönelimli faaliyet göstermesi gerekmektedir. Önce kazanım elde eden, ardından örgütüne kazanım sağlayan çalışan bu değişim ilişkisinin dengede veya kendi lehine olduğunu düşündüğü müddetçe örgüte bağlı kalacaktır. Denge durumunun örgüt lehine bozulması durumunda örgüte bağlılığı azalacaktır (Özer, 2011).

Tutumsal bağıllıkla ilgili en kapsamlı çalışmayı yapan Allen ve Meyer, örgütsel bağıllık için geliştirdikleri modelde bağıllığa, davranışsal ve tutumsal bakış açılarının dışında normatif bağıllık (kültürel değerler üzerinden gelişen bağıllık) açısından da bakmışlardır (Allen ve Meyer, 1991). Bu orijinal perspektif, modeli önceki örgütsel bağıllık modellerinden ayırır. Bu model, normatif, tutumsal ve davranışsal bağıllık yaklaşımlarını bir ve genel örgütsel bağıllık çerçevesinde ele alarak bütüncül bir perspektif sunmaktadır. (Arbak ve Kesken, 2005). Allen ve Meyer bağıllık modeli “örgütsel bağıllık boyutları” başlığı altında geniş olarak anlatılacağı için bu bölümde değinilmeyecektir.

Özetle, tutumsal yaklaşımlar çalışanın örgütle ilişkisinin değerlendirildiği yaklaşımlardır. Bu yaklaşımların ortak özelliği: çalışanın örgütü değerlendirmesi sonucu örgüte duygusal olarak bağlanmasının ilişkisel nedenlerini açıklamaya çalışmalarıdır (Özkırış, 2012). Çalışan örgütü kendi amaç ve değerlerine uyum açısından değerlendirmektedir ve örgütle ilişkisini bu değerlendirmeye göre şekillendirmektedir (Sürgevil, 2007).

1.4.3.2. Davranışsal Bağıllık Yaklaşımları

Davranışsal yaklaşımı savunan sosyal psikologların hedefi örgütsel bağıllık sürecinde tutumların rolünü açıklamak olmuştur. Bunun için bilişsel çelişki kuramından yararlanmışlardır. Bilişsel çelişki, bireyin iki veya daha fazla tutumunun veya tutumları ile davranışlarının tutarsız olması halidir. Bu tutarsızlık bireye rahatsızlık verdiğinde, birey çelişkiyi azaltacak yollar aramaktadır (Arbak ve Kesken, 2005; Şener, 2019). Birey genelde bu çelişkiyi yok etmek için tutumlarını davranışları ile uyum sağlayacak şekilde değiştirmektedir. Başka deyişle, çalışanın örgütüne karşı tutumlarını davranışları belirlemektedir (Odabaş, 2014).

Davranışsal yaklaşımı savunan sosyal psikologlar tutumsal yaklaşımı, bağlanmayı örgüt bakış açısından değerlendirdikleri için eleştirmişlerdir. Ayrıca, çalışanların belirli algılarla bağıllık geliştirdiğini, oysa tutumsal yaklaşımçıların bu algıların arkasındaki psikolojik süreçleri görmemeleri de eleştirilmiştir (Arbak ve Kesken, 2005). Buna karşın Davranışsal yaklaşım, çalışanın örgüte değil davranışlarına bağlandığını savunmaktadır. Çalışan örgütte eylemleriyle bulunmaktadır ve örgüte

bağlılık eylemlere bağlılıkla mümkün olmaktadır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018). Bu açıdan davranışsal yaklaşım, çalışanın bağlanma sürecini ve bu süreçteki problemlerle nasıl başa çıktığını anlamaya çalışmaktadır. Bu çabalarının kaynağı Becker'in (1960) çalışmasıdır (Drama, 2021; Özkırış, 2012).

Çalışan, örgütte geçirdiği süre boyunca zaman, emek vb. kaynaklarını örgüte vermektedir. Diğer yandan ücret, kıdem vb. kaynaklardan yararlanmaktadır (Becker, 1960). Çalışan, örgütten ayrılması durumunda harcadığı ve aldığı kaynakların boşa gideceğini düşündüğü için örgüte bağlanmaktadır (Drama, 2021). Örgütsel bağlılık aksi yönde davranmak kayıp olduğu için tutarlı davranmaktır (Şener, 2019). Nitekim Becker (1960) bağlılığı; bireyin bir örgüte yaptığı yatırımlar nedeniyle başka bir yere gitme fırsatını kaybetme korkusuyla oluşan bir tür devamlılık taahhüdü olarak tanımlamıştır.

Becker, çalışanın örgütten ayrılması durumunda katlanacağı maliyetlere yan bahis demektir. Yan bahisleri ise kültür beklentileri, emeklilik ve kıdem, toplumsal kabul, yaşam standartları endişesi gibi iş dışı endişe ve beklentiler olarak sıralamıştır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018). Zira Becker, çalışanın örgüte bağlanmasını, örgütten ayrılması durumunda çıkarlarını kaybedeceği bir nevi bahis süreci olarak görmektedir. Çalışan örgütte bulunmaktan dolayı elde ettiklerini (maaş, emeklilik imkânları, arkadaşlık bağları, kıdem fırsatları vb.) kaybetmemek için örgütte kalma davranışını sürdürmektedir. Sürdürülen davranış bağlılığa dönüşmektedir ve kayıp kazançların büyüklüğü bağlılığın derecesini belirlemektedir (Olca vd., 2023).

Salancik (1977) ise bağlılığı Becker gibi davranışsal yaklaşımla incelemiş ve çalışan davranışları üzerinden tanımlamıştır. Salancik; bağlılığı çalışanın deneyimleri doğrultusunda oluşturduğu tutarlı davranışlar olarak görmüş, davranışlar ile tutum arasındaki uyuma bağlamıştır. Aksi durumda, tutum ve davranışların uyumsuz olması durumunda çalışanın stres oluşturduğunu belirtmiştir. Bu stresi azaltmak için çalışanın davranış geliştirdiğini söyleyen Salancik, buna karşın her davranışın bağlılığa dönüşmediğini vurgulamıştır. Ona göre, davranışın bağlılığa dönüşmesi için isteğe bağlı yapılmış olması, tekrarlanması ve örgüt tarafından fark edilmesi gerekmektedir. Çalışan isteyerek yaptığı ve tekrarladığı davranışın değerli davranışlar olduğuna inanmaktadır, dolayısıyla fark edilmesini arzu etmektedir. Salancik tıpkı Becker gibi, bağlılığı

tekrarlanan davranışlar olarak görmesine karşın; davranışı oluşturan tutumun ne olduğu konusunda Becker'dan ayrılır. Salancik'a göre tutumlar kayıp/kazanç muhasebesi sonucu değil, çalışanla örgüt arasındaki ilişkiye ve çalışanın psikolojik durumuna göre şekillenmektedir (Gül, 2002; Özkırış, 2012; Sürücü ve Maşlakçı, 2018; Şener, 2019; Yıldız, 2012).

1.4.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılığa tutumsal ve davranışsal yaklaşan araştırmacıların geneli bağlılığın örgütün bütününe duyulduğunu kabul etmişlerdir. Bunun nedeni örgütün bütüncül bir yapıda olduğu varsayımına dayanmaktadır. Reichers, örgütlerin tek bir yapı gibi değerlendirilmesini eleştirmektedir. Ona göre örgütler, birbirinden farklı amaçlara ve değerlere sahip farklı birimlerinin koalisyonudur (Drama, 2021; Varoğlu, 1993). Dolayısıyla örgütsel bağlılık da yekvücut bir bağlılık olmayıp, bu farklı yapılara duyulan bağlılıkların toplamı olmaktadır. Dahası çalışanlar bu farklı yapılara farklı düzeyde bağlılık geliştirmektedirler. Bu bağlamda çoklu bağlılık yaklaşımı tutumsal ve davranışsal bağlılıktan ayrılmaktadır (Balay, 2000; Yıldırım, 2002). Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık; çalışanların örgütü oluşturan iç (yönetici, meslektaşlar, iş arkadaşları, gruplar vb.) ve dış (müşteriler, meslek odaları, sendika vb.) unsurlara oluşturdukları bağlılıkların toplamıdır (Cengiz, 2001; Balay, 2000; Drama, 2021; Görgülüler, 2013; Yıldırım, 2002).

Çoklu bağlılık yaklaşımına göre, bir çalışan örgüt içindeki bu farklı yapılardan birine veya birkaçına bağlılık duyabileceği gibi aynı yapıya bağlılık duyan bir başka çalışandan farklı düzeyde de bağlılık duyabilmektedir. Bağlılık duyulan örgüt unsuru ve bağlılık düzeyindeki bu farklılaşma çalışanların bağlanma nedenlerinin farklı olmasından kaynaklanmaktadır (Odabaş, 2014; Şener, 2019; Varoğlu, 1993). Bazı çalışanlar yöneticilerine düşük, iş arkadaşlarına yüksek bağlılık geliştirirken, bazıları ise yöneticilerine bağlılık duymayıp, iş arkadaşlarına ise düşük bağlılık oluşturabilmektedir (Şener, 2019; Yıldırım, 2002).

1.4.4. Örgütsel Bağlılık Boyutları

Çalışanların işlerine tutkunluğu, isten ayrılma niyetleri ve verimlilikleri ile örgütsel bağlılık ilişkisinin incelendiği ilk çalışmalarda, örgütsel bağlılık duygusal

bağlılık olarak görülmüş ve çalışanın örgütün amaçlarını benimsemesi üzerinden yürütülmüştür. Sonrasında yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılığın çalışanın örgütüne yaptığı yatırımları koruma isteği ile geliştiği görülmektedir. 1984 yılında Meyer ve Allen, bu iki bakış açısını da (tutumsal ve davranışsal) kapsayan bir model ortaya çıkarmışlardır. Çalışanların örgütün amaçlarını benimsemesi üzerine konuşlanan bağlılık türünü duygusal bağlılık; çalışanların yatırımları üzerine konuşlanan bağlılık ise devam bağlılığı olarak tanımlamışlardır (Arbak ve Kesken, 2005; Doğrul, 2013; Odabaş, 2014; Şener, 2019; Yanılmaz, 2014).

Allen ve Meyer, 1984 yılına kadar yapılan bağlılık modellerinin sentezini yapmışlardır. Zira bazı araştırmacılar örgütsel bağlılığı benzer şekillerde modellemişlerdir (Sürücü ve Maşlakçı, 2018).

Tablo 1.9. Araştırmacıların Örgütsel Bağlılık Modellerinin Kronolojik Sıralaması.

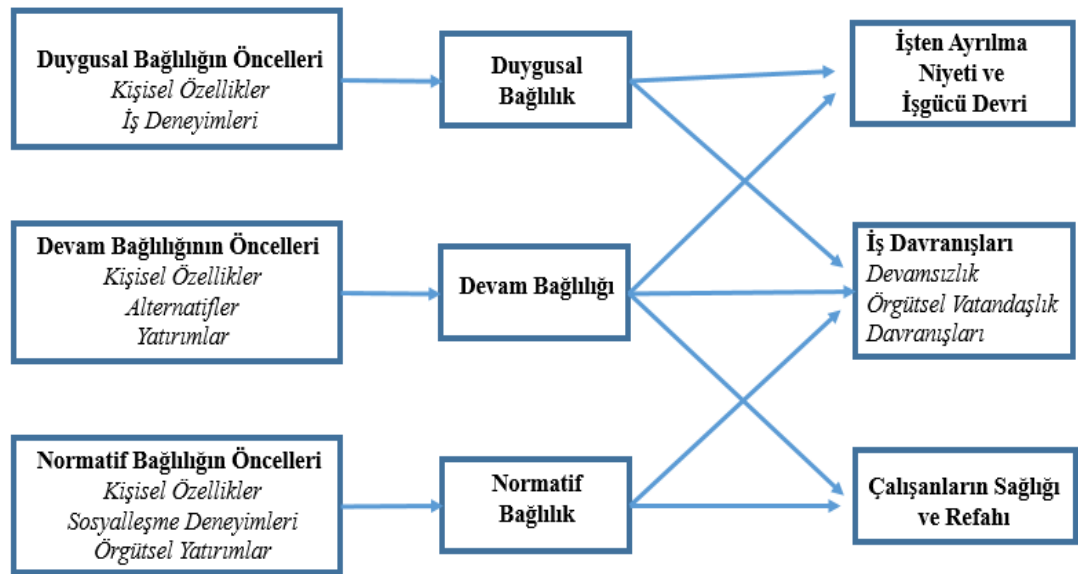
Araştırmacı	Yıl	Örgütsel Bağlılık Türü
Becker	1960	Devam Bağlılığı
Etzioni	1961	Negatif Bağlılık, Nötr Bağlılık, Pozitif Bağlılık
Mowday, Steers ve Porter	1979	Duygusal Bağlılık
Weiner ve Vardi	1980	Normatif Bağlılık
Weiner	1982	Normatif Bağlılık, Araçsal Bağlılık
Meyer ve Allen	1984	Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı
O'Reilly ve Chatman	1986	Uyum Bağlılığı, Özdeşleşme Bağlılığı, İçselleştirme Bağlılığı
Meyer ve Allen	1991	Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık

Kaynak: Doğrul, (2013); Sürücü ve Maşlakçı,(2018).

Allen ve Meyer 1984 yılında yaptıkları modellemeye Weiner ve Vardi'nin 1980 yılında normatif bağlılık boyutunu da ekleyerek, 1991 yılında üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir. Günümüzde en çok kabul gören model bu üç boyutlu modeldir. Allen ve Meyer'in modelinin bu denli kabul görmesinin nedeni; görgül açıdan en çok desteklenen model olması ve geçerliliği ve güvenilirliği en yüksek örgütsel bağlılık olmasıdır. Diğer yandan, tutumsal ve davranışsal bağlılık yaklaşımlarını sentezleyerek bütüncül bir bakış açısı sunması, bağlılığı bir bağlam içinde ele alması önemli bir başarı olmuştur (Doğrul, 2013; Odabaş, 2014; Sürücü ve Maşlakçı, 2018; Şener, 2019; Yanılmaz, 2014).

Allen ve Meyer bu sentezi yaparken tüm örgütsel bağlılık yaklaşımlarının iki temel ortak noktası olduğunu belirtmişlerdir: 1) Örgütsel bağlılık çalışanları örgütlerine bağlayan bir güçtür, 2) Çalışanın örgütsel üyeliğini sürdürmesi bağlılığının bir belirtisidir (Allen ve Meyer, 1991). Fakat yaklaşımlar bu gücün neliği üzerinde anlaşamamışlardır. Yazarlar çalışanı örgüte bağlayan güç tanımları için kendilerinden önce gelen yaklaşımları sınıflayarak, çalışanın örgütle ilişkisini belirleyen üç farklı güç tanımı yapıldığını görmüşlerdir. Bu güçler; çalışanın örgüte karşı hissettiği duygular, ayrılması durumunda algılanan maliyet unsurları ve örgütte kalmasını sağlayan ahlaki sorumluluk duygusudur (Arbak ve Kesken, 2005; Odabaş, 2014; Şener, 2019).

Yazarlar belirledikleri bu üç güç türünü örgütsel bağlılığın boyutları olarak değerlendirmişler ve örgütsel bağlılığı duygusal, devam ve normatif olmak üzere üç boyutta incelemişlerdir (Arbak ve Kesken, 2005).



Şekil 1.6. Meyer vd. (2001) Bağlılık Türlerinin Öncelleri ve Sonuçları.

Yukarıdaki modele göre örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif boyutlarının dört ortak özelliği vardır. Bunlar;

- (1) Çalışanın psikolojik halini gösterirler,
- (2) Çalışanla örgüt arasındaki ilişkileri yansıtırlar,
- (3) Çalışanın örgüt üyeliğini sürdürme istekliliğini yansıtırlar,
- (4) Personel devir hızını azaltacak etkiye bulunurlar (Meyer ve Allen, 1991).

Öncelleri ve sonuçları bakımından farklılık gösteren bu üç bağlılık boyutundan duygusal bağlılık herhangi bir zorunluluk içermezken, devam ve normatif bağlılık boyutları zorunluluk içermektedir. Devam bağlılığı çalışanın işten ayrılmanın maliyetine katlanamadığı için kendini örgütte kalmaya zorunlu hissetmesi iken; normatif bağlılık örgütsel üyeliğin ahlaki sorumluluktan dolayı zorunlu olarak sürdürülmesidir (Çoban, 2016). Boyutların detaylı incelenmesinden önce gerekçeleri, kısa tanımları ve örnekler ile üç boyutun karşılaştırmalı tablosu aşağıda verilmiştir:

Tablo 1.10. Üç Boyutlu Bağlılık Modelinin Karşılaştırmalı Tablosu

Bağlılık	Gerekçe	Tanım	Örnek
Duygusal Bağlılık	İstekli olma	<i>Çalışanın örgüte duygusal tutkunluğu, örgütle özdeşleşmesi ve örgüte katılımda bulunması</i>	Personel kariyerini halen çalıştığı örgütte sürdürmek arzusundadır. Personel örgütünü bir aile ve kendini ailenin bir üyesi olarak görür. Personel örgütün sorunlarını kendi sorunları olarak görür.
Devam Bağlılığı	Zorunluluk hissetme	<i>Personelin işten ayrılınca karşılaşıacağı maliyetlerin bilincinde olması</i>	Personel işine isteyerek değil ekonomik açıdan zorunlu olduğu için devam eder. Personel işten ayrılması durumunda alternatiflerin azlığının farkındadır. Personel işten ayrılmasının kısa vadede ağır sonuçları olacağını düşünmektedir
Normatif Bağlılık	Doğru bulma	<i>Personelin örgütsel üyeliğin sürdürülmek için hissettiği yükümlülük</i>	Personel kendisi için daha iyi fırsatlar olmasına rağmen kendisine ihtiyaç duyulduğu için ayrılmaz. Personel işten ayrılması durumunda suçluluk hissedecektir. Personel çoğu şeyi örgüte borçlu olduğu kanısındadır.

Kaynak: Arbak ve Kersen, 2005: 68

Öncelleri ve sonuçları farklı olmasına rağmen, Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık modelindeki her üç bağlanma boyutu da aynı anda ve belirli oranlarda çalışanı örgütüne bağlayabilmektedir. Bu sebeptendir ki, araştırmacılar örgütsel bağlılığın farklı türlerinin değil, farklı boyutlarının olduğunu düşünmüşlerdir. Duygusal, devam ve normatif bağlanma farklı birer bağlanma türü değil, farklı derecelerde bağlanmalardır (Sürgevil, 2007).

1.4.4.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, çalışanların örgüte duygusal olarak bağlı olmalarını, Bu bağlılığın örgütle özdeşleşme şeklinde gerçekleştiğini ifade eder. Bu süreç çalışanın örgütün amaçlarına ulaşması için gönüllü olarak çaba göstermesi, kendi isteğiyle örgüt üyeliğini sürdürmesi ve böylece örgütle özdeşlik kurması şeklinde ilerler. Çalışan, bu bağlılık türünde organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için gönüllü olarak çaba sergilemekte ve kendi isteğiyle organizasyon içinde kaldığı için örgütle özdeşleşme geliştirmektedir. (Allen ve Meyer, 1990). Bergman (2006)'ya göre böylesi bir bağlılık geliştiren çalışan yalnızca örgütle özdeşleşme sağlamaz, yanı sıra örgüt üyeliğinden haz almaktadır. Dolayısıyla duygusal bağlılık, örgüte üyelikten haz alma ve örgütle özdeşleşme olarak düşünülmelidir (Akt.: Koç, 2017). Başka deyişle; duygusal bağlılık çalışanın örgütü ile kişisel değer ve arzularını uyumlu hale getirmesidir.

Duygusal bağlılık; çalışanların kendilerini ailenin bir parçasıymış gibi mutlu ve rahat hissettikleri bir ortamda gösterdikleri ve verimli çalışmalarını sağlayan olumlu bir duygudur (İnci, 2023; Koç, 2017). Bu duygusal yönelimden dolayı örgütlerin en arzu ettiği bağlanma türüdür (Gündüz, 2016). Zira duygusal bağlılık geliştiren çalışanlar rollerinin gereklerinden fazlasını yapmaya gönüllü olurlar (İnci, 2023; Koç, 2017). Benzer şekilde; duygusal bağlılık, duygusal iş yaşamı tepkileri ile ilgilidir ve çalışanlar örgütle amaç ve değer yönünden uyum hissettiklerinde örgütlerine duygusal olarak bağlanırlar (İnci, 2023).

Duygusal bağlanmanın sağlanması veya sürdürülmesi için, örgütlerin çalışanlarına yönelik bazı tutumları geliştirmeleri gerekmektedir. Allen ve Meyer (1990) bu gereklilikleri belirlemişlerdir. Araştırmacılara göre;

- Örgüt veya takım yöneticileri çalışanlarına mücadele gerektiren, heyecan verici ve belirli güçlükleri olan işler vermelidir,
- Örgüt çalışandan beklentilerini açıkça belirtmelidir,
- Çalışan örgüte katkısını açıkça kavrayabilmelidir,
- Çalışanın katkısının önemi vurgulanmalıdır, başarıda payı olduğu hissettirilmelidir
- Yöneticiler, çalışanlardan gelen yeni fikirlere açık olmalıdır,
- Çalışanlar arasında ayırım gözetilmemeli, eşitlik sağlanmalıdır,
- Çalışan yürüttüğü iş ve performansı ile ilgili kararlara katılabilmelidir,

- Çalışanlar arasında yakın ve samimi sosyal ilişkiler oluşturulmalıdır,
- Çalışanın güven duyması sağlanmalıdır,
- Çalışana yürüttüğü işle ilgili geribildirim verilmelidir (Allen ve Meyer, 1990).

Güçlü bir duygusal bağlılıkla örgüt üyeliğini sürdüren çalışanlar, bunu bir zorunluluktan değil, kendi istemeleriyle yapmaktadırlar (Özer, 2011). Bu örgütlerin çalışanları için hiçbir şey yapmayacağı anlamı taşımamaktadır. Yukarıda belirtilen gereklilikler çalışanın duygusal bağlılığını güçlendirmek ve sürekliliğini sağlamak için önemlidir (Allen ve Meyer, 1990). Başka deyişle; örgütlerin, rollerinin gereklerinden fazlasını yapmaya meyilli çalışanlar istemesi durumunda, onları önemseyen, doğrudan destek sağlayan, güven veren, yeniliğe açık ve farkındalığı yüksek örgütler olmalıdırlar (Koç, 2017).

1.4.4.2. Devam Bağlılığı

En yalın haliyle devam bağlılığı; çalışanın örgütte kalmaya ihtiyacı olması durumunda geliştirdiği bağlılıktır (Çoban, 2016). Zira devam bağlılığı çalışanın örgütte kaldığı süre boyunca kendini finansal, kıdem ve emeklilik gibi örgütsel açıdan güvende hissettiği ve bu güven duygusu için örgütte kalmaya devam ettiği bağlılık boyutudur (İnci, 2023). Çalışanlar, örgütten ayrıldığında katlanacağı maliyetin farkındadırlar. Bu farkındalık örgüt üyeliğinin sonlanması durumunda maliyetlerin (mevcut, edinilmiş ve harcanmış değerlerin) varlığına bağlı olarak gelişen bilinçli ve psikolojik bir algıdır. Dolayısıyla farkındalık, çalışanın tutarlı olma isteğini açıklamaktadır (Doğrul, 2013).

Çalışanın tutarlı olmak için katlandığı maliyetler ise; maaş, kıdem, emeklilik hakkı, sosyal ilişkiler gibi mevcut kurulu düzende çalışanı mutlu eden veya razı geldiği etkenlerdir (Arbak ve Kesken, 2005). Çalışan işten ayrılması durumunda bu maliyetleri kaybetmeyi göze alamadığında devam bağlılığı geliştirmektedir. Bu yüzden literatürde devam bağlılığı, algılanan maliyet olarak da isimlendirilmektedir (Doğrul, 2013).

Çalışanlar, mevcut örgütlerindeki yatırımlarını göz önüne alarak, yatırımlarını karşılayacak alternatiflerin beklentilerini tam karşılamayışı ya da alternatiflerin hiç olmayışı nedeniyle devam bağlılığı sergilemektedirler. Örgütten ayrılma durumunda olası maliyetleri engellemek için zorunlu olarak üyeliğini devam ettiren çalışanlar, örgütün geneline veya amacına yönelik değil, yalnızca kendi görevlerine yönelik ve

minimum gayretle iş görürler. Bu gayretin düzeyi mevcut işlerinde devam etmelerini sağlayacak düzeydedir. (Bülbül, 2007). Çalışan bu durumu mevcut girdileri bakımından kıyasladığı diğer alternatiflerin ortaya çıkmasına kadar devam ettirmektedir. Dolayısıyla bu bağlanma türü katı bir bağlanma değildir. Çalışan mevcut işinden ayrılması durumunda katlanacağı maliyete değecek bir alternatif bulduğunda örgüt üyeliğini sonlandırmaktadır (İnci, 2023).

Allen ve Meyer (1990), devam bağlılığına etki eden algılanan maliyeti oluşturan bazı faktörler belirlemişlerdir. Araştırmacılara göre;

- Çalışanın mevcut çalıştığı örgütte kazandığı deneyim ve becerileri alternatif örgüte transfer edip edememesi,
 - Çalışanın eğitiminin alternatif örgütlerde yararlı olup olamayacağı,
 - Çalışanın alternatif örgütte çalışması için taşınmasının gerekip gerekmediği,
 - Çalışanın mevcut örgütüne harcadığı zaman ve emeğin yoğunluğu,
 - Çalışanın emeklilik primlerini veya kıdemlerini kaybedip kaybetmemesi,
 - Çalışanın mevcut örgütünde içinde bulunduğu sosyal ortamın değeri,
 - Çalışanın daha iyi veya en azından benzer iş bulmak için fırsatının olup olmadığı
- gibi faktörleri göz önünde bulundurarak maliyet analizi yapmakta ve örgüt üyeliğine devam edip etmeyeceğine karar vermektedir.

1.4.4.3. Normatif Bağlılık

Çalışanın, kendisi ve örgütü arasında karşılıklı yükümlülükler olduğuna dair geliştirdiği içsel ahlaki yargısı sonucu kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bağlılıktır (Doğrul, 2013; İnci, 2023). Daha önce de belirtildiği üzere, normatif bağlılıktaki zorunluluk devam bağlılığında olduğu gibi mevcut durumdan sağlanan faydalara göre değil, çalışanların örgüte bağlılığı bir erdem olarak algılamalarından ve örgütte kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak görmelerinden kaynaklanmaktadır (Doğrul, 2013). Dolayısıyla; örgütte kalmak çalışanda örgüte karşı yükümlülüğünü yerine getirdiği hissi uyandırmakta, çalışan ahlaki açıdan içsel çatışma yaşamamaktadır (Işık, 2016). Diğer bir deyişle; çalışanın iş yaşamına yönelik önceden edinilmiş ahlaki normları yerine getirme istekliliği kişisel çıkarlarının üstünde olduğu durumda çalışan örgütüne normatif bağlılık geliştirir (Gül, 2002).

Normatif bağıllık sosyal mübadele kuramının karşılıklılık ilkesine dayanmaktadır. Karşılıklılık; fayda sağlayan kişinin sağladığı faydayı geri ödeme yükümlülüğünü içeren normatif kuraldır. Bu kural yazılı olmayıp çalışanla örgüt arasında *psikolojik sözleşme* olarak anılan örtülü bir sözleşmeye dayanmaktadır. Karşılıklılık ilkesi normatif bağıllığın geliştirilmesinde önemli rol oynamaktadır (İnci, 2023). Başka deyişle, çalışan örgütün kendisi için katlandığı maliyetleri de ödenmesi gereken borç olarak algılayabilmektedir. İstihdam edilmenin maliyeti, eğitim maliyeti, ücret maliyeti gibi maliyetlere karşılık borç yükümlülüğü algısı çalışanı örgütüne bağlamaktadır. Örgütün çalışan için katlandığı maliyetler arttıkça çalışanın normatif bağıllık düzeyi artabilmektedir (Özer, 2011). Öte yandan çalışan örgütüne borcunu ödediğini düşündüğünde normatif bağıllığı azalabilmekte veya son bulabilmektedir. Dolayısıyla normatif bağıllık düzeyi değişebilir bir değerdir (Sürgevil, 2007).

1.4.5. Örgütsel Bağıllığı Etkileyen Faktörler

Bağıllıkla ilgili yapılan pek çok çalışmada, bağımlı bir değişken olarak örgütsel bağıllığın kişisel (demografik bilgiler) ve örgütsel (örgütün büyüklüğü, örgüt kültürü vb.) faktörlerden etkilendiği tespit edilmiştir. Bu faktörler örgütsel bağıllığın yönünü ve düzeyini etkileyebilmektedir (Doğrul, 2013; Odabaş, 2014). Araştırmalar incelenerek örgütsel bağıllığı etkileyen faktörler aşağıda gösterilmiştir.

1.4.5.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler (yaş, cinsiyet, medeni hal, çalışma yılı ve eğitim gibi demografi bilgileri) ile örgütsel bağıllık arasında güçlü ilişkiler bulunmaktadır (Yıldız, 2013). Bu bölümde bireysel faktörlerin örgütsel bağıllığa etkisi ayrı ayrı ve kısaca anlatılacaktır.

Yaş: Çalışanların yaşı ilerledikçe, yeni iş bulma, iş veya yaşam çevresi değiştirme gibi alternatifleri azalmaktadır. Dolayısıyla yaşlanmış çalışanlar örgütteki yaşantılarını devam ettirme eğiliminde olduklarından örgüte daha çok bağlanmaktadır. Yanı sıra, yaşça büyük çalışanların iş hayatında geçirdikleri sürenin de fazla olması psikolojik bağıllığı artırmasına etken olmaktadır. Buna paralel olarak, çalışılan süre arttıkça kazanımlar da arttığı için, çalışanın bu kazanımlardan vazgeçmesi güçleşmektedir (Drama, 2021; Doğrul, 2013; Yıldız, 2013). Mesleklerine ve/veya örgütlerine yatırım yapmamış daha genç yaştaki çalışanların örgütlerine bağıllık duymadıkları; meslekleri ne olursa olsun daha az iş doyumuna sahip olduğu tespit edilmiştir (Özer, 2011).

Cinsiyet ve Medeni Durum: Çalışmalar örgütsel bağlılığın cinsiyete göre belirlendiği konusunda farklı sonuçlar vermektedir ancak sonuçlar ağırlıklı olarak erkeklerin kadınlara oranla örgütlerine daha çok bağlandığını göstermektedir. Fakat bunun nedeni konusunda da iki farklı görüş bulunmaktadır. Görüşlerden biri; erkeklerin genellikle kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalıştıkları için örgüte daha fazla bağlı oldukları yönündedir. Diğer görüş ise, kadınlar için aile içindeki rolleri örgüt rollerinden önce gelmektedir; çalıştıkları işletme ikinci planda kalmakta ve örgüte erkeklere oranla daha az bağlanmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005).

Cohen'e (1992) göre; evli çalışanlar, ailelerine yönelik maddi yükümlülükleri bekarların yükümlülüklerinden görece daha fazla olduğu için yatırımlarını kaybetmek ve işsiz kalma tehlikesini göze almak istemeyeceklerdir (Akt.: Sevimli, 2015). Evlilik yaşamı daha düzenli hale getirdiğinden yer değiştirme ve ekonomik risk alma güçlüğü mevcut örgütlere bağlılığı artırmaktadır (Sevimli, 2015). Cengiz'in (2001) Eskişehir'de yaptığı araştırmasının sonuçları medeni durum ve cinsiyet değişkenlerinin örgütsel bağlılığa yukarıda anlatılan etkilerini destekler niteliktedir: evli erkeklerin evli kadınlara göre daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip olduğu bulunmuştur. Wilson'un (1995) araştırması da bu görüşü destekler niteliktedir. Wilson'un araştırmasında bekar kadınların evli kadınlara göre daha yüksek bulunmuştur (Akt.: Yokuş, 2006). Bu iki sonuç, "erkeğin ve kadının ailedeki rolleri, işlerindeki rollerini belirlemektedir" görüşünü desteklemektedir.

Örgütte Çalışma Süresi: Araştırmalar örgütte geçirilen süre ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bunun bir nedeni olarak; yıllarca aynı örgütte çalışmış birinin örgüt kültürünü, hedefleri ve normları, daha kısa süre çalışanlara nazaran daha fazla benimseyeceği düşünülmektedir. Bir diğer neden ise uzun süre çalışan kişinin algılanan maliyeti daha yüksek olacağından daha yüksek düzeyde bağlılık geliştirmektedir (Yıldız, 2013).

Eğitim Durumu: Araştırmalar eğitim seviyesi ile örgüte bağlılık arasında negatif ilişki olduğunu göstermektedir. Bunun nedeni olarak, çalışanın eğitim düzeyi arttıkça beklentileri artmaktadır ve beklentilerine yönelik alternatiflere sahip olması daha olasıdır. Bunun yanı sıra eğitim düzeyi arttıkça çalışan kendi kariyerine odaklanmakta ve örgüt çıkarlarını ikinci plana atmaktadır. Dolayısıyla, yüksek eğitim seviyesinin

örgütsel bağlılığı olumsuz etkileyeceği belirtilmektedir. Benzer şekilde, daha az eğitilmiş ve eğitim planı olmayan çalışanların daha yüksek seviyede örgüte bağlılık göstereceğine dair sonuçlar mevcuttur (Yıldız, 2013).

1.4.5.2.Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılık ile çalışma hayatına ve örgüte ilişkin değerleri ve kavramları içeren örgütsel faktörler arasında yakın ilişkiler bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler aşağıda gösterilmiştir.

İşin Niteliği ve Önemi: Çalışanlar mücadele gerektiren, heyecan verici ve belirli güçlükleri olan işler yaptıklarında iş doyumunu yaşamaktadır ve bu bağlılıklarını geliştirmektedir. Bu işlerin örgüt için önemli olduğunu düşünen çalışan, örgütle duygusal bağlılık geliştirecektir (Allen ve Meyer, 1990). Çalışan daha nitelikli bir işe anlam yüklemekte, yaptığı işle örgütün bir parçası olduğunu hissetmektedir. Önemli ve nitelikli bir işi yürüten çalışan, örgüt içinde ve dışında saygınlık kazanacağından örgüt üyeliğini devam ettirmek için çaba gösterecektir (İnce ve Gül, 2005).

Yönetim ve Liderlik Tarzı: Örgüt yapısı ve yöneticilerin liderlik tarzları, çalışanların örgütsel hedeflere ve değerlere bağlılık düzeyini etkilemektedir. Yöneticinin katılımcı, demokratik ve dönüşümcü liderlik tarzını benimsemesi çalışanın memnuniyetini artıran, böylece bağlılığının önceli olan önemli bir faktördür. Katılımcı lider çalışanları karar alma süreçlerine dâhil eden liderdir ve kararlara katılım önemli bir örgütsel bağlılık öncelidir. Benzer şekilde, esnek liderlik tutumunun çalışana inisiyatif sunması çalışanın bağlılık geliştirmesini sağlamaktadır. Yönetim tarzı açısından bakıldığında, merkezileşme ile örgütsel bağlılık arasında olumsuz bir ilişki vardır. Özerkliğin yüksek olduğu örgütlerde bağlılık artarken; otoriter yönetimin olduğu örgütlerde bağlılık azalmaktadır (Atalay, 2007).

Rol Belirsizliği ve Çatışması: Rol belirsizliği; çalışanın yürüttüğü işiyle ilgili kendisinden beklenenin neler olduğunu açıkça anlamamasıdır. Rol çatışması ise; çalışanın işle ilgili kendisi için düşündüğü rol ile kendisinden beklenen rolün uyumsuzluğudur (Akar ve Yıldırım, 2008). Bu tanımlar ve Allen ve Meyer'in (1990) duygusal bağlılığın gelişmesi için belirlediği etkenler birlikte değerlendirildiğinde, rol

belirsizliğinin ve çatışmasının örgütsel bağlılığı düşüreceği düşünülmektedir. Nitekim pek çok araştırma, bağlılıkla rol belirsizliği ve çatışması arasında negatif bir ilişkinin olduğunu ileri sürmektedir. Örneğin, Hastenian ve arkadaşları (1994) rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasında olumsuz; rol açıklığı ile örgütsel bağlılık arasında ise olumlu bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur (Akt.: İnce ve Gül, 2005).

Karar Alma Sürecine Katılma: Bir örgütteki çalışanların, şahsen veya temsilcileri aracılığı ile o örgütte alınan kararlara söz ya da oy hakkı ile katılmasıdır. Kararlara katılım, karar alınan ortamda bulunmak değil, fikir beyan edebilmek ve fikirlerin uygulanması durumunda sonuçlardan haberdar edilmek anlamı da taşımaktadır. Örgütsel düzeyde karar alma süreçlerine katılan çalışanlar kendilerini önemli hissetmekte, yaptıkları işe anlam yüklemekte ve örgüte aidiyet geliştirmektedir. Bunların doğal sonucu olarak örgütsel bağlılık oluşturmaktadır (Aypar, 2017; Yıldız, 2013).

Ücret Düzeyi: Ücret, çalışanların örgütlerine bağlanmasında oldukça önemli bir faktördür. Ücretler örgüt tarafından çalışana sağlanan önemli bir unsur olup, işin cazipliğini belirlemektedir. Yüksek ücret çalışanın alternatif aramasının önüne geçerek genellikle daha yüksek seviyede örgütsel bağlılık doğurmaktadır (Balay, 2000). Diğer yandan, örgütün ücret politikasının adil olup olmadığı da bağlılığı etkilemektedir. Ücret düzeyinin tatmin edici ve ücret sisteminin adil olduğu örgütler çalışanın örgütsel bağlılığı yüksek olmaktadır (Doğrul, 2013).

Örgüt Kültürü: Örgüt kültürü, işlerin yapılış şekline ve örgütü etkileyen özelliklere yönelik çalışan algısıdır (Balay, 2000). Bu algılar, çalışanların davranışlarını belirleyen normlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemine yöneliktir. Örgüt kültürü, çalışanın kendi öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında çelişki yaşaması durumunda karar almasını sağlayacak sezgisel arka plan oluşturmaktadır. Bu arka planın yani çalışanın algısının pozitifliği, örgütsel bağlılık tutumunun da pozitif olmasını sağlamaktadır. Örgütün bir kültüre sahip olması ve bu kültüre uygun politikalar geliştirmesi, çalışanlarda bağlılığın oluşmasını sağlamaktadır (Dinçer, 1998; İnce ve Gül, 2008).

Örgütsel Ödül: Maaş dışı ücretler, primler, statü, terfi, bilinirlik, bir işe başlama ve bitirme sorumluluğu, inisiyatif kullanma gibi örgütsel ödüllerin yüksek olması, çalışanı örgüte bağlayan önemli etkenlerdendir (Yıldız, 2013). Çalışanın performans ve motivasyonunu artırmak için dağıtılan örgütsel ödül, iş doyumunu artırmakta ve bunun sonucu olarak örgütsel bağlılığa pozitif etki yaratmaktadır (Gündüz, 2016). Bu faktörlerin dışında çalışma koşulları ve kariyer fırsatları gibi faktörler de bağlılık üzerinde önemli rol oynayabilmektedir (Meyer ve Herscovitch, 2001).

1.4.5.3.Örgüt Dışı Faktörler

Bu grupta yer alan faktörler, çalışanın içinde bulunduğu toplumun özellikleri, yaşadığı ülkenin ekonomik gelişmişlik düzeyi, çalışma yaşamını düzenleyen hukuksal düzenlemeler gibi örgütten ve çalışandan bağımsız faktörlerdir (Balay, 2000).

Toplumsal Özellikler: Toplumun hangi kültür yapısında olduğu, çalışanların iş ve işletmelere bakış açısını etkilemektedir. Örneğin, güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde çalışanlar statüye ve statü sahibine daha çok bağlıdır. Hiyerarşik yapıyı kabule ve otoriteye itaate daha çok yatkındır. Bu tür toplumlarda, güç mesafesinin yüksekliği devam ve normatif bağlılığı oluşturmaktadır (Atalay, 2007). Bağlılığı etkileyen kültürel özelliklerden biri de belirsizlikten kaçış eğilimidir. Bu eğilim bireyin belirsizlik içeren durumlardan uzaklaşma isteğini ifade eder.

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda çalışanlar istikrar arzusu içindedir. Herhangi bir nedenle işten ayrılma, istikrarı bozan bir durum olduğundan çalışanların bağlılığı daha yüksektir (Atalay, 2007). Normatif bağlılığın aile etkisi, normlar ve kolektif örgüt kültürü gibi etkenlerle daha çok kolektif kültürlerde gözlenen bir bağlılık tipi olduğu düşünülmektedir. Bireyci toplumlarda gruba aidiyet duygusunun az oluşuna paralel olarak bağlılık derecesi düşük olmaktadır (Wasti, 2000).

Öztürk ve Altındağ'ın (2023) kültür boyutları açısından Türkiye'yi değerlendiği çalışmasının sonuçları Tablo.3'te (Sayfa:31) verilmişti. Buna göre Türkiye; güç mesafesi yüksek, belirsizlikten kaçınan, kolektif ve dışıl toplum özelliklerine sahiptir. Dolayısıyla ülkemiz kültürüyle yetişen çalışanlar istikrar arzusu, otoriteye bağlılık, grup

normlarına bağılılık ve aidiyet duygusu gibi nedenlerle yüksek bağılılık geliştiren bireyler olduğu öngörülmektedir.

Ekonomik Gelişmişlik: Ülkelerin ekonomik gelişmişlik düzeyi bireylerin de ekonomik kaynaklarının gelişmişliğini doğrudan etkilemektedir. Ülkenin ekonomik krizde olup olmadığı veya krizlerle başa çıkma kabiliyeti çalışanların risk almasını etkilemektedir. Risk alamayacağı bir ekonomik düzende yaşayan bireyler alternatif eksikliğinden devam bağılılığı geliştirmektedir (Yıldız, 2013).

İşsizlik Oranı: Ekonomik gelişmişliğe paralel olarak ülkenin işsizlik oranı da örgütsel bağılılığı etkilemektedir. İşsizlik oranı yüksek olan ülkelerde çalışanlar bir mecburiyet olarak mevcut işine devam etmekte ve devam bağılılığı geliştirmektedir (Balay, 2000).

Hukuksal Düzenlemeler: Çalışan açısından algılanan maliyetlerin en önemlileri, işten ayrıldığında kaybedeceği kıdem veya emeklilik hakları olmaktadır. Hukuksal düzenlemeler çalışanın istifa etmesi durumunda kıdem hakkını koruyacak şekilde düzenlenmiş ise çalışan işten ayrılmayı daha kolay ve maliyetsiz bulacaktır. Aksi durumda algıladığı maliyet artacağından devam bağılılığı geliştireceği öngörülmektedir.

1.4.6.Örgütsel Bağılılık Sonuçları

Bağılılıkla ilgili yapılan pek çok çalışmada, bağılılığın bağımsız bir değişken olarak devamsızlık, işe geç gelme, performans, personel devir hızı ve işten ayrılma niyeti vb. gibi değişik iş davranışlarını etkilediği ortaya çıkmıştır (Doğrul, 2013; Odabaş, 2014).

Örgütsel bağılılık ve devamsızlık ilişkisi: Devamsızlık; çalışanın görev tanımında ve/veya sözleşmesinde belirtilen iş günlerinde iş yerine gelmemesidir (Doğrul, 2013). Savery (1998) tarafından yürütülen örgütsel bağılılık-devamsızlık ilişkisinin incelendiği araştırmaya göre; örgüte bağılılığı düşük olanlar, bağılılığı yüksek olanlara nazaran daha çok devamsızlık davranışı sergilemektedirler (Akt: Uslu, 2012). Bunun nedeni olarak, yüksek bağlanma hissedilen çalışanların örgütte vakit geçirmeye ya zorunlu ya da istekli olması gösterilmektedir (İnce ve Gül, 2005).

Örgütsel bağlılık ve işe geç gelme ilişkisi: İşe geç gelme; çalışanın görev tanımında ve/veya sözleşmesinde belirtilen mesai başlangıç saatinden daha sonraki bir zamanda görevine başlamasıdır (Doğrul, 2013). Örgütsel bağlılık ile işe geç gelme davranışı arasında ters yönlü bir korelasyon olacağı; örgütsel yeterince bağlı çalışanların işe geç gelmesini gerektiren durumları kontrol altına alma niyetinde olacağı öngörülmektedir. Çalışanın bu niyeti ve işe geç gelme davranışını az sergilemesi örgütsel bağlılığının yüksek olduğu kanaatini oluşturmaktadır (Keleş, 2006).

Örgütsel bağlılık ve performans ilişkisi: Performans; bir işin yapılmasından elde edilen nitel veya nicel değerdir (Ergin, 2012). Duygusal bağlılık, çalışanın örgütsel üyeliğinden dolayı mutlu olma düzeyinin ve örgütte etkinliğinin göstergesidir. Örgütüne duygusal olarak bağlanan çalışanlar, fazla örgütte kalma isteğiyle ve daha çok gayret sarf ederek, yüksek performans sergilemektedirler (Sevimli, 2015). Örgütüne ahlaki yükümlülükle bağlanan çalışanlar da yüksek performans sergilemektedirler. Diğer yandan; daha iyi bir alternatife sahip olmadığı için mevcut işine devam bağlılığı gösteren çalışanlar minimum performansla iş görmektedirler (Yokuş, 2006).

Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti - personel devir hızı ilişkisi: Personel devir hızı; kendi isteği veya örgüt kararıyla işten ayrılan çalışanların sayısının toplam çalışan sayısına oranını ifade etmektedir. Örgütsel bağlılığın önemli göstergelerinden biri çalışanların örgüt üyeliğini sürdürme isteğidir. Dolayısıyla örgüte bağlı çalışanlar işten ayrılmak istemeyeceği için personel devir hızı düşük olmaktadır (Gündüz, 2016). Çalışmalar da bu yönde sonuç vermektedir. Özellikle normatif ve duygusal bağlılığın işten ayrılma niyetini azaltmakta ve personel devir hızını düşürmektedir (Wasti, 2003).

1.5.DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Bu bölümde çalışmanın değişkenlerinden Kronizm ile Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik önceki çalışmalara yer verilecektir.

1.5.1. Algılanan Örgütsel Kronizm ile Algılanan Örgütsel Adalet İlişkisi

Literatür incelemesi sonucunda, algılanan örgütsel kronizm ve algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi inceleyen yalnızca bir çalışmaya (Kartal, 2019) rastlanmıştır.

Kartal çalışmasında, kronizm ile örgütsel adalet algıları arasında negatif yönlü ve çok düşük düzeyde bir ilişki olduğu tespit etmiştir. Diğer yandan kronizmin başka bir değişken ile ilişkisinde örgütsel adaletin düzenleyici veya aracı rolünü inceleyen bazı çalışmalar mevcuttur. Örneğin Erol ve Savaş (2020) “Kronizmin iş tatminine etkisi: Örgütsel adaletin aracılık rolü” başlıklı araştırmasının sonuçları örgütlerde kronizm algısı ile iş tatmini ilişkisinde örgütsel adaletin kısmi aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde Savaş (2020) örgütlerde kronizm algısının iş tatminine etkisinde örgütsel adalet algısının kısmi aracılık etkisine sahip olduğu tespit etmiştir.

Bazı çalışmalarda ise kronizm olmasa da nepotizm örgütsel adalet arasındaki ilişki incelenmiştir. Karacaoğlu ve Yörük (2012) aile işletmelerinde nepotizm ve örgütsel adalet ilişkisini araştırdığı çalışmada nepotizm ile örgütsel adalet arasında ters yönlü ve düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu saptamıştır. Arslaner, Erol ve Boylu (2014) konaklama işletmelerinde yine nepotizm ve örgütsel adalet ilişkisini incelemiş fakat değişkenler arasında negatif ve güçlü bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Her iki çalışmada da negatif ilişki çıkmasına rağmen Kartal’ın çalışmasında ilişkinin zayıf olması aile işletmesinde yürütülmesinden kaynaklanıyor olabilir. Kronizm ve nepotizmin yalnızca kayırılan kişiyle kurulan sosyal ilişki bakımından farklı olması ama temelde birer kayırmacılık türü olmasından yola çıkarak kronizm ile örgütsel adalet arasında negatif ilişki olacağı yordanebilir.

Benzer şekilde örgütsel adalet ile kronizmin üst kavramı olan kayırmacılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar da mevcuttur. Polat ve Kazak (2014), Solmaz (2014), Cesur ve Erol (2020) yaptıkları çalışmalarda örgütsel kronizm ile örgütsel adalet arasında negatif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Shariatnejad ve Ahmadvand (2023) ise İran’da yürüttükleri araştırmada örgütsel adaletin, kayırmacılığın sosyal sermaye üzerindeki etkisinde aracı rol oynadığını tespit etmişlerdir.

Elde edilen sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde genel olarak kayırmacılık ve türlerinin, özel olarak kronizmin, çalışanların örgütsel adalet algılarını düşürdüğü sonucuna varılmaktadır. Kronist yönetim anlayışına karşı herhangi bir tavrın sergilenmediği örgütlerde, yöneticiler kronizmden başka etik dışı davranışlar da sergileyebilmektedir. Doğal olarak diğer etik dışı davranışların da örgütsel adalet algısı

üzerinde etkisinden söz edilebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel kronizmin doğrudan veya dolaylı olarak algılanan örgütsel adaleti düşürdüğü söylenebilir (Asunakutlu ve Avcı, 2010; Erdem ve Meriç, 2012; Polat ve Kazak, 2014). Düşük örgütsel adalet algısı ise olumsuz tutum ve davranışlara sebep olmaktadır. Akdemir, Kırmızıgül ve Zengin (2016) yaptıkları çalışmada kronist uygulamaların adalet algısını zedeleyerek örgütsel sinizm ve sessizlik gibi olumsuz etkilere sebep olduğunu göstermişlerdir. Batman, Bayarçelik, Fındıklı (2017) ve Görgülü (2022) de benzer şekilde kronizm algısının adalet algısını olumsuz etkileyerek çalışanların sinik davranışlarını artırdığını tespit etmişlerdir.

1.5.2. Algılanan Örgütsel Kronizm ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Literatür incelemesi sonucunda, algılanan örgütsel kronizmin bağımsız, algılanan örgütsel bağlılığın bağımlı değişken olduğu veya iki değişken arasındaki ilişkinin incelendiği herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Diğer yandan, kronizm ve örgütsel adalet üzerine yapılan çalışmalarda olduğu gibi, kronizmin başka bir değişken ile ilişkisinde örgütsel bağlılığın düzenleyici veya aracı rolünü inceleyen bazı çalışmalar mevcuttur. Sezici ve Yıldız (2017b) çalışmasında kronizmin bağlılığa etkisinde istihdam edilebilirliğin aracı rolünü incelemiş ve kayırmacılıkla bağlılık arasında negatif korelasyon saptamıştır. Kirkcaldy, Shephard ve Furnham (2002) yaptığı çalışmada, iş yerinde kronizmin ve örgütsel bağlılığın psikolojik sağlık üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bulgular, kronizmin psikolojik sağlığı olumsuz yönde etkilediğini ve örgütsel bağlılığı azalttığını göstermiştir. Turan (2015) ise kayırmacılık ve kariyer arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracı rolünü incelemiş ve kısmen aracılık ettiğini tespit etmiştir.

Bazı çalışmalarda ise kronizm olmasa da bir üst kavram olan kayırmacılık ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Muca (2014) kayırmacılığın örgütsel güven ve örgütsel bağlılık algılaması üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmasında kayırmacılık ile örgütsel bağlılık arasında negatif ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Akyol (2018) de kayırmacılık ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiş ve benzer şekilde negatif bir ilişki tespit etmiştir. Kara (2019) “Çalışanlarda kayırmacılık algısının örgütsel bağlılığa etkisi” adlı çalışmasında kayırmacılık ile örgütsel bağlılık arasında negatif ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Benzer şekilde Erdem, Ceylan ve

Saylan (2013) de aile işletmelerinde nepotizm ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceledikleri çalışmasında nepotizm ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve negatif ilişki tespit etmişlerdir.

Yukarıdaki çalışmaların sonuçları ve örgütsel kronizm adil performans prensibini ihlal ettiği gerçeği (Khatri ve Tsang, 2003) birlikte değerlendirildiğinde, bu ihlalin örgütsel bağlılığa olumsuz etkisi olduğu söylenebilmektedir (Turan, 2015). Zira örgütsel bağlılık, bireyin inandığı değerlere adanmışlığını belirlemekte ve davranışlarına yön vermektedir. Kronizm, bu etkiyi negatife çevirerek çalışanın motivasyonun ve performansını etkilemektedir (Sezici ve Yıldız, 2017b).



İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ

Algılanan örgütsel kronizm ile algılanan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine yürütülen bu çalışmanın amacı, önemi ve kısıtları bu bölümde ele alınacaktır.

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı; bir büyükşehirde bulunan il ve ilçe belediye personelinin, örgütsel kronizm algıları ile örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırma ile ayrıca değişkenlere ait alt boyutlardan hangisinin daha yaygın görüldüğü, bu boyutların birbirine etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

2.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Kronizmin olduğu örgütlerde, çalışanlar pek çok örgüt düşmanı davranış sergileyebilecekleri gibi, çalışanların adalet algıları ve örgüte bağlılıkları düşük olmaktadır. Ülkemiz, kültür boyutları bağlamında örgüt kültürü yapısı göz önüne alındığında, kronizmi doğuran kültürel özelliklere ve kronizmin sürekliliğini sağlayan ekonomik, siyasi ve politik yapıya sahip bir ülkedir. Buna rağmen, alan yazında algılanan örgütsel kronizme yönelik yeterince çalışma olmadığı gözlenmiştir. Çalışma bu bakımdan önem arz etmektedir.

Kronizme yönelik yapılan araştırmaların sektör açısından ağırlıklı olarak kamu sektöründe; işletme açısından sağlık ve turizm işletmelerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Kronizm hem kamu hem özel sektörde işletme ayırmaksızın yıkıcı sonuçlar doğurmaktadır. Öte yandan, özel sektörde görülen sonuçları işletmeyle sınırlı kalmasına rağmen, kamu sektöründeki sonuçları tüm vatandaşlara yansımaktadır. Kamuda görülen kronizm yalnızca kayırılmayanların iş hayatını değil, kamusal hizmetten yararlanan tüm vatandaşların yaşam kalitesini etkilemektedir.

Bu olgu en çok ve doğrudan vatandaşa yansiyacak şekilde belediyelerde görülmektedir. Tüm toplum su baskını, yanlış afet yönetimi, çöken yollar vb. vasıtasıyla hem fiziksel hem ekonomik bedel ödemektedir. Ayrıca; özel sektör, sağlık vb. kuruluşlardan farklı olarak, belediye yönetimleri belirli aralıklarla değişmekte ve yeni yönetim kendi kadrosunu oluşturmaktadır. En sık rastlanan kayırmacılık türü olan kronizmin etkileri, en çok rastlandığı belediyelerde araştırılmıştır. Çalışma, alan yazında belediyelerde kronizmi araştıran ilk çalışma olması bakımından, belediye bürokrasisinin işleyişini anlama ve açıklama açısından önem arz etmektedir.

Bu araştırmada, mevcut durumun ortaya konulması ile belediyelerin yeni bir değer yaratmasına katkıda bulunmaktadır. Ayrıca kronizm ile örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisini ilk kez araştırması bakımından hem belediyelere hem de literatüre yeni bir perspektif katmaktadır. Araştırma bulguları, gelecek yıllarda Türkiye’de yönetsel ve örgütsel işleyişe kronizmin etkisini ele alacak yeni çalışmalara da zemin hazırlamaktadır.

2.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırmada, yalnızca bir büyükşehirdeki il ve ilçe belediyeleri, bu belediyelerde ulaşılabilen kişilerin görüşleri, veri toplama araçları, verilerin işlenmesinde kullanılan istatistiki yöntem ve araştırmacının akademik deneyimi ile sınırlıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Algılanan örgütsel kronizm ile algılanan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine yürütülen bu çalışmanın evreni ve örnekleme, modeli ve hipotezleri bu bölümde ele alınacaktır.

3.1. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM

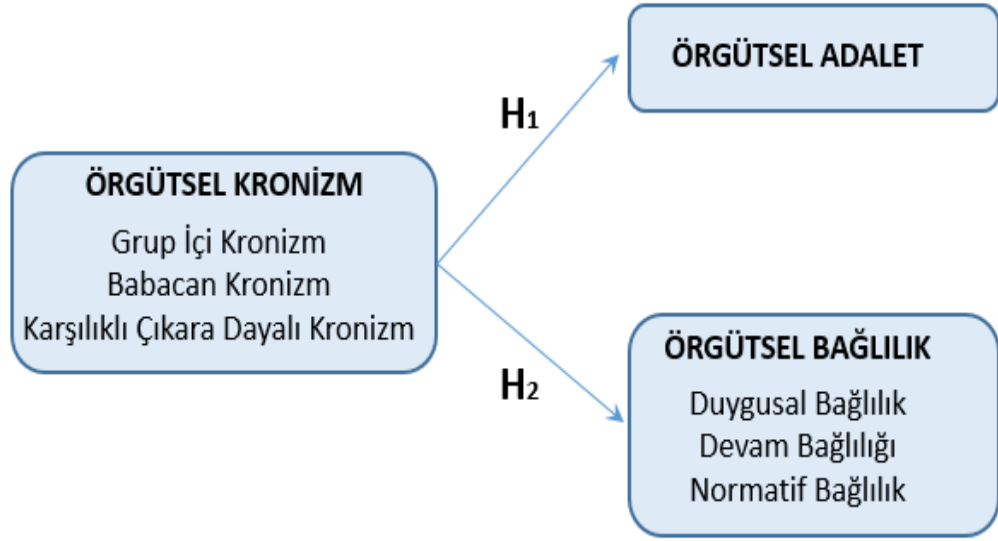
Araştırmanın evreni Türkiye’deki belediye çalışanlarıdır. Örneklem belirlenirken bir büyükşehirimize ait il ve ilçe belediyelerinin tamamına ve her birinin insan kaynakları müdürlüğüne ayrı ayrı başvuru yapılarak anket düzenleme izni istenmiştir. Toplam dört belediye anket uygulaması için izin vermiştir. Araştırma, nicel araştırmalarda sıklıkla kullanılan kolayda örnekleme metoduyla yapılmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Modele göre, örgütsel kronizm belirli bir kişi veya grup çalışanın diğer çalışanlara göre işe alınma, terfi, atama, ücret gibi konularda farklı ve ayrıcalıklı şekilde muamele görmesi olarak ölçülmüş ve üç boyut (grup içi, babacan, karşılıklı çıkara dayalı kronizm) olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca genel örgütsel kronizm algısı, bu üç boyutun tek bir boyutta toplanması şeklinde değerlendirilmiştir. Modele göre, örgütsel adalet algısı çalışanların bulundukları örgütün ne derece adil olduğuna dair algıları olarak ölçülmüş ve tek boyut olarak değerlendirilmiştir. Benzer şekilde örgütsel bağlılık düzeyi de çalışanların örgütleri ile ne düzeyde özdeşleştiği, örgütlerinin amaç ve değerlerini ne düzeyde benimsedikleri olarak ölçülmüş ve üç boyut (duygusal, devam ve normatif bağlılık) olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca genel örgütsel bağlılık, bu üç boyutun tek bir boyutta toplanması şeklinde değerlendirilmiştir.

Oluşturulan modelde (Şekil 3.1) örgütsel kronizm ile örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin varlığı sorgulanmaktadır. Modelde ayrıca örgütsel kronizm,

algılanan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim, hizmet yılı ve görevlerine göre farklı düzeylerde olup olmadığı incelenmiştir.



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Örgütsel kronizm, bir örgütte tanışıklığa bağlı kişisel ilişkilerin, profesyonel yetkinlik ve liyakatten daha fazla önem taşıdığı durumu ifade eder. Örgütsel adalet algısı ise, bir örgütte karar alma, kaynakların dağıtımı, iletişim gibi konularda adaletin rolüne ilişkin çalışan algısıdır. Kronizm, başlı başına kayırma, iltimas ve yolsuzluk olduğundan, çalışanlar adalet algısını olumsuz etkileyebilmektedir; çünkü kronizm sonucu liyakatli ve yetkin çalışanlar hak ettikleri fırsatları alamamaktadır. Kronist uygulamalar belirli gruplar (grup içi kronizm) için, yöneticinin sadık çalışanları (babacan kronizm) için veya ast-üst arasında menfaat (karşılıklı çıkara dayalı kronizm) için uygulanmaktadır. Her bir uygulama biçimi, çalışanların adalet algılarını farklı düzeyde etkileyebilmektedir. Bu olgulara dayanarak H1 hipotezi oluşturulmuştur.

H1: Örgütsel kronizm ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hayatın olağan akışı gereği her örgüt çalışanlarına ve diğer paydaşlarına adil ve hakkaniyetli olmayı taahhüt etmektedir; kurumsal firmalar bunu “etik değerler, misyon, vizyon vb.” gibi belgelerle herkese açık şekilde ilan etmektedir. Buna rağmen yaşanan kronist uygulamalar, çalışanların örgütlerinin değerlerini sorgulamalarına sebep olabilmektedir. Bu durum ise, örgüt değerlerini benimseme, üyeliği sürdürme anlamına

gelen örgütsel bağlılığı düşürebilmektedir. Bu etki örgütsel bağlılığın her bir boyutunda görülebilmektedir.

Çalışanlar, adil bir ortamda çalışmadıklarını hissettiklerinde, organizasyona karşı duygusal bağlılıkları azalabilmektedir. Kronizmin yüksek olduğu bir organizasyonda, çalışanlar başka bir yerde iş bulmanın zorlukları nedeniyle organizasyonda kalmayı tercih edebilir ve devam bağlılığı geliştirebilir. Kronizm, çalışanların organizasyona karşı hissettikleri sorumluluk duygusunu zayıflatabilir. Bir organizasyonun adil olmadığını düşünen çalışanlar, orada kalmanın doğru olmadığını hissedebilir, bu da normatif bağlılığı azaltabilir. Bu olgulara dayanarak H2 hipotezi oluşturulmuştur.

H2: Örgütsel kronizm ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Literatür incelemesi sonucu çalışanların örgütsel kronizm algılarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği konusunda araştırma sonuçlarının tutarsız olduğu görülmüştür. Örneğin Haji (2024) yaptığı çalışmada kronizm algısının demografik özelliklere göre farklılaşmadığını, buna karşın Güldamlası (2022) yaptığı çalışmada kronizm algısının demografik özelliklere göre (yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve kıdem açısından) farklılaştığını bulmuştur. Gültekin (2021) ise çalışmasında örgütsel kronizmin cinsiyete göre farklılaşmadığını ama medeni duruma göre farklılaştığını tespit etmiştir. Gültekin (2021)'in çalışmasına göre evli çalışanların kronizm algıları daha yüksek çıkmıştır. Benzer şekilde yaş değişkeninin babacan kronizm alt boyutunda farklılık yarattığını, 31-40 yaş arası bireylerin babacan kronizm algılarının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Bu olgulara dayanarak H3 hipotezi oluşturulmuştur.

H3: Örgütsel kronizm algısı çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterir.

Çalışanların örgütsel adalet algılarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği konusunda araştırma sonuçlarının tutarsız olduğu görülmüştür. Örneğin adalet algısının cinsiyete göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşan çalışmaların (Örn.: Erdoğan, 2016; Karacaoğlu ve Yörük, 2012; Kurtulmuş ve Karabıyık, 2016) yanı sıra, farklılık olduğunu gösteren çalışmalar da (Örn.: Çırak ve Baskan, 2015; Mc Farlin ve Sweeney, 1992; Saal ve Moore, 1993) mevcuttur.

H4: Örgütsel adalet algısı çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterir.

Çalışanların örgütsel bağlılığının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği konusunda çeşitli araştırmalar incelenmiştir. Yıldız (2013) yaptığı araştırmada örgütsel bağlılığın yaşa göre farklılaştığını; en yüksek bağlılığın 41 yaş ve üzerinde en düşük bağlılığın ise 18-25 yaş aralığında olduğunu tespit etmiştir. Benzer şekilde örgütsel bağlılığın çalışanların kıdem yılına göre değiştiğini; en yüksek bağlılığın 21 yıl ve üzeri kıdemlilerde, en düşük bağlılığın ise 6-10 yıl kıdemlilerde olduğunu tespit etmiştir. Diğer yandan örgütsel bağlılık ile medeni durum, cinsiyet ve eğitim durumu arasında fark bulamamıştır. Yanılmaz (2014) ise çalışmasında örgütsel bağlılığın cinsiyete, medeni duruma, yaşa, unvana ve eğitim durumuna göre farklılaşmadığını, buna karşın kıdeme ve toplam kıdeme göre farklılaştığını tespit etmiştir.

H5: Örgütsel bağlılık çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterir.

3.4. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ, ARAÇLARI VE TEKNİKLERİ

Araştırmanın örneklemini oluşturan dört belediyenin çalışanlarına her bir belediyenin kendi belirlediği yöntemle anket formları ulaştırılmıştır. Dört belediyenin çalışanlarından toplam 401 dolu anket formu elde edilmiştir. Bu anketlerden 105 tanesi eksik, hatalı ya da uç değerlerden oluştuğu için değerlendirmeye alınmamıştır. Değerlendirme 296 anket üzerinden yapılmıştır.

3.4.1. Bilgilendirilmiş Onam Formu

Katılımcının ankete başlamadan önce çalışmanın amacı, kapsamı, araştırmacı ve danışman ve okul bilgilerinin bulunduğu “Bilgilendirilmiş Onam Formu” hazırlanmıştır. Bu form, ayrıca katılımcının kendilerini rahat ve güvende hissetmesi için “Herhangi bir kişisel veri alınmamakla beraber ankette bulunan sorular bilgisayar ortamında anonim ve şifreli olarak saklanacaktır. Araştırma sonuçları sadece araştırmacı tarafından bilimsel amaçlı kullanılacak ve çalışma tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır” şeklinde taahhüt içermektedir. Ayrıca katılımcıların herhangi bir sorusu olması durumuna karşı araştırmacının e-posta adresi paylaşılmıştır.

3.4.2. Demografik Bilgi Formu

Araştırma anketine katılan belediye personellerinden aşağıdaki demografik bilgileri istenilmiştir:

- Cinsiyet: “Erkek”, “Kadın”
- Yaş: “18-25 Yaş”, “26-35 Yaş”, “36-45 Yaş”, “46-55 Yaş”, “56-65 Yaş”,
- Medeni Durum: “Evli”, “Bekâr”
- Eğitim Durumu: “İlköğretim”, “Lise”, “Lisans”, “Lisansüstü”
- Çalıştığınız Örgütte Bulunma Süreniz: “0- 3 Ay”, “3 Ay-5 Yıl”, “6 -10 Yıl”, “11 -15 Yıl”, “16-20 Yıl”, “21-25 Yıl”, “26 Yıl ve üzeri”
- İş Hayatında Geçirilen Süreniz: “1-5 Yıl”, “6 -10 Yıl”, “11 -15 Yıl”, “16-20 Yıl”, “21-25 Yıl”, “26 Yıl ve üzeri”
- Meslek/Göreviniz: “Mavi yakalı”, “Beyaz yakalı”

Demografik bilgiler formunda yer alan işaretler SPSS programına kodlanarak aktarılmıştır.

3.4.3. Algılanan Örgütsel Kronizm Ölçeği

Örgütsel kronizm algısının ölçümünde Turhan (2013) tarafından geliştirilen Örgütsel Kronizm Ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel Kronizm Ölçeğinin formu 15 ifadeden ve üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin 6 ifadesi grup içi kronizm, 5 ifadesi babacan kronizm ve 4 ifadesi karşılıklı çıkara dayalı kronizm alt boyutlarını ölçmektedir. Örgütsel kronizm ölçeği, 5’li Likert tipinde (1: Kesinlikle katılmıyorum; 5: Kesinlikle katılıyorum) sorulardan oluşmaktadır. Ölçeğin 2. ve 12. soruları ters ifadeden oluşmaktadır ve analiz esnasında buna uygun kodlanmıştır. Ölçeği geliştiren Turhan’ın danışmanlığında tez çalışması yapan Polat (2013) yaptığı analizlerde ölçeğin üç boyutu için elde edilen Cronbach’s Alpha iç tutarlılık katsayıları sırasıyla .817, .787 ve .769 olarak hesaplamıştır.

3.4.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel bağlılık ölçümünde Allen ve Meyer (1997) tarafından geliştirilen ve Özkan (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin formu 22 ifadeden ve üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin 7 ifadesi duygusal bağlılık, 8 ifadesi devam bağlılığı ve 7 ifadesi normatif bağlılık alt boyutlarını ölçmektedir. Örgütsel bağlılık ölçeği, 5’li Likert tipinde (1: Kesinlikle

katılmıyorum; 5: Kesinlikle katılıyorum) sorulardan oluşmaktadır. Ölçeği Türkçeye çeviren Özkan (2010) çalışmasında yaptığı analizlerde ölçeğin üç boyutu için elde edilen Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayıları sırasıyla .89, .84 ve .78 olarak, ölçeğin geneli için ise .86 olarak hesaplamıştır.

3.4.5. Algılanan Örgütsel Adalet Ölçeği

Algılanan örgütsel adalet ölçümünde Ambrose ve Schminke (2009) tarafından geliştirilen ve Ağca (2014) tarafından Türkçeye uyarlanan Algılanan Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır. Algılanan Örgütsel Adalet Ölçeğinin formu 6 ifadeden oluşmaktadır ve değişkeni tek boyutta ölçmektedir. Ölçekte, 3 madde, bireylerin kişisel adalet deneyimlerine ilişkin ifadeler içermekte, diğer 3-madde ise genel olarak örgütün adalet algısına yönelik ifadeler içermektedir. Algılanan Örgütsel Adalet Ölçeği, 5'li Likert tipinde (1: Kesinlikle katılmıyorum; 5: Kesinlikle katılıyorum) sorulardan oluşmaktadır. Ölçeğin 4. ve 6. soruları ters ifadeden oluşmaktadır ve analiz esnasında buna uygun kodlanmıştır. Ölçeğin Cronbach alfa güvenirliği .93 olarak bulunmuştur (Ağca, 2014).

3.5. VERİLERİN ANALİZİ

Çalışmada toplanan 296 adet anket formlarındaki veriler değerlendirilirken, istatistiksel analizlerin yapılma aracı olarak SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows Version 24.0 programı kullanılmıştır. Araştırmada örgütsel kronizmin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi korelasyon ve regresyon analizleri ile gerçekleştirilmiştir. Her bir değişken için normallik testi uygulanıp, çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2 ve -2 referans değerlerinin arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hesaplanan çarpıklık ve basıklık değerleri sırasıyla: Örgütsel kronizm için [-.175, -.950], örgütsel bağlılık için [.110, -.033] ve örgütsel adalet için [.043, -.838] olarak hesaplanmış ve değerlerin normal dağılım eğilimi gösterdiği kabul edilip parametrik testler uygulanmıştır. Analizlerde, olası çoklu doğrusallık sorununu azaltmak amacıyla standart z-puanlar kullanılmıştır.

Araştırmada çalışanların demografi bilgilerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla varyansların homojenliğini belirleyen Levene değeri dikkat alınarak iki grup olan bağımsız örneklem için t-test, üç ve üçten fazla

grup için ise ANOVA kullanılmıştır. Çalışmada katılımcıların algılanan örgütsel kronizm, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algısı düzeylerinin cinsiyetlerine, medeni durumlarına ve pozisyonlarına göre farklılığının karşılaştırılmasında t testi analizi uygulanmış; yaş, eğitim, kıdem ve toplam kıdemlerine göre farklılığını ölçmek için tek yönlü varyans (one way anova) analizi uygulanmıştır.

Anketin geçerlilik ve güvenilirliğini hesaplamak için, 296 çalışandan elde edilen veriler üzerinde geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmıştır. Hesaplamalar, Faktör Analizi ve Cronbach's Alpha Analizi vasıtasıyla gerçekleştirilmiştir. Verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği katsayısı ve Barlett küresellik testi ile ölçülmüştür. Anket vasıtasıyla elde edilen verilerin faktör analizine uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett testi ile açıklanabilir. KMO testi için literatür incelendiğinde, .70 - .80 arası değerin iyi, .80 ve üstü değerin ise mükemmel olduğu ifade edilmektedir. KMO değerinin yüksek olması, ölçekteki her bir değişkenin, diğer değişkenler tarafından mükemmel bir şekilde tahmin edilebileceği anlamına gelir (Turhan, 2019).

Verilerin analizi konusunda; tanımlayıcı istatistikler frekans, yüzde, ortalama, standart sapma değerleri ile sunulmuştur. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik düzeylerinin tespit edilmesi amacı ile Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Cronbach's Alpha testi ve alt boyutların belirlenmesi amacı ile faktör analizi yapılmıştır. Çalışmada 0,05'ten küçük p değerleri istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

3.6. DEMOGRAFİK BULGULAR

Cinsiyet değişkeni açısından katılımcıların %38,9'unun kadın ve %61,1'inin erkek olduğu tespit edilmiştir. Yaş değişkeni açısından katılımcıların % 5,7'sinin 18-25 yaş, % 30,4'ünün 26-35 yaş, %38,5'inin 36-45 yaş, %20,6'sının 46-55 ve %4,7'sinin 56-65 yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir. Medeni durum değişkeni açısından katılımcıların %64,5'inin evli ve %35,5'inin bekâr olduğu tespit edilmiştir. Eğitim değişkeni açısından katılımcıların %18,2'sinin ilköğretim, %18,9'unun lise, % 48,6'sının lisans ve % 14,2'sinin lisansüstü düzeyinde eğitime sahip olduğu tespit edilmiştir. Örgütte çalışma süresi (kıdem) değişkeni açısından katılımcıların % 38,9 ile 1-5 yıl, % 24 ile 5-10 yıl, % 20,3 ile 10-15 yıl, % 10,1 ile 16-20 yıl, % 4,4 ile 21-25

yıl ve % 2,4 ile 26 yıl ve üzerinde olduğu görülmüştür. Toplam çalışma süresi değişkeni (toplam kıdem) açısından katılımcıların % 12,5 ile 1-5 yıl, % 16,9 ile 5-10 yıl, % 21,3 ile 10-15 yıl, % 25 ile 16-20 yıl, % 13,2 ile 21-25 yıl ve % 11,1 ile 26 yıl ve üzerinde olduğu görülmüştür. Bulgular Tablo 3.1’de sunulmuştur:

Tablo 3.1. Demografik Bulgular Tablosu

Değişken	Değişken Maddesi	Frekans (N)	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	115	38,9	38,9	38,9
	Erkek	181	61,1	61,1	100
	Toplam	296	100	100	
Yaş	18-25 Yaş Arası	17	5,7	5,7	5,7
	26-35 Yaş Arası	90	30,4	30,4	36,1
	36-45 Yaş Arası	114	38,5	38,5	74,7
	46-55 Yaş Arası	61	20,6	20,6	95,3
	55-65 Yaş Arası	14	4,7	4,7	100
	Toplam	296	100	100	
Medeni Durum	Evli	191	64,5	64,5	64,5
	Bekâr	105	35,5	35,5	100
	Toplam	296	100	100	
Eğitim Durumu	İlköğretim	54	18,2	18,2	18,2
	Lise	56	18,9	18,9	37,2
	Lisans	144	48,6	48,6	85,8
	Lisansüstü	42	14,2	14,2	100
	Toplam	296	100	100	
Örgütte Çalışma Süresi Kıdem	1- 5 Yıl Arası	115	38,9	38,9	38,9
	6 - 10 Yıl Arası	71	24,0	24,0	62,8
	11 - 15 Yıl Arası	60	20,3	20,3	83,1
	16 - 20 Yıl Arası	30	10,1	10,1	93,2
	21 - 25 Yıl Arası	13	4,4	4,4	97,6
	26 Yıl ve Üzeri	7	2,4	2,4	100
	Toplam	296	100	100	
İş Hayatında Geçirilen Süre (Toplam Kıdem)	1- 5 Yıl Arası	37	12,5	12,5	12,5
	6 - 10 Yıl Arası	50	16,9	16,9	29,4
	11 - 15 Yıl Arası	63	21,3	21,3	50,7
	16 - 20 Yıl Arası	74	25,0	25,0	75,7
	21 - 25 Yıl Arası	39	13,2	13,2	88,9
	26 Yıl ve Üzeri	33	11,1	11,1	100
	Toplam	296	100	100	
Pozisyon	Mavi Yakalı	121	40,9	40,9	40,9
	Beyaz Yakalı	175	59,1	59,1	100
	Toplam	296	100	100	

3.7. ÖLÇEKLERE İLİŞKİN GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Bir ölçeğin geçerliliği, ölçeğin (anket) ölçmeyi hedeflediği değişkeni ölçüp ölçmediğinin göstergesidir. Bir ölçeğin geçerliliğini test etmek için faktör analizi yapılmaktadır. Faktör analizi ölçeklerdeki soruların gerçekten o faktör altında toplanıp toplanmadığını belirlemektedir. Bir ölçeğin güvenilirliği ise ölçülmek istenen değişkenin doğru ölçüldüğünün ve tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesidir. Bir ölçeğin güvenilirlik derecesi en az %70 olmalıdır (Turhan, 2019).

3.7.1. Örgütsel Kronizm Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Örgütsel Kronizm Ölçeğinin faktör analizine uygunluğunu tespit etmek için Kaiser Meyer Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Test sonucu örgütsel kronizm için KMO örneklem yeterlilik değerinin **.952**, Bartlett küresellik testi sonucunun $p < 0.05$ olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar anketin faktör analizine uygun olduğunu ve ölçülen özelliğin, örneklemin seçildiği evrende çok boyutluluk özelliği taşıdığını göstermektedir [$KMO=.952$; $X^2(15)= 3307.974$, $p<0,01$]. Veri grubu için yapılan Bartlett Küresellik testi sonucu $p<0,01$ bulunduğundan, ölçeğin maddeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

KMO uygunluk testi sonrası, gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda Örgütsel Kronizm Ölçeğinin Turhan (2013)'ün çalışmasında olduğu gibi üç alt boyuttan oluştuğu ve kümülatif varyansı da 71,540 olarak tespit edilip, ölçeğin geçerli olduğu saptanmıştır. Bu alt boyutlardan “Grup İçi Kronizmin” 1,2,3,4,5,6’ıncı sorular, “Babacan Kronizmin” 7,8,9,10,11’inci sorular ve “Karşılıklı Çıkara Dayalı Kronizmin” 12,13,14,15’inci sorular aracılığıyla temsil edildiği yapılan faktör analizi sonucu anlaşılmıştır.

Tablo 3.2. Örgütsel Kronizm Ölçeği Toplam Varyans

Faktör ler	Açıklanan Toplam Varyans								
	Başlangıç Öz Değerler			Karesi Alınmış Yüklemlerin Çıkartılmış Toplamları			Karesi Alınmış Yüklemlerin Döndürülmüş Toplamları		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %
1	8,73	58,202	58,202	8,73	58,202	58,202	5,108	34,055	34,055
2	1,207	8,047	66,25	1,207	8,047	66,25	3,968	26,453	60,509
3	0,793	5,29	71,54	0,793	5,29	71,54	1,655	11,031	71,54
4	0,675	4,498	76,038						
5	0,578	3,853	79,891						
6	0,539	3,594	83,485						

7	0,42	2,803	86,287						
8	0,384	2,561	88,848						
9	0,322	2,147	90,995						
10	0,299	1,991	92,987						
11	0,258	1,721	94,708						
12	0,241	1,607	96,315						
13	0,206	1,372	97,687						
14	0,196	1,31	98,997						
15	0,15	1,003	100						

Tablo 3.3.Örgütsel Kronizm Faktör Analizi

Döndürülmüş Faktörler Matrisi ^a			
Döndürülmüş Faktörler Matrisi	Faktörler		
	1	2	3
Grup İçi Kronizm 6	0,674		
Grup İçi Kronizm 1	0,835		
Grup İçi Kronizm 5	0,706		
Grup İçi Kronizm 4	0,706		
Grup İçi Kronizm 3	0,705		
Grup İçi Kronizm 2	0,881		
Babacan Kronizm 8		0,768	
Babacan Kronizm 11		0,752	
Babacan Kronizm 10		0,715	
Babacan Kronizm 7		0,564	
Babacan Kronizm 9		0,567	
Karşılıklı Çıkara Dayalı Kronizm 15			0,801
Karşılıklı Çıkara Dayalı Kronizm 14			0,758
Karşılıklı Çıkara Dayalı Kronizm 13			0,733
Karşılıklı Çıkara Dayalı Kronizm 12			-0,755

Faktör analizi sonrasında her bir alt boyutun güvenilirliğinin sayısal olarak bulunması gerekmektedir. Güvenilirlik analizi yapılırken Cronbach's Alpha modeli kullanılmıştır. Cronbach's Alpha sorular arası korelasyona bağlı uyum değeridir. Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir (Turhan, 2019). Gerçekleştirilen analiz sonucu Cronbach's Alpha değerinin .923 olduğu saptanmıştır. Bulgular; ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.7.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin faktör analizine uygunluğunu tespit etmek için Kaiser Meyer Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Test sonucu örgütsel bağlılık için KMO örneklem yeterlilik değerinin .913, Bartlett küresellik testi sonucunun $p < 0.05$ olduğu

tespit edilmiştir. Bu sonuçlar anketin faktör analizine uygun olduğunu ve ölçülen özelliğin, örneklemin seçildiği evrende çok boyutluluk özelliği taşıdığını göstermektedir [KMO=.913; $X^2(22)= 4537.549$, $p<0,01$]. Veri grubu için yapılan Bartlett Küresellik testi sonucu $p<0,01$ bulunduğundan, ölçeğin maddeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

KMO uygunluk testi sonrası, gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Özkan (2010)’un çalışmasında olduğu gibi üç alt boyuttan oluştuğu ve kümülatif varyansının da 65,448 olduğu tespit edilip, ölçeğin geçerli olduğu saptanmıştır. Bu alt boyutlardan “Duygusal Bağlılığın” 1,2,3,4,5,6,7’inci sorular, “Devam Bağlılığının” 8,9,10,11,12,13,14,15’inci sorular ve “Normatif Bağlılığın” 15,16,17,18,19,20,21,22’inci sorular aracılığıyla temsil edildiği yapılan faktör analizi sonucu anlaşılmıştır.

Tablo 3.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Toplam Varyans

Açıklanan Toplam Varyans									
Faktör ler	Başlangıç Öz Değerler			Karesi Alınmış Yüklemelerin Çıkartılmış Toplamları			Karesi Alınmış Yüklemelerin Döndürülmüş Toplamları		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %
1	8,241	37,459	37,459	8,241	37,459	37,459	5,432	24,691	24,691
2	4,237	19,261	56,720	4,237	19,261	56,720	4,980	22,638	47,329
3	1,920	8,728	65,448	1,920	8,728	65,448	3,986	18,119	65,448
4	0,862	3,920	69,367						
5	0,790	3,589	72,956						
6	0,724	3,290	76,246						
7	0,586	2,664	78,910						
8	0,536	2,435	81,346						
9	0,490	2,225	83,571						
10	0,460	2,090	85,661						
11	0,428	1,945	87,606						
12	0,384	1,744	89,350						
13	0,377	1,712	91,062						
14	0,365	1,660	92,721						
15	0,308	1,400	94,121						
16	0,268	1,220	95,341						
17	0,240	1,089	96,430						
18	0,211	0,960	97,390						
19	0,192	0,874	98,264						
20	0,143	0,650	98,914						
21	0,131	0,597	99,511						
22	0,107	0,489	100,000						

Tablo 3.5. Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi

Döndürülmüş Faktörler Matrisi			
Döndürülmüş Faktörler Matrisi ^a	Faktörler		
	1	2	3
Duygusal Bağlılık 7	0,866		
Duygusal Bağlılık 5	0,859		
Duygusal Bağlılık 6	0,857		
Duygusal Bağlılık 1	0,853		
Duygusal Bağlılık 4	0,829		
Duygusal Bağlılık 3	0,756		
Duygusal Bağlılık 2	0,756		
Devam Bağlılığı 11		0,860	
Devam Bağlılığı 10		0,800	
Devam Bağlılığı 13		0,799	
Devam Bağlılığı 12		0,773	
Devam Bağlılığı 14		0,770	
Devam Bağlılığı 15		0,734	
Devam Bağlılığı 8		0,728	
Devam Bağlılığı 9		0,719	
Normatif Bağlılık 19			0,769
Normatif Bağlılık 22			0,727
Normatif Bağlılık 21			0,727
Normatif Bağlılık 17			0,680
Normatif Bağlılık 20			0,678
Normatif Bağlılık 18			0,671
Normatif Bağlılık 16			0,584

Gerçekleştirilen analiz sonucu Cronbach's Alpha değerinin .913 olduğu saptanmıştır. Bulgular; ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.7.3. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Örgütsel Adalet Ölçeğinin faktör analizine uygunluğunu tespit etmek için Kaiser Meyer Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Test sonucu örgütsel kronizm için KMO örneklem yeterlilik değerinin .873, Bartlett küresellik testi sonucunun $p < 0.05$ olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar anketin faktör analizine uygun olduğunu ve ölçülen özelliğin, örneklemin seçildiği evrende tek boyutluluk özelliği taşıdığını göstermektedir [$KMO=.873$; $X^2(6)= 1707,429$, $p<0,01$]. Veri grubu için yapılan Bartlett Küresellik testi sonucu $p<0,001$ bulunduğundan, ölçeğin maddeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

KMO uygunluk testi sonrası, gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda Örgütsel Kronizm Ölçeğinin Ağca (2014)'ün çalışmasında olduğu gibi tek boyutlu olduğu ve kümülatif varyansının da 72,109 olduğu tespit edilip, ölçeğin geçerli olduğu saptanmıştır.

Tablo 3.6. Örgütsel Adalet Ölçeği Toplam Varyans

Açıklanan Toplam Varyans						
Faktörler	Başlangıç Öz Değerler			Karesi Alınmış Yüklemelerin Çıkartılmış Topamları		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %
1	4,327	72,109	72,109	4,327	72,109	72,109
2	0,861	14,347	86,457			
3	0,373	6,219	92,676			
4	0,265	4,420	97,096			
5	0,094	1,560	98,655			
6	0,081	1,345	100,000			

Gerçekleştirilen analiz sonucu Cronbach's Alpha değerinin .919 olduğu saptanmıştır. Bulgular; ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde araştırmanın değişkenlerin birbiriyle ilişkisine yönelik yapılan korelasyon analizleri ile değişkenlerin demografik bilgilere göre farkını ortaya koyan fark testlerinin bulguları paylaşılacaktır. Ardından sonuçların değerlendirildiği ve literatürdeki diğer araştırmalarla benzer ve/veya farklı yönlerinin belirtildiği tartışma bölümüne yer verilecektir.

4.1. BULGULAR

4.1.1. Korelasyon Analizine Ait Bulgular

Araştırmadan elde edilen verilere korelasyon analizi yapılmıştır. Çalışanların algıladıkları örgütsel kronizm, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeylerine ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Tablo 4.1 aracılığıyla hesaplanan tüm değerler paylaşılmaktadır.

Tablo 4.1. Betimleyici İstatistikler ve Korelasyon Analizi

DEĞİŞKENLER	ORTALAMA	SS	1	2	3
1. Örgütsel Kronizm	3,08	.930	1		
2. Örgütsel Bağlılık	3,15	.796	-.201**	1	
3. Örgütsel Adalet	2,85	1.154	-.631**	.505**	1

*Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-yönlü)

**Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlı (2-yönlü)

Tablo 4.1’de görüldüğü üzere araştırma kapsamındaki değişkenler arasında anlamlı düzeyde ilişkiler bulunmaktadır. Korelasyon katsayılarının yorumlanabilmesi için $r < 0.40$ oranının zayıf, $r = 0.40$ ile 0.59 oranlarının orta, $r = 0.60$ ile 0.74 oranları güçlü ve $r > 0.75$ ’den yüksek oranların mükemmel olarak kabul edilmektedir (Turhan, 2019).

Korelasyon matrisi incelendiğinde, örgütsel kronizm ile örgütsel bağlılık arasında negatif, anlamlı ve zayıf bir ilişki ($r = -.201$, $p < 0.05$) tespit edilmiştir. Örgütsel kronizm ile örgütsel adalet arasında negatif, anlamlı ve güçlü bir ilişki ($r = -.631$, $p < 0.05$) tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ile örgütsel adalet arasında pozitif, anlamlı ve

orta düzeyde bir ilişki ($r = .505$, $p < 0.05$) tespit edilmiştir. Bu tespitler ışığında araştırmanın hipotezleri olan **H1** ve **H2** hipotezleri **kabul** edilmiştir.

Tablo 4.2. Alt Boyutlar İçin Betimleyici İstatistikler ve Korelasyon Analizi

DEĞİŞKENLER	ORT	SS	1	2	3	4	5	6	7
1. Grup İçi Kronizm	3.18	1.032	1						
2. Babacan Kronizm	3.09	1.168	.842**	1					
3. Karşılıklı Çıkara Dayalı Kronizm	2.92	0.781	.630**	.734**	1				
4. Duygusal Bağlılık	3.35	1.145	-.437**	-.366**	-.226*	1			
5. Devam Bağlılığı	3.21	1.054	.160**	.136*	.142*	.232**	1		
6. Normatif Bağlılık	2.86	.985	-.318**	-.244**	.107	.589**	.222**	1	
7. Örgütsel Adalet	2.85	1.154	-.663**	-.587**	-.409**	.670**	-.018	.524**	1

*Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-yönlü)

**Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlı (2-yönlü)

Korelasyon matrisi incelendiğinde, örgütsel kronizmin alt boyutları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Grup içi kronizm ile babacan kronizm arasında pozitif, anlamlı ve çok güçlü bir ilişki ($r = .842$, $p < 0.05$) tespit edilmiştir. Grup içi kronizm ile karşılıklı çıkara dayalı kronizm arasında pozitif, anlamlı ve güçlü bir ilişki ($r = .630$, $p < 0.05$) tespit edilmiştir. Benzer şekilde babacan kronizm ile karşılıklı çıkara dayalı kronizm arasında pozitif, anlamlı ve güçlü bir ilişki ($r = .734$, $p < 0.05$) tespit edilmiştir.

Örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında da pozitif ve anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasında pozitif, anlamlı ve zayıf bir ilişki ($r = .232$, $p < 0.05$) tespit edilmiştir. Duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasında pozitif, anlamlı ve orta dereceli bir ilişki ($r = .589$, $p < 0.05$) tespit edilmiştir. Benzer şekilde devam bağlılığı ile normatif bağlılık arasında pozitif, anlamlı ve zayıf bir ilişki ($r = .222$, $p < 0.05$) tespit edilmiştir.

Örgütsel kronizmin alt boyutlarından grup içi kronizmin duygusal bağlılık ile arasında negatif, anlamlı ve orta bir ilişki ($r = -.437$, $p < 0.05$); normatif bağlılık ile arasında negatif anlamlı ve zayıf bir ilişki ($r = -.318$, $p < 0.05$). Diğer yandan, grup içi kronizm ile devam bağlılığı arasında zayıf da olsa pozitif ve anlamlı bir ilişki ($r = .160$, $p < 0.01$) tespit edilmiştir. Babacan kronizm ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında zayıf ama anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Babacan kronizm ile duygusal bağlılık arasında negatif ($r = -.366$, $p < 0.05$); devam bağlılığı ile pozitif ($r = .136$, $p < 0.01$) ve normatif

bağlılık ile ($r = -.244$, $p < 0.05$) negatif ilişki tespit edilmiştir. Karşılıklı çıkara dayalı kronizm ve duygusal bağlılık arasında negatif, anlamlı ve zayıf ilişki ($r = -.226$, $p < 0.05$); devam bağlılığı ile arasında pozitif, anlamlı ve zayıf ilişki ($r = .142$, $p < 0.01$) tespit edilmiş olup, normatif bağlılıkla arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Örgütsel kronizmin alt boyutları ile örgütsel adalet arasında anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Grup içi kronizm ile örgütsel adalet arasında negatif, anlamlı ve güçlü bir ilişki ($r = -.663$, $p < 0.05$) tespit edilmiştir. Babacan kronizm ile örgütsel adalet arasında negatif, anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki ($r = -.587$, $p < 0.05$) tespit edilmiştir. Karşılıklı çıkara dayalı kronizm ile örgütsel adalet arasında negatif, anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki ($r = -.409$, $p < 0.05$) tespit edilmiştir.

Örgütsel bağlılığın alt boyutları ile örgütsel adalet arasında anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılık ile örgütsel adalet arasında pozitif, anlamlı ve güçlü bir ilişki ($r = .670$, $p < 0.05$) tespit edilmiştir. Devam bağlılığı ile örgütsel adalet arasında negatif, anlamlı ve çok zayıf bir ilişki ($r = -.018$, $p < 0.05$) tespit edilmiştir. Normatif bağlılık ile örgütsel adalet arasında pozitif, anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki ($r = .524$, $p < 0.05$) tespit edilmiştir.

4.1.2. Regresyon Analizine Ait Bulgular

Korelasyon analizi sonucunda değişkenler arasında tespit edilen ilişkinin ne kadarının örgütsel kronizm tarafından açıklandığını belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın değişkenlerinden örgütsel kronizm bağımsız değişken örgütsel adalet bağımlı değişken alınarak H1 hipotezi, örgütsel bağlılık bağımlı değişken alınarak H2 hipotezi basit doğrusal regresyon analizi ile test edilmiştir. Regresyon analizinde ayrıca, kronizm ile adalet ve bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkiye alt boyutlar açısından da bakılmıştır. Basit doğrusal regresyon yapılabilmesi için normallik ve doğrusallık koşullarının sağlandığı korelasyon analizinde tespit edilmiştir (Bkz.: s. 82).

4.1.2.1. Örgütsel Kronizm ile Örgütsel Adalet Arasındaki ilişki

Bir örgütte çalışan personelin algıladığı örgütsel kronizm ile algıladığı örgütsel adalet arasındaki ilişkiye yönelik yapılan regresyon analizine ait sonuçlar Tablo 4.3'te verilmiştir.

Tablo 4.3: Örgütsel Kronizm ve Örgütsel Adalet Arasında Regresyon Analizi Sonuçları

Örgütsel Adalet			
Örgütsel Kronizm ve Alt Boyutları	β	t	p
Örgütsel Kronizm	-0.631	-13.877	0.000
Grup İçi Kronizm	-0.369	-7.340	0.000
Babacan Kronizm	0.433	2.711	0.007
Karşılıklı Çıkara Dayalı Kronizm	0.392	4.943	0.000
R= .631, R ² =0.398, Adjusted R ² = 0.396 F(1.295)=192.58, p=0.000			

H1 hipotezine yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır [F(1.295)=192.58, p<0.01]. Analiz sonuçlarına göre örgütsel adalet algısındaki değişimin %40'ı örgütsel kronizm ile açıklanmaktadır (düzeltilmiş R²=0.396). Regresyon analizine göre bağımlı değişken (örgütsel adalet) ile bağımsız değişkenin (örgütsel kronizm) alt boyutları arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Grup içi kronizm ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki (p= .000, p<0.05) olup grup içi kronizmin %36'luk etki gücüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Babacan kronizm ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki (p= .007, p<0.05) olup babacan kronizmin %43'lük etki gücüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde karşılıklı çıkara dayalı kronizm ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki (p= .000, p<0.05) olup karşılıklı çıkara dayalı kronizmin %40'luk etki gücüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ışığında **H1 hipotezi kabul edilmiştir.**

4.1.2.1. Örgütsel Kronizm ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişki

Bir örgütte çalışan personelin algıladığı örgütsel kronizm ile algıladığı örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik yapılan regresyon analizine ait sonuçlar Tablo 4.4'de verilmiştir.

Tablo 4.4: Örgütsel Kronizm ve Örgütsel Bağlılık Arasında Regresyon Analizi Sonuçları

Örgütsel Bağlılık			
Örgütsel Kronizmin ve Alt Boyutları	β	t	p
Örgütsel Kronizm	-0.201	-3.455	0.001
Grup İçi Kronizm	-0.622	-2.563	0.011
Babacan Kronizm	0.169	0.807	0.420
Karşılıklı Çıkara Dayalı Kronizm	0.321	3.165	0.002
R= .201, R ² =0.040, Adjusted R ² = 0.037 F(1.295)=11.940, p=0.001			

H2 hipotezine yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır [F(1.295)=11.940, p<0.01]. Analiz sonuçlarına göre örgütsel bağlılık algısındaki değişimin %3.7'si örgütsel kronizm ile açıklanmaktadır (düzeltilmiş

$R^2=0.037$). Regresyon analizine göre bağımlı değişken (örgütsel bağlılık) ile bağımsız değişkenin (örgütsel kronizm) alt boyutları arasında grup içi kronizm ve karşılıklı çıkara dayalı kronizm ile anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Grup içi kronizm ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki ($p= 0.011$, $p<0.05$) olup grup içi kronizmin %62'lik etki gücüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde karşılıklı çıkara dayalı kronizm ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki ($p= 0.002$, $p<0.05$) olup karşılıklı çıkara dayalı kronizmin %32'lik etki gücüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Babacan kronizm ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki ($p= 0.420$, $p>0.05$) tespit edilmemiştir. Bu sonuçlar ışığında **H2 hipotezi kabul edilmiştir.**

H2 hipotezinin testine yönelik yapılan regresyon analizinde değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişki de incelenmiştir.

Tablo 4.5: Örgütsel Kronizm ve Duygusal Bağlılık Arasında Regresyon Analizi Sonuçları

Duygusal Bağlılık			
Örgütsel Kronizmin ve Alt Boyutları	β	t	p
Örgütsel Kronizm	-0.398	-7.391	0.000
Grup İçi Kronizm	-0.020	-4.548	0.000
Babacan Kronizm	0.371	1.919	0.056
Karşılıklı Çıkara Dayalı Kronizm	0.329	3.517	0.001
$R= .398$, $R^2=0.158$, $\text{Adjusted } R^2= 0.156$, $F(1,295)=54.622$, $p=0.000$			

Örgütsel kronizm ve alt boyutlarının duygusal bağlılıkla ilişkisine yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır [$F(1,295)=54.622$, $p<0.01$]. Analiz sonuçlarına göre duygusal bağlılık algısındaki değişimin %15.6'sı örgütsel kronizm ile açıklanmaktadır (düzeltilmiş $R^2=0.156$). Regresyon analizine göre bağımlı değişken (duygusal bağlılık) ile bağımsız değişkenin (örgütsel kronizm) alt boyutları arasında grup içi kronizm ve karşılıklı çıkara dayalı kronizm ile anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Grup içi kronizm ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki ($p= 0.000$, $p<0.05$) olup grup içi kronizmin %37'lik etki gücüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde karşılıklı çıkara dayalı kronizm ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki ($p= 0.001$, $p<0.05$) olup karşılıklı çıkara dayalı kronizmin %33'lük etki gücüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Babacan kronizm ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki ($p= 0.056$, $p>0.05$) tespit edilmemiştir.

Tablo 4.6: Örgütsel Kronizm ve Devam Bağlılık Arasında Regresyon Analizi Sonuçları

Devam Bağlılık			
Örgütsel Kronizmin ve Alt Boyutları	β	t	p
Örgütsel Kronizm	0.160	2.762	0.006
Grup İçi Kronizm	0.366	1.480	0.140
Babacan Kronizm	-0.220	-1.034	0.302
Karşılıklı Çıkara Dayalı Kronizm	0.007	0.069	0.945
R= .160, R ² =0.026, Adjusted R ² = 0.022, F(1.295)=7.629, p=0.000			

Örgütsel kronizm ve alt boyutlarının devam bağlılıkla ilişkisine yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır [F(1.295)=7.629, p<0.01]. Analiz sonuçlarına göre devam bağlılık algısındaki değişimin %2.2'si örgütsel kronizm ile açıklanmaktadır (düzeltilmiş R²=0.022). Regresyon analizine göre bağımlı değişken (devam bağlılık) ile bağımsız değişkenin (örgütsel kronizm) alt boyutları arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmemiştir.

Tablo 4.7: Örgütsel Kronizm ve Devam Bağlılık Arasında Regresyon Analizi Sonuçları

Normatif Bağlılık			
Örgütsel Kronizmin ve Alt Boyutları	β	t	p
Örgütsel Kronizm	-0.263	-4.664	0.000
Grup İçi Kronizm	-0.836	-3.561	0.000
Babacan Kronizm	0.274	1.353	0.177
Karşılıklı Çıkara Dayalı Kronizm	0.383	3.915	0.000
R= .263, R ² =0.069, Adjusted R ² = 0.066 F(1,295)=21.751, p=0.000			

Örgütsel kronizm ve alt boyutlarının normatif bağlılıkla ilişkisine yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır [F(1.295)=21.751, p<0.01]. Analiz sonuçlarına göre normatif bağlılık algısındaki değişimin %6.6'sı örgütsel kronizm ile açıklanmaktadır (düzeltilmiş R²=0.066). Regresyon analizine göre bağımlı değişken (normatif bağlılık) ile bağımsız değişkenin (örgütsel kronizm) alt boyutları arasında grup içi kronizm ve karşılıklı çıkara dayalı kronizm ile anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Grup içi kronizm ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki (p= 0.000, p<0.05) olup grup içi kronizmin %83'lük etki gücüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde karşılıklı çıkara dayalı kronizm ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki (p= 0.000, p<0.05) olup karşılıklı çıkara

dayalı kronizmin %38’lik etki gücüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Babacan kronizm ile normatif bağıllık arasında anlamlı bir ilişki ($p= 0.177$, $p>0.05$) tespit edilmemiştir.

4.1.3.Fark Testlerine Ait Bulgular

Araştırmada çalışanların demografi bilgilerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla varyansların homojenliğini belirleyen Levene değeri dikkat alınarak iki grup olan bağımsız örneklem (cinsiyet, medeni durum ve pozisyon) için t-test, üç ve üçten fazla grup için (yaş, eğitim, kıdem ve toplam kıdem) ise ANOVA kullanılmıştır.

Tablo 4.8. Değişkenlerin Cinsiyete Göre Fark Testleri Analizi

CİNSİYET		N	ORT	SS	t	P
Örgütsel Kronizm	Kadın	115	3,03	0,91	-,760	,384
	Erkek	181	3,11	0,95		
	Toplam	296	6,14	1,83		
Örgütsel Bağlılık	Kadın	115	3,22	0,66	1,203	,007
	Erkek	181	3,10	0,87		
	Toplam	296	6,32	1,53		
Örgütsel Adalet	Kadın	115	2,82	1,10	-,308	,543
	Erkek	181	2,87	1,19		
	Toplam	296	5,68	2,29		

Cinsiyetlere göre değişkenler arasında farklılık olup olmadığına yönelik gerçekleştirilen t-testi sonuçlarına göre; örgütsel kronizmin [$t(296)= -.760$, $p=.384$] cinsiyetlere göre farklılık göstermediği görülmektedir. Değişkenlerden örgütsel adalet algısında da [$t(296)= -.308$, $p=.543$] cinsiyete göre farklılık tespit edilmemiştir. Örgütsel bağlılığın ise [$t(296)= 1.203$, $p=.007$] cinsiyete göre farklılık gösterdiği; kadınların ($\bar{X}=3.22$, $SS= .66$) erkeklere ($\bar{X}=3.10$, $SS= .87$) oranla daha fazla örgütsel bağlılık sergilediği tespit edilmiştir.

Tablo 4.9. Değişkenlerin Medeni Duruma Göre Fark Testleri Analizi

MEDENİ DURUM		N	ORT	SS	t	P
Örgütsel Kronizm	Evli	191	3,13	0,92	1,290	,763
	Bekâr	105	2,99	0,95		
	Toplam	296	6,12	1,87		
Örgütsel Bağlılık	Evli	191	3,17	0,80	1,175	,867
	Bekâr	105	3,07	0,79		
	Toplam	296	6,24	1,59		
Örgütsel Adalet	Evli	191	2,82	1,15	-,670	,666
	Bekâr	105	2,91	1,16		
	Toplam	296	5,73	2,31		

Medeni duruma göre değişkenler arasında farklılık olup olmadığına yönelik gerçekleştirilen t-testi sonuçlarına göre; örgütsel kronizmin $[t(296)= 1.290, p=.763]$ medeni duruma göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın da benzer şekilde $[t(296)= 1.175, p=.867]$ medeni duruma göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Değişkenlerden örgütsel adalet algısında da $[t(296)= -.670, p=.666]$ medeni duruma göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Özetle çalışanların örgütsel kronizm, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları medeni durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 4.10. Değişkenlerin Pozisyona Göre Fark Testleri Analizi

POZİSYON		N	ORT	SS	t	P
Örgütsel Kronizm	Mavi Yakalı	121	3,31	0,85	3,488	,061
	Beyaz Yakalı	175	2,93	0,95		
	Toplam	296	6,14	1,80		
Örgütsel Bağlılık	Mavi Yakalı	121	3,23	0,86	1,421	,020
	Beyaz Yakalı	175	3,09	0,73		
	Toplam	296	6,32	1,59		
Örgütsel Adalet	Mavi Yakalı	121	2,71	1,09	-1,779	,374
	Beyaz Yakalı	175	2,95	1,19		
	Toplam	296	5,66	2,28		

Pozisyona göre değişkenler arasında farklılık olup olmadığına yönelik gerçekleştirilen t-testi sonuçlarına göre; örgütsel kronizmin $[t(296)= 3.488, p=.061]$ pozisyona göre farklılık göstermediği görülmektedir. Örgütsel bağlılığın da benzer şekilde $[t(296)= 1.421, p=.020]$ pozisyona göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Değişkenlerden örgütsel adalet algısında da $[t(296)= -1.779, p=.374]$ pozisyona göre farklılık tespit edilmemiştir. Özetle çalışanların örgütsel kronizm, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları pozisyona göre farklılık göstermemektedir.

Çalışanların örgütsel kronizm, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algılarının üç ve üçten fazla grup içeren yaş, eğitim, kıdem ve toplam kıdem bilgilerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) ve çoklu karşılaştırma testleri (post-hoc; Tukey, Scheffe ve Tamhane) yapılmıştır. Analizlerde homojenlik sağlanamayan koşullarda “Welch ve Brown-Forsythe testleri” kullanılarak farklılık analizleri gerçekleştirilmiştir.

Tablo 4.11. Değişkenlerin Yaşa Göre Fark Testleri Analizi

YAŞ		N	ORT	SS	df	F	P
Örgütsel Kronizm	18-25 Yaş	17	3,40	0,85	Df ₁ =4 Df ₂ =296	1,561	0,185
	26-35 Yaş	90	3,06	0,90			
	36-45 Yaş	114	2,96	0,94			
	46-55 Yaş	61	3,26	0,96			
	56-65 Yaş	14	3,02	0,92			
	Toplam	296	3,08	0,93			
Örgütsel Bağlılık	18-25 Yaş	17	3,05	0,53	Df ₁ =4 Df ₂ =296	4,989	0,001
	26-35 Yaş	90	2,87	0,78			
	36-45 Yaş	114	3,21	0,82			
	46-55 Yaş	61	3,39	0,77			
	56-65 Yaş	14	3,43	0,60			
	Toplam	296	3,15	0,80			
Örgütsel Adalet	18-25 Yaş	17	2,38	1,30	Df ₁ =4 Df ₂ =296	1,400	0,234
	26-35 Yaş	90	2,81	1,14			
	36-45 Yaş	114	2,98	1,15			
	46-55 Yaş	61	2,73	1,15			
	56-65 Yaş	14	3,10	1,04			
	Toplam	296	2,85	1,15			

Yaşa göre değişkenler arasında farklılık olup olmadığına yönelik gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre; örgütsel kronizmin [$F_{4,296} = 1.561$, $p=.185$] yaşıya göre farklılık göstermediği görülmektedir. Örgütsel adaletin de benzer şekilde [$F_{4,296} = 1.400$, $p=.234$] yaşıya göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Değişkenlerden örgütsel bağlılığın [$F_{4,296} = 4.989$, $p=.001$] yaşıya göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın farklılaştığı yaşıya göre grupların ortalaması incelendiğinde 56-65 yaş aralığının ($\bar{X}=3.43$, $SS= .60$) en çok bağlılık geliştiren grup olduğu görülmüştür. Diğerlerine göre en çok bağlılık geliştiren ikinci grup olarak 46-55 yaş aralığının ($\bar{X}=3.39$, $SS= .77$), üçüncü grup olarak 36-45 yaş aralığının ($\bar{X}=3.21$, $SS= .82$) ve dördüncü grup olarak 18-25 yaş aralığının ($\bar{X}=3.05$, $SS= .53$) olduğu görülmüştür.

Tablo 4.12. Değişkenlerin Eğitim Durumuna Göre Fark Testleri Analizi

EĞİTİM		N	ORT	SS	df	F	p
Örgütsel Kronizm	İlköğretim	54	3,38	0,87	Df ₁ =3 Df ₂ =296	2,337	0,074
	Lise	56	3,02	0,94			
	Lisans	144	2,99	0,94			
	Lisansüstü	42	3,07	0,92			
	Toplam	296	3,08	0,93			
Örgütsel Bağlılık	İlköğretim	54	3,33	0,87	Df ₁ =3 Df ₂ =296	5,081	0,002
	Lise	56	3,37	0,88			
	Lisans	144	3,09	0,73			
	Lisansüstü	42	2,82	0,69			
	Toplam	296	3,15	0,8			
Örgütsel Adalet	İlköğretim	54	2,64	1,10	Df ₁ =3 Df ₂ =296	1,792	0,149
	Lise	56	3,13	1,13			
	Lisans	144	2,84	1,21			
	Lisansüstü	42	2,76	1,02			
	Toplam	296	2,85	1,15			

Eğitim durumuna göre değişkenler arasında farklılık olup olmadığına yönelik gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre; örgütsel kronizmin [$F_{3,296} = 2.337$, $p=.074$] medeni duruma göre farklılık göstermediği görülmektedir. Örgütsel adaletin de benzer şekilde [$F_{3,296} = 1.792$, $p=.149$] eğitim durumuna göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Değişkenlerden örgütsel bağlılığın [$F_{3,296}=5.081$, $p=.002<.005$] eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın farklılaştığı eğitim durumuna göre grupların ortalaması incelendiğinde lise mezunlarının ($\bar{X}=3.37$, $SS= .88$) en çok bağlılık geliştiren grup olduğu görülmüştür. Diğerlerine göre en çok bağlılık geliştiren ikinci grup olarak ilköğretim mezunlarının ($\bar{X}=3.33$, $SS= .87$), üçüncü grup olarak lisans mezunlarının ($\bar{X}=3.09$, $SS= .73$) olduğu görülmüştür.

Tablo 4.13. Değişkenlerin Kıdemlerine Göre Fark Testleri Analizi

KIDEM		N	ORT	SS	df	F	p
Örgütsel Kronizm	1-5 yıl	115	3,05	0,99	Df ₁ =5 Df ₂ =296	1,292	0,267
	6-10 Yıl	71	3,21	0,85			
	11-15 Yıl	60	3,13	0,87			

	16-20 Yıl	30	2,88	0,99			
	21-25 Yıl	13	3,16	0,91			
	26 Yıl ve üzeri	7	2,45	0,91			
	Toplam	296	3,08	0,93			
Örgütsel Bağlılık	1-5 yıl	115	3,13	0,81	Df ₁ =5 Df ₂ =296	1,430	0,214
	6-10 Yıl	71	2,99	0,75			
	11-15 Yıl	60	3,25	0,77			
	16-20 Yıl	30	3,34	0,93			
	21-25 Yıl	13	3,08	0,67			
	26 Yıl ve üzeri	7	3,52	0,56			
	Toplam	296	3,15	0,80			
Örgütsel Adalet	1-5 yıl	115	2,94	1,20	Df ₁ =5 Df ₂ =296	2,173	0,057
	6-10 Yıl	71	2,57	1,07			
	11-15 Yıl	60	2,83	1,13			
	16-20 Yıl	30	2,97	1,25			
	21-25 Yıl	13	2,79	0,92			
	26 Yıl ve üzeri	7	3,86	0,86			
	Toplam	296	2,85	1,15			

Kıdeme (mevcut örgütte çalışma yılı) göre değişkenler arasında farklılık olup olmadığına yönelik gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre; örgütsel kronizmin [$F_{5,296}=1.292$, $p=.267$] kıdeme göre farklılık göstermediği görülmektedir. Örgütsel bağlılığın [$F_{5,296}=1.430$, $p=.214$] kıdeme göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Değişkenlerden örgütsel adaletin de benzer şekilde [$F_{5,296}=2.173$, $p=.057$] kıdeme göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Özetle çalışanların örgütsel kronizm, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algılarında kıdemlerine göre fark yoktur.

Tablo 4.14. Değişkenlerin Toplam Kıdemlerine Göre Fark Testleri Analizi

TOPLAM KIDEM		N	ORT	SS	df	F	p
Örgütsel Kronizm	1-5 yıl	37	3,23	0,98	Df ₁ =5 Df ₂ =296	0,832	0,528
	6-10 Yıl	50	3,08	0,88			
	11-15 Yıl	63	3,15	0,85			
	16-20 Yıl	74	2,98	0,96			
	21-25 Yıl	39	2,91	0,91			
	26 Yıl ve üzeri	33	3,22	1,04			

	Toplam	296	3,08	0,93			
Örgütsel Bağlılık	1-5 yıl	37	3,31	0,78	Df ₁ =5 Df ₂ =296	6,469	0,000
	6-10 Yıl	50	2,76	0,78			
	11-15 Yıl	63	2,95	0,73			
	16-20 Yıl	74	3,16	0,75			
	21-25 Yıl	39	3,41	0,73			
	26 Yıl ve üzeri	33	3,57	0,81			
	Toplam	296	3,15	0,80			
Örgütsel Adalet	1-5 yıl	37	2,72	1,21	Df ₁ =5 Df ₂ =296	0,997	0,420
	6-10 Yıl	50	2,66	1,11			
	11-15 Yıl	63	2,89	1,01			
	16-20 Yıl	74	2,79	1,18			
	21-25 Yıl	39	2,98	1,31			
	26 Yıl ve üzeri	33	3,17	1,15			
	Toplam	296	2,85	1,15			

Toplam kıdeme (iş hayatında geçirilen toplam süre) göre değişkenler arasında farklılık olup olmadığına yönelik gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre; örgütsel kronizmin [$F_{5,296} = 0.832$, $p = .528$] toplam kıdeme göre farklılık göstermediği görülmektedir. Örgütsel adaletin de benzer şekilde [$F_{5,296} = 0.997$, $p = .420$] eğitim durumuna göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Değişkenlerden örgütsel bağlılığın [$F_{5,296} = 6.469$, $p = .000 < .001$] toplam kıdeme göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın farklılaştığı toplam kıdeme göre grupların ortalaması incelendiğinde 26 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışanların ($\bar{X} = 3.57$, $SS = .81$) en çok bağlılık geliştiren grup olduğu görülmüştür. Diğerlerine göre en çok bağlılık geliştiren ikinci grup olarak 21-25 yıl toplam kıdemliler ($\bar{X} = 3.41$, $SS = .73$) tespit edilmiştir. Üçüncü grup olarak 1-5 yıl toplam kıdemliler ($\bar{X} = 3.31$, $SS = .78$), dördüncü grup olarak 16-20 yıl toplam kıdemliler ($\bar{X} = 3.16$, $SS = .75$), beşinci grup olarak 11-15 yıl toplam kıdemliler ($\bar{X} = 2.89$, $SS = .73$) olduğu görülmüştür.

Bu sonuçlar ışığında araştırmanın hipotezlerinden **H3** ve **H4** hipotezleri kabul edilmemiştir. Örgütsel kronizm ve örgütsel adalet algısı hiçbir demografik özelliğe göre farklılık göstermemektedir. Örgütsel bağlılık ise yalnızca cinsiyete, yaşa, eğitime ve toplam kıdeme göre farklılık gösterip, medeni durum, pozisyon ve kıdeme göre farklılık göstermemektedir. Buna göre araştırmanın **H5** hipotezi (cinsiyet, eğitim, yaş ve toplam kıdem değişkenleri için) kabul edilmiştir.

4.2.TARTIŞMA

Bu çalışma, yürütüldüğü büyükşehir sınırlarında çalışan belediye personelinin örgütsel kronizm algıları ile örgütsel adalet ve bağlılık arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamıştır. Sağlanan bulgular, literatürdeki kısıtlı sayıda da olsa yapılmış araştırmalarla büyük ölçüde uyumludur. Örneğin Khatri ve Tsang (2003) araştırmasında çalışanların kronizm algıları yükseldikçe adalet algılarının düştüğünü saptamışlardır. Kartal (2019) çalışmasında kronizm ile örgütsel adalet arasında anlamlı, negatif ama zayıf bir ilişki tespit etmiştir. Bu çalışmada çıkan oldukça güçlü ilişkinin nedeninin örneklem farkına dayandığı düşünülmektedir. Kartal çalışmasını Bandırma ilçesinde çalışan sağlık personeline yönelik gerçekleştirmiştir. Belediyeler sağlık kuruluşlarına nazaran daha siyasi yapılardır ve yönetimleri belirli periyodlarla değişmektedir. Her seçim döneminde görülen yoğun işe alımlar ve bu alımların sınavsız yapılabilmesi, belediyelerin sağlık kuruluşlarından daha fazla kronizme elverişli olduğunu göstermektedir. Belediyelerde kronizmin yaygın olması, genellikle siyasi nüfuz ve kişisel ilişkilerin öne çıkmasıyla ilişkilidir (Vigoda, 2000). Bu sebeple belediye çalışanı ile sağlık çalışanı arasında kronizme bağlı adalet algısındaki farklılığın algılanan kronizm düzeyine bağlı olduğu düşünülmüştür.

Kronizm, adalet algısını düşürerek örgüt düşmanı davranışlara sebep olmaktadır. Akdemir, Kırmızıgül ve Zengin (2016) yaptıkları çalışmada kronist uygulamaların adalet algısını zedeleyerek örgütsel sinizm ve sessizlik gibi olumsuz etkilere sebep olduğunu göstermişlerdir. Batman, Bayarçelik, Fındıklı (2017) ve Görgülü (2022) de benzer şekilde kronizm algısının adalet algısını olumsuz etkileyerek çalışanların sinik davranışlarını artırdığını tespit etmişlerdir. Çalışanların tutum ve davranışları üzerinde ciddi ve olumsuz etkileri olan örgütsel adalet (İçerli, 2010) ve kronizm arasında negatif ve güçlü bir ilişki olması, kronist uygulamaların belediye çalışanlarının olumsuz tutum ve davranışlar (sinizm vb.) sergilemelerine neden olmaktadır. Kronizm, çalışanlar arasında eşitsizlik ve haksızlık hissi yaratır ve adalet algısını olumsuz yönde etkiler (Khatri ve Tsang, 2003). Örgütsel adaletin düşük algılanması, sinizm ve sessizlik davranışlarının dışında çalışanların motivasyonunu, iş tatminini ve verimliliğini olumsuz etkileyebilmektedir (Greenberg, 1990). Belediye yönetimlerinin adil ve şeffaf politikalar benimsemeleri, çalışanların adalet algısını güçlendirebilir ve kronizmin olumsuz etkilerini azaltabilir. Kronizmin önlenmesi, adaletin sağlanmasına ve

dolayısıyla daha sağlıklı ve verimli örgütsel ortamların oluşturulmasında kritik bir rol oynamaktadır.

İkinci olarak, çalışanların örgütsel kronizm algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı, negatif ve zayıf bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgu, kronizmin çalışanların örgüte olan bağlılığını da olumsuz etkilediğini, ancak bu etkinin nispeten daha zayıf olduğunu göstermektedir. Büte (2011) de benzer şekilde kronizm ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve negatif bir ilişki tespit etmiştir. Kirkcaldy, Shephard ve Furnham (2002) araştırmasının bulguları kronizmin örgütsel bağlılığı azalttığı yönündedir. Araslı ve Tümer (2008) ise kronizm, iş stresi ve iş tatmini arasındaki ilişki inceledikleri çalışmada kronizmin bağlılık üzerindeki etkilerini de ele almış ve kronizmin, çalışanların örgüte olan bağlılığını olumsuz yönde etkilediği bulunmuştur.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte olan duygusal bağlılığı ve sadakatini ifade eder (Meyer ve Allen, 1991). Kronizm, çalışanların örgüte olan güvenini sarsarak bağlılıklarını zayıflatabilir (Araslı ve Tümer, 2008). Buna karşın araştırma sonuçlarında kronizmin bağlılık üzerindeki etkisinin zayıf olması, çalışanların diğer bağlılık faktörlerinden etkilenebileceğini ve kronizmin tek başına belirleyici olmadığını göstermektedir. Örneğin, çalışma koşulları, liderlik tarzı ve kariyer fırsatları gibi diğer faktörler de bağlılık üzerinde önemli rol oynayabilmektedir (Meyer ve Herscovitch, 2001). Örgütsel kronizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin zayıf olmasının örnekleme özel bir durum olduğu da düşünülebilir. Ankete katılan belediye personelleri seçim öncesi veya sonrası işe alımlardan en az etkilenen mavi yakalı işçi, terfi şansı en az olan beyaz yakalı mühendis/mimar veya en fazla şef düzeyinde yöneticilerden oluşmaktadır. Çalışanlar kronizm algılasalar bile belediyede işe girmek, düzenli ve nispeten iyi bir ücretle çalışmak, sosyal imkânların fazlalığı, ülkemizin ekonomik krizde olması ve işsizlik oranının yüksekliği gibi nedenlerle bağlılıklarını çok düşürmemektedir. Diğer yandan, grup içi kronizm ile devam bağlılığı arasında zayıf da olsa pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunması, çalışanların grup içi kronizme rağmen ekonomik nedenlerle örgütte kalmaya devam ettiklerini göstermektedir. Bulgular incelendiğinde katılımcıların devam bağlılığının daha yüksek olması bu görüşü desteklemektedir.

Regresyon analizleri de yukarıdaki görüşleri destekler niteliktedir. Regresyon analizi sonuçları kronizm ile örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet arasında farklı düzeylerde ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır. Kronizm, örgütsel bağlılığın yalnızca %3,7'sini açıklarken, örgütsel adalet algısındaki değişimin %40'ını açıklamaktadır. Bu durum, kronizmin örgüt içindeki ilişkilerde ve adalet algısında önemli bir rol oynadığını, ancak örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin sınırlı olduğunu göstermektedir. Bağlılık üzerindeki etkisinin %3,7 ile sınırlı kalması örgütsel bağlılığın pek çok değişken tarafından şekillendirildiğini göstermektedir. Kronizmin örgütsel adalet algısında çok daha belirgin değişime sebep olması, kronist uygulamaların doğası gereği adaletsiz ve keyfi uygulamalar olmasının çalışanların adalet algılarına doğrudan etki ettiğini göstermektedir. Adalet algısındaki düşüklüğün çalışan performansına etkisi göz önüne alındığında, kronizmle mücadele etmek örgütler için önemli bir strateji olmaktadır.

Örgütsel kronizmin alt boyutları arasında anlamlı, pozitif ve güçlü ilişkilerin varlığı, kronizmin boyutlarının birbirini desteklediğini ve örgüt içindeki dinamiklerde birlikte var olma eğiliminde olduklarını göstermektedir. Örgütsel kronizmin alt boyutları incelendiğinde, grup içi kronizm ile babacan kronizm arasında pozitif, anlamlı ve çok güçlü bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç, grup içindeki bireylerin birbirlerine karşı kayırmacı davranışlar sergileme eğiliminde olduklarını ve bu kayırmacı tutumun babacan kronizmle birlikte arttığını göstermektedir. Benzer şekilde, grup içi kronizm ile karşılıklı çıkara dayalı kronizm arasında da pozitif, anlamlı ve güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgu, çıkar ilişkilerinin kronizmin temelinde yatan önemli bir faktör olduğunu işaret etmektedir. Babacan kronizm ile karşılıklı çıkara dayalı kronizm arasındaki pozitif, anlamlı ve güçlü ilişki, örgütlerde bireylerin hem duygusal hem de çıkar ilişkilerine dayalı kayırmacı tutumlar sergilediklerini göstermektedir.

Örgütsel kronizmin alt boyutları ile örgütsel adalet arasındaki anlamlı ilişkiler de önemli bulgular sunmaktadır. Grup içi kronizm ile örgütsel adalet arasında negatif, anlamlı ve güçlü bir ilişki, grup içindeki kayırmacı tutumların adalet algısını ciddi şekilde zedelediğini göstermektedir. Babacan kronizm ve karşılıklı çıkara dayalı kronizm ile örgütsel adalet arasında negatif, anlamlı ve orta düzeyde ilişki bulunması,

paternalist yaklaşımların ve çıkar ilişkilerinin de adalet algısını olumsuz etkilediğini ama grup içi kronizm kadar etkisinin olmadığına işaret etmektedir.

Örgütsel kronizmin alt boyutlarının duygusal bağlılık ve normatif bağlılıkla arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunması, kronist tutumların çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarını azalttığını ve örgüte karşı ahlaki yükümlülükleri zayıflattığını göstermektedir. Diğer yandan, kronizmin alt boyutları ile devam bağlılığı arasındaki pozitif ve anlamlı zayıf ilişki, kronist tutumların bir grup çalışan için örgütte kalma nedenlerinden biri olabileceğini göstermektedir. Bu çalışanların kayırılan kişiler olduğu düşünülmektedir. Bir grup çalışanın ise; kronizm, alternatif yokluğundan veya ekonomik sebeplerle mevcut durumlarını koruyarak ama örgüte minimum fayda sağlayacak şekilde işe geldikleri düşünülmektedir. Kişisel avantaj ve ilişkiler üzerine kurulan karşılıklı çıkara dayalı kronizm ile ahlaki yükümlülüklerle oluşan normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olmaması, bir grup çalışanın çıkar ilişkisine dayalı kayırmacılık yapması diğerlerinin ahlaki yükümlülüklerini veya etik değerlerinin etkilemediğini göstermektedir.

Örgütsel bağlılığın alt boyutları ile örgütsel adalet arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Duygusal ve normatif bağlılık ile örgütsel adalet arasında pozitif, anlamlı ve güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu, adalet algısının yüksek olduğu örgütlerde çalışanların hem duygusal olarak hem ahlaki yükümlülükten dolayı örgütlerine daha bağlı olduklarını göstermektedir. Devam bağlılığı ile örgütsel adalet arasında negatif, anlamlı ve çok zayıf bir ilişki bulunması, adalet algısının düşük olduğu örgütlerde çalışanların ekonomik zorunluluklar nedeniyle kalmaya devam ettiklerini göstermektedir.

Örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkiler de dikkat çekicidir. Duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasında pozitif, anlamlı ve zayıf bir ilişki, çalışanların örgüte duygusal olarak bağlı olduklarında örgütte kalma eğilimlerinin arttığını göstermektedir. Duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasında pozitif, anlamlı ve orta dereceli bir ilişki bulunması, çalışanların örgüte olan ahlaki yükümlülüklerinin, duygusal bağlılıklarını güçlendirdiğini işaret etmektedir. Devam bağlılığı ile normatif bağlılık arasındaki pozitif, anlamlı ve zayıf ilişki, çalışanların örgütte kalma

zorunluluğu hissettiklerinde bu durumu normatif bağlılıkla ilişkilendirdiklerini göstermektedir.

Araştırmada ayrıca örgütsel bağlılığın bazı demografi bilgilerine göre farklılaştığı saptanmıştır. Çalışanların örgütsel bağlılığı, çalışanın cinsiyetine, yaşına, eğitim durumuna ve toplam kıdemine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Cinsiyet farklılıklarının, sosyal ve kültürel normlar, iş yeri beklentileri ve kariyer hedefleri gibi faktörlerden kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Bu bulgu, yöneticilerin çalışan bağlılığını artırma stratejilerini cinsiyet farkındalığı ile geliştirmeleri gerektiğini işaret etmektedir. Yaşa göre farklılıkların, genç çalışanlar ve daha deneyimli çalışanlar arasında bağlılık düzeylerinin değişiklik göstermesi, kariyer aşamaları ve kişisel yaşam döngüleri gibi faktörlerden kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Genç çalışanlar genellikle kariyerlerinin başında olduklarından daha yüksek beklentilere sahip olabilirken, daha yaşlı çalışanlar iş güvencesi ve durağanlığı daha fazla önemseyebilir. Bu farklılıklar, çalışan bağlılığını artırmak için yaş gruplarına yönelik farklı yaklaşımlar geliştirilmesini gerektirebilir.

Eğitim durumuna göre farklılıklar eğitim düzeyinin beklenti ve iş tatmini üzerinde rol oynadığını göstermektedir. Daha yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanlar, genellikle daha fazla sorumluluk ve kariyer gelişimi fırsatları arayışında olabileceği düşünülmektedir. Çalışanın toplam kıdemine göre örgütsel bağlılığın farklılık göstermesi, iş hayatında geçirilen sürenin bağlılık düzeyini etkilediğini göstermektedir. Uzun süreli çalışanlar, örgüte olan bağlılıklarını artırmış olabilirler, çünkü iş hayatında geçirilen uzun zaman, bir örgütün değerlerini benimseme ve kültürüne adapte olmakta deneyim kazandırmış olabilir. Ancak, yeni çalışanlar için bağlılık düzeylerinin düşük olması, onları örgütte tutmak için daha fazla çaba gösterilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Kartal (2019) çalışmasında kronizmin ve örgütsel adaletin yalnızca yaşa (orta yaşta en yüksek) ve kıdeme (15-15 yıl en düşük) göre farklılaştığını tespit etmiştir. Bu araştırmada ise örgütsel kronizm ve örgütsel adalet algılarının hiçbir demografik özelliğe göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu bulgu, kronizm ve adalet algılarının demografik değişkenlerden bağımsız olarak genelde benzer şekilde

algılandığını göstermektedir. Bu durum, örgüt içindeki adalet ve kayırmacılık algılarının tüm çalışan grupları için ortak bir deneyim olduğunu ve bu algıların evrensel bir özellik taşıdığını ortaya koymaktadır.

Genel olarak, bu çalışma, örgütsel kronizmin örgütsel bağlılık ve adalet üzerinde olumsuz etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Kronizmin farklı türleri arasındaki güçlü ilişkiler, bu tür davranışların örgüt içinde yaygın olabileceğini ve birbiriyle ilişkili olabileceğini göstermektedir. Örgütsel bağlılık ve adalet arasındaki pozitif ilişkiler, adil ve bağlılık artırıcı politikaların önemini vurgulamaktadır. Bu sonuçlar, örgütlerde kronizm uygulamalarının minimize edilmesi gerektiğini açıkça ortaya koymaktadır. Örgütler, adalet ve eşitlik ilkelerine dayalı politikalar geliştirmeli ve uygulamalıdır. Ayrıca, çalışanların bağlılığını artırmak için adil ve şeffaf bir yönetim benimsenmeli ve çalışanların kariyer gelişimlerine önem verilmelidir. Bu tür önlemler, çalışanların örgütsel adalet algılarını ve bağlılıklarını güçlendirerek, örgütsel performansı ve verimliliği artırabilir.

Sonuç olarak, bu çalışma, örgütsel kronizmin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerini ve kronizmin örgütsel dinamikler üzerindeki karmaşık etkilerini ortaya koyarak, bu alanlarda stratejik yönetim yaklaşımlarının geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Çalışma bu yönüyle literatüre ve uygulamaya önemli katkılar sağlamaktadır. Gelecek araştırmalarda, farklı sektörlerde ve kültürel bağlamlarda benzer çalışmalar yapılarak, bulguların genellenebilirliği artırılabilir ve örgütsel kronizmin çeşitli bağlamlardaki etkileri daha derinlemesine incelenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, algılanan örgütsel kronizm ile örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişkileri inceleyerek, bu ilişkilere yönelik bulgular elde etmiştir. Bulgular, örgütsel kronizmin çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve adalet algılarını olumsuz etkilediğini göstermektedir. Örgütsel kronizm ile örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet arasında anlamlı, negatif ilişkiler tespit edilmiştir. Özellikle grup içi kronizm, ardından babacan kronizm ve karşılıklı çıkara dayalı kronizmin örgütsel adalet ve bağlılık üzerinde belirgin etkileri olduğu görülmüştür. Ayrıca örgütsel bağlılık ve

örgütsel adalet arasında anlamlı ve pozitif korelasyon olduğu belirlenmiştir. Demografik özellikler açısından bakıldığında örgütsel bağlılık çalışanın cinsiyetine, yaşına, eğitim durumuna ve toplam kıdemine göre farklılık göstermektedir. Ancak örgütsel kronizm ve örgütsel adalet algılarının hiçbir demografik özelliğe göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu bulgular, çalışan bağlılığının demografik faktörlerden etkilendiğini, ancak adalet ve kronizm algılarının daha evrensel olduğunu göstermektedir.

Sonuçlar, çalışmanın örneklemini olan belediyeler için değerlendirildiğinde; çalışanların en çok grup içi kronizm algıladığı, adalet algısı ve örgüte bağlılığı düşük ama devam bağlılığı yüksek bireylerden oluştuğu söylenebilir. Grup içi kronizm en çok hemşeri bağları üzerinden kurulduğu ve devam bağlılığının minimum performansla işte kalmaya çalışmak olduğu göz önüne alınırsa, belediye personelinin hemşeri kayırmacılığı hisseden, başka alternatifi olmadığı için işe gelen, yaratıcılık ve yenilikçilikten uzak, düşük verim ve performansla çalışan, sinizm ve sessizlik gibi davranışlar geliştiren bireyler olduğu söylenebilir.

Örgütler, adil ve şeffaf yönetim politikaları benimseyerek çalışanlar arasındaki kronizm algısını azaltmalıdır. Bu, adalet algısını güçlendirecek ve çalışan bağlılığını artıracaktır. Yöneticiler, karar alma süreçlerinde açık ve nesnel kriterler kullanarak kayırmacılığın önüne geçmelidir. Çalışanlara ve yöneticilere yönelik kronizm ve adalet konularında eğitim ve farkındalık programları düzenlenmelidir. Bu programlar, örgüt içindeki kayırmacı tutumların ve adaletsizliklerin fark edilmesini ve bu konularda bilinçli davranılmasını sağlayacaktır.

Çalışan bağlılığını artırmak için demografik farklılıklar dikkate alınarak stratejiler geliştirilmelidir. Örneğin, genç çalışanlara kariyer gelişimi ve eğitim fırsatları sunulabilirken, daha deneyimli çalışanlara iş güvencesi sağlanabilir. Cinsiyet, yaş ve eğitim durumu gibi faktörlere yönelik özel yaklaşımlar benimsenmelidir. Performans ve yetenek yönetimi süreçlerinde adaletin sağlanması, çalışanların örgüte olan güvenini artıracaktır. Objektif ve ölçülebilir performans kriterleri kullanarak terfi ve ödüllendirme sistemleri adil bir şekilde uygulanmalıdır. Örgütte uzun süre çalışmış olan çalışanlar ile yeni başlayanlar arasındaki bağlılık farklarını azaltmak için kıdem

farklılıklarına uygun politikalar geliştirilmelidir. Yeni çalışanların örgüte uyum süreçlerini hızlandırmak için mentorluk ve oryantasyon programları uygulanabilir. Örgütler, kronizme karşı net ve kararlı bir duruş sergileyerek bu tür davranışların kabul edilemez olduğunu açıkça belirtmelidir. Bu politikaların uygulanması ve denetlenmesi için gerekli mekanizmalar oluşturulmalıdır.

Çalışma, kronizm ile adalet ve bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen ilk araştırma olmasına rağmen yine de sonuçların araştırmanın sınırlılıkları düşünülerek değerlendirilmesi önerilmektedir. Araştırma büyükşehir il sınırlarında görev yapan 296 belediye personeli üzerinde yapılmıştır. Sonuçların genellenebilmesi için örneklem sayısı artırılarak daha çok belediye üzerinde çalışılmalıdır. Ayrıca çalışmanın kapsamını genişleterek farklı demografik grupları (örneğin, sektörler, bölgeler veya kültürel bağlamlar) incelemek faydalı olabilir. Bu, bulguların genellenebilirliğini artıracak ve demografik faktörlerin örgütsel kronizm, bağlılık ve adalet üzerindeki etkilerini daha iyi anlamayı sağlayacaktır.

Hem nicel hem de nitel araştırma yöntemlerini kullanmak, bulguların doğruluğunu ve derinliğini artırabilir. Belediyelerin siyasi yapılar olması çalışanların anket doldurmak konusunda çekimser olmalarına sebep olduğu gözlenmiştir. Bu yüzden anketler ve ölçekler gibi nicel araçların yanı sıra, derinlemesine mülakatlar ve odak grupları gibi nitel yöntemler de kullanılabilir. Bu, çalışanların algılarını daha doğru ve ayrıntılı bir şekilde anlamaya yardımcı olacaktır. Zaman içinde örgütsel kronizm, bağlılık ve adalet algılarının nasıl değiştiğini incelemek için uzunlamasına araştırmalar yapılabilir. Bu tür çalışmalar, değişkenler arasındaki ilişkilerin zaman içindeki dinamiklerini anlamaya yardımcı olacaktır. Belediyeler üzerinde araştırma yapılması durumunda seçimden hemen önce ve hemen sonra iki farklı araştırma yapılarak kayırmacılığın siyasi dinamiklerden nasıl etkilendiğini tespit etmek literatüre katkı sağlayacaktır.

Farklı kültürel bağlamlarda benzer araştırmalar yapmak, kültürel farklılıkların bu değişkenler üzerindeki etkilerini ortaya koyabilir. Kültürel faktörlerin örgütsel davranışlar üzerindeki rolünü incelemek, bulguların genellenebilirliğini ve uygulama alanlarını genişletecektir.

Araştırma bulgularının pratik uygulamalara dönüştürülmesi, rgtlere somut öneriler sunulmasını sağlayacaktır. Araştırmacılar, bulguların örgütsel yönetim ve politika geliştirme süreçlerinde nasıl kullanılabileceğine dair önerilerde bulunmalıdır. Bu neriler, benzer çalışmaları yapacak araştırmacılar a rehberlik edebilir ve araştırmalarının kalitesini artırabilir. Örgütsel kronizm, bağlılık ve adalet konularında daha fazla bilgi edinmek, hem akademik literatüre hem de örgütlerin yönetim uygulamalarına önemli katkılar sağlayacaktır



KAYNAKÇA

- Acar, O. K. & Ertek, M. Y. (2021). Türk toplumunda kayırmacılık kültürü. Ed.: Osman Kürşat Acar ve Coşkun Can Aktan. İçinde, *Kamu Yönetiminde Kayırmacılık*. İzmir: SOBİAD Hukuk ve İktisat Araştırmaları Yayınları. 31-61.
- Adams, J.S. (1965), Inequity in social exchange. Ed.: L. Berkowitz. In, *Advances In Experimental Social Psychology*, New York: Academic Press, 2.
- Ağca, H. (2014). *Individual and organizational predictors of perceiving workplace behaviors as counterproductive*. Middle East Technical University, Master's thesis.
- Akar, C. & Yıldırım, Y.T. (2008). Yöneticilerin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve rol stres kaynakları arasındaki ilişkiler: yapısal denklem modeliyle beyaz et sektöründe bir alan uygulaması. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2(10), 97-113.
- Akdemir, B., Kırmızıgül, B., & Zengin, Y. (2016). Öğretmen görüşlerine göre eğitim örgütlerinde kronizm, sessizlik ve sinizm arasındaki ilişki. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 115-130.
- Aksoy, C. (2017). Çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarının incelenmesi. *The Journal of Social Science (TJSS)*, 1(1). 20-29.
- Aktan, C. C. (1992). *Politik yozlaşma ve kleptokrasi: 1980-1990 Türkiye deneyimi*. İstanbul: AFA Yayınları.
- Aktan, C. C. (2021). Siyasal ahlak ve siyasal yozlaşma. Ed.: Osman Kürşat Acar ve Coşkun Can Aktan. İçinde, *Kamu Yönetiminde Kayırmacılık*. İzmir: SOBİAD Hukuk ve İktisat Araştırmaları Yayınları. 6-30.
- Akyol, Z. (2018). *Ortaokul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (Diyarbakır ili örneği)*. [Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi].

- Allen, N. J. & Meyer, J.P., (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63. 1- 18.
- Allen, N.J. & Meyer, J. P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1). 61-89.
- Almare, R. (2019). *The effects of cynicism on organizational commitment in NGOs: An application with structural equation modeling. University Of Gaziantep, Graduate School Of Social Sciences, Master's Thesis.*
- Alptekin, D. (2014). Çelişik duygularda toplumsal cinsiyet ayrımcılığı sorgusu: üniversite gençliğinin cinsiyet algısına dair bir araştırma. *Selçuk üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (32). 203-211.
- Araslı, H. & Tümer, M. (2008). Nepotism, favoritism and cronyism: A study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of north Cyprus. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 36(9), 1237-1250.
- Arbak, Y. & Kesken, J. (2005). *Örgütsel bağıllık: Sağlık hizmetlerinde sürekli gelişim için davranışsal bir yaklaşım. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.*
- Aristoteles (2023). Politika. (Çev.: Furkan Akderin). Ankara: Say Yayınları.
- Arslantaş, C. C. & Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 7(1). 261-286.
- Aslan, İ. & Çınar, O. (2010). Bir aile şirketinin kurumsallaşması: Yeniden yapılandırma ve varislerin yönetime hazırlanması süreci. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (1). 89-97.
- Arslaner, E., Erol, G. & Boylu, Y. (2014). Konaklama işletmelerinde nepotizm ve

örgütsel adalet algısı üzerine bir araştırma. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32. 62-77.

Asgari, A., Ahmad, A., Silong, A. D. & Samah, B. A. (2008). The relationship between transformational leadership behaviors, organizational justice, leader-member exchange, perceived organizational support, trust in management and organizational citizenship behaviors. *European Journal of Scientific Research* 23(2). 227-242.

Asunakutlu, T. (2010). Kayırmacılığın temelleri: Benzerlik ve benzemezlik. Ed.: Ramazan Erdem. İçinde: *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık*. İstanbul: Beta Basım. 41-60.

Asunakutlu, T. & Avcı, U. (2010). Nepotizm-iş tatmini ilişkisi: Aile işletmelerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (15). 93-109.

Atalay, D. (2007). *Denklik duyarlılığı açısından algılanan örgütsel adalet - örgütsel bağlanma ilişkisi*. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Avcı, A. (2017). *Şirketlerde nepotizm uygulamasının çalışanların iş tatmini ve tükenmişlik düzeylerine etkisi*. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Aypar, Z. (2017). *Havayolu işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılıklarının iş tatminleri üzerindeki rolü*. İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Aytaç, Ö. (2010). Kayırmacı ilişkilerin sosyolojik temeli. Ed.: Ramazan Erdem, İçinde: *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık*. İstanbul: Beta Basım, 3-26.

Aytaç, Ö. & İlhan, S. (2010). Türkiye’de kayırmacı eğilimlerin oluşmasında toplumsal ve kültürel yapının rolü. Ed.: Ramazan Erdem, İçinde: *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık*. İstanbul: Beta Yayıncılık. 61-83.

- Bal, M. (2011). Adalet hakkında felsefeciler neler düşünüyorlar. *Felsefi Yazın Dergisi*. (18). 73-84.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balı, A. Ş. (2001). *Çokkültürlülük ve sosyal adalet*. Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.
- Batman, N., Bayarçelik, E. B., & Fındıklı, M. (2017). Örgütsel adalet algısının sinizm üzerine etkisi: Devlet üniversiteleri meslek yüksekokullarında bir araştırma. *Bujss*, 10(1), 16-31.
- Bayram, S. (2005). *İşletme etiği ve çalışanların şirketlerinde mevcut olan etik uygulamalara ilişkin algılarının ölçümüne yönelik bir araştırma*. Bursa Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66: 32–42.
- Bellow, A. (2003). *In praise of nepotism: A natural history*. Garden City, NY.
- Benligiray, S. (2013). İnsan kaynakları yönetimi ve örgütlenmesi. Ed.: Ramazan Geylan ve H. Zümrüt Tonus. İçinde: *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. 2-33.
- Bies, R. J. & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. Eds.: Lewicki, R. J., Sheppard, B. H., and Bazerman, M. H. In: *Research on Negotiation in Organizations* JAI Press. 43–55.
- Bourdieu, P. & Wacquant, L. J. D. (1992). *An Invitation to Reflexive Sociology*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4). 533-546.

- Bülbül, G. (2018). *Kayırmacılığın çalışanlar üzerindeki etkisinin kamu ve özel sektör karşılaştırması üzerinden incelenmesi. Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.*
- Büte, M. (2011). Kayırmacılığın çalışanlar üzerine etkileri ile insan kaynakları uygulamaları ilişkisi: Türk kamu bankalarına yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1). 383-404.
- Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve Eskişehir’de sağlık personeli üzerinde bir uygulama. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.*
- Cesur, A. & Erol, E. (2020). Okul yönetiminde kayırmacılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişki: Afyonkarahisar ili örneği. *OPUS International Journal of Society Researches*, 15(25). 3466-3495.
- Çevik Tekin, İ. (2020). Kronizm (Eş-dost, tanıdık kayırmacılığı). Ed.: B. Erer ve M. Şahin. İçinde: *İş Hayatında Örgüt Düşmanı Davranışlar içinde*. Konya: Eğitim Yayınevi. 76-85.
- Çırak, S. & Baskan, G. A. (2015). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı (Ankara / Yenimahalle). *K. Ü. Kastamonu Eğitim Dergisi*, 23(3). 1091-1106.
- Çitçi, O. (1995). Kamu Bürokrasisi Üzerine. *Amme İdaresi Dergisi*, 16 (4). 16-35.
- Çoban, C. (2016). *Kurumsal firma çalışanlarında tükenmişlik ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yaşam doyum düzeyleri ile ilişkisinin incelenmesi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.*
- Dede, N. P. (2019). Örgütsel vatandaşlık davranışı: kuramsal bir çalışma. *Ekonomi, İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 1 (3). 294-304.
- Demaj, E. (2012). *Nepotism, favoritism and cronyism and their impact on organizational trust and commitment; the service sector case in Albania [Unpublished Master’s thesis, Epoka University].*

- Demirbilek, N. (2018). *Türk kültüründe kayırmacılık: Teori araştırma ve uygulama*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Demirel, Y. & Seçkin, Z. (2011). Örgütsel adaletin bilgi paylaşımı üzerine etkisi: İlaç sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Ahmet Yesevi Üniversitesi, Bilig*, 56. 99-119.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Doğrul, M. A. (2013). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Afyon Meslek Yüksekokulu'nda çalışanlar üzerinde bir araştırma*. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*.
- Drama, E. U. (2021). *Örgütsel kronizm ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. *İstanbul Kent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*.
- Efeoğlu, İ. E & İplik, E. (2011). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama. *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3). 343-360.
- Eken, Y. (2015). *Nepotizm ve kronizmin çalışanların performansı üzerine etkisi*. *Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*.
- Ercan, L. (2016). *Örgütsel adalet algısının banka çalışanlarında iş bırakma niyeti üzerinde etkisinin incelenmesi*. *Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*.
- Erdem, B., Ceylan, U. & Saylan, U. (2013). Aile işletmelerinde nepotizm ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Kütahya'da faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2). 171-197.
- Erdem, M., & Meriç, E. (2012). Okul yönetiminde kayırmacılığa ilişkin ölçek geliştirme çalışması. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(2). 141-154.

- Erdoğan, Ç. (2016). Organizasyonlarda iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve işten ayrılma niyetinin belirleyicileri üzerine bir çalışma: Bülent Ecevit Üniversitesi idari personeli alan çalışması. *Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*.
- Ergin, G. (2012). *Performans değerlendirme ile motivasyon arasındaki ilişki ve belediye çalışanları üzerine bir uygulama. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*.
- Ertaş, Ç. & Unur, K. (2018). Kültürel değerlerin örgütsel adalet algısına etkisi: Otel çalışanları örneği. *Journal of Management and Economics Research*, 16(1). 206-239.
- Erol, Y. & Savaş, E. B. (2020). Kronizmin iş tatminine etkisi: Örgütsel adaletin aracılık rolü. *BMIJ*, 8(2). 1944-1971.
- Ford, R. & McLaughlin, F. (1985). Nepotism. *Personel Journal*, 64 (9). 57-60.
- Geçer, A. (2015). Liselerde çalışan öğretmenlerin kayırmacılık ve örgütsel destek algısı: Muğla İli örneği. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Gider, İ. & Okçu, V. (2021). *Eğitim örgütlerinde kayırmacılık ve işe yabancılaşma sorunsalı*. Ankara: İKSAD Yayınevi.
- Görgülü, H. (2022). *Algılanan örgütsel destek ve örgütsel adaletin örgütsel sinizm, örgütsel bağlılık ve iş doyumu üzerindeki etkisi. [Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış doktora tezi]*.
- Görgülüler, A. A. (2013). *Örgütsel adalet ve iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma. Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*.
- Gözde, A. (2018). *Örgütsel adalet algısı, örgütsel vatandaşlık davranışı, işten ayrılma niyeti ve örgütsel insandışılştırılma algısı arasındaki ilişkiler. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi*.

- Gözde, M. (2013). *Kamu yönetiminin kadim paradoksu: Nepotizm ve meritokrasi*. Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management* 16(2). 399 – 432.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, 2(1). 37-56.
- Güldamlaşı, G. (2022). *Örgütsel kronizm ve karanlık üçlü'nün örgütsel iletişim doyumu üzerindeki etkisi*. Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek lisans tezi.
- Gültekin, G. (2021). *Örgütsel kronizm ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Gümüş, M. (2015). *Yönetimde başarı*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Gündüz, B. (2016). *Çalışanların örgütsel bağlılık ve iş güvenliği algıları arasındaki ilişki: Gebze Organize Sanayi Bölgesi Örneği*. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Gürer, A. (2017). *Algılanan örgütsel kronizmin çalışan sessizliği üzerindeki etkisinde kişiliğin düzenleyici rolü*. İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Gürer, A. & Deniz, N. (2017). Algılanan örgütsel kronizmin çalışan sessizliği üzerindeki etkisinde kişiliğin düzenleyici rolü. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 59. 475-500.
- Güriz, A. (2001). Adalet Kavramının belirsizliği. Ed.: A. Güriz. İçinde: *Adalet Kavramı*. Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları.

- Haji, A. H. H. (2024). *Bağımsız denetim ve etik çerçevesinde nepotizm favoritizm ve kronizm etkisi: Irak örneği. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.*
- Halbaw, A. (2018). *Erbil temel okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarıyla örgütsel sessizlik arasındaki ilişki. İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.*
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). 1-26.
- Hudson, S., González-Gómez, H. V. ve Claasen, C. (2019). Legitimacy, particularism and employee commitment and justice. *Journal of Business Ethics*, 157(3), 589-603.
- İşık, A. (2016). *Branş öğretmenlerinin demografik ve mesleki özelliklerine göre örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi (İstanbul İli Fatih İlçesi örneği). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.*
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım. *Aksaray Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1).
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma örgütsel bağlılık. Çizgi Kitapevi, Ankara.
- İnci, H. (2023). *Akılci ve sezgisel karar verme stillerinin algılanan stres üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algısının aracılık rolü: banka çalışanları örneği. Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.*
- İşcan, Ö. F. & Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4). 195-216.
- İyişleroğlu, S. C. (2006). *Aile şirketleri: Adana ve çevresinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde nepotizm uygulamasının tespitine yönelik bir araştırma. Adana Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.*

- Jaskiewicz, P., Uhlenbruck, K., Balkin, D. B. & Reay, T. (2013). Is nepotism good or bad? Types of nepotism and implications for knowledge management. *Family Business Review*, 26(7). 121-139.
- Kanter, R.M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanism and utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4). 499-506.
- Kara, A. (2019). *Çalışanlarda kayırmacılık algısının örgütsel bağlılığa etkisi. Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.*
- Karaca, N. (2021). *Algılanan nepotizm kronizm ve partizanlığın örgütsel intikam üzerine etkisi. İnönü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.*
- Karacaoğlu, K. & D. Yörük (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.
- Karataş, A. (2013). *Otel İşletmelerinde kronizmin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri: Muğla ilinde bir araştırma. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.*
- Kartal, M. (2019). *İş hayatındaki kronizm davranışlarının çalışanların örgütsel adalet algılarına ve kurum itibarına etkisi. Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.*
- Kavak, H. (2020). *Algılanan örgütsel kronizmin örgütsel muhalefet üzerine etkisinde örgüte güvenin aracı rolü: Adıyaman ilinde milli eğitim bakanlığına bağlı orta öğretim kurumlarında bir araştırma. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.*
- Kaya, L. (2020). *Örgütsel adalet ve örgütsel sinizm ilişkisi. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dönem Projesi.*
- Kaya, Ş. & Gökçe, A. (2023). Örgütsel kayırmacılık. Ed.: Bengü Hırlak. İçinde: *Örgütsel Davranış Kavramlar ve Araştırmalar I*. Gaziantep: Özgür Yayınları. 403-425.

- Kayabaşı, Y. (2005). *Politik yozlaşmaya çözüm olarak anayasal iktisat. [Adana Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi]*.
- Kayaoğlu, A. (2019). Kültür ve Psikoloji. Ed.: Sezen Ünlü. İçinde: *Sosyal Psikoloji II*. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları. 120-139.
- Keleş, H.N.Ç. (2006). *İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi*.
- Keskin, S. (2016). *İş doyumu ve hakçalık duyarlılığı açısından psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel adaletsizliğe verilen tepkiler. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi*.
- Khatri, N., Tsang, E. W. (2003). Antecedents and consequences of cronyism in organizations. *Journal of Business Ethics*, 43(4). 289-303.
- Khatri, N., Tsang, E. W. K., Begley, T. M. (2006). Cronyism: a cross-cultural analysis. *Journal of International Business Studies*. 37. 61-75.
- Kırpık, G. (2018). Algılanan örgütsel adalet ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *International Journal of Academic Value Studies*, 4(18). 89-103.
- Kirkcaldy, B. D., Shephard, R. J. & Furnham, A. F. (2002). The influence of type A behavior and locus of control upon job satisfaction and occupational health. *Personality and individual differences*, 33 (8), 1361-1371.
- Kitapcı, İ. (2017). Sosyal sermayenin kamusalılığından sosyal sermaye başarısızlığına: teorik bir perspektif. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 15(1). 78-100.
- Koç, A. Ş. (2017). *İş yerinde bağlanma, duygusal örgütsel bağlılık ve yazılı olmayan anlaşmalar. Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*.

- Korkmaz, C. (2017). *Örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve yaşam doyumu arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Bir uygulama. Giresun Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.*
- Kuçuradi, İ. (2001). Adalet Kavramı. Ed.: Adnan Güriz. İçinde: *Adalet Kavramı*. Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları. 1-37.
- Kurtulmuş, M. & Karabıyık, H. (2016). Algılanan örgütsel adaletin öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeylerine etkisi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(2), 459-477
- Laçiner, S. M. (2015). *Türkiye’de medya ve politik klientalizm. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.*
- Mc Farlin, D. B. & Sweeney, P. D. (1992). Research notes: Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of management Journal*, 35(3). 626-637.
- Meriç, E. & Erdem, M. (2013). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 467-498.
- Metin, O. (2011). Sosyal politika açısından AKP dönemi: Sosyal yardım alanında yaşananlar. *Çalışma ve Toplum*, 1(28). 179-200.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review* 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L., (2001), Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Miner, J.B. (1988). Organizational behavior: Performance and productivity. ABD, Random House Inc.

- Morgan, G. (1997). Yönetim ve örgüt teorilerinde metafor. (Çev.: Gündüz Bulut). MESS yayınları.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W., (1979), The measurement of organizational commitment. *The Journal of Vocational Behavior*, 14. 224-247.
- Mowday, R. T., Porter, L. PL., & Steers, R. M. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. Academic Press, New York.
- Muca, E. K. (2019). *Kayırmacılığın örgütsel güven ve örgütsel bağlılık algılaması üzerindeki etkisi: Kuşadası'ndaki 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri örneği. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.*
- Odabaş, İ. (2014). *Yapısal güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin ara değişken rolü: öğretmenler üzerinde bir çalışma. İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.*
- Olçay, E., Alpboğa, R., Açar, M.S., Karaman, S., Çelik, S. & Deniz, İ. (2023). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Kuramlarına Genel Bir Bakış. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 9(62). 2558-2569.
- Organ, D.W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington Books/DC Heath and Com.
- Orwa, B., Walumbwa, F. O. & Wu, C. (2008). Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. *The Leadership Quarterly*, 19(3). 251-265.
- Önderoğlu, S. (2010). *Örgütsel adalet algısı, iş aile çatışması ve algılanan örgütsel destek arasındaki bağlantılar. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.*

- Öntürk, Y., Şahin, İ., Yıldız, M., & Yağmur, R. (2021). Sporda kayırmacılık: Dövüş sporcuları üzerine bir inceleme. *Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi*, 4(1). 155-166.
- Örücü, E. & Kışlalıoğlu, R. S. (2014). Örgütsel bağlılık üzerine bir alana çalışması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22). 45-65.
- Özçelik, E. (2010). Nepotizm (Akraba kayırmacılığı). Ed.: Ramazan Erdem. İçinde: *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık*. İstanbul: Beta Yayıncılık. 55-79.
- Özel, M. (2021). Sosyal sermaye ve güven perspektifinden bir klientalizm okuması. *Mülkiye Dergisi*, 47(2). 64-97.
- Özer, P. S. & Urtekin, G. E. (2007). Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumu üzerine araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28. 107-125.
- Özer, Y. (2011). *Örgüt çalışanlarının kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.*
- Özden, E. (2018). *Örgütsel adalet ile cam tavan sendromu ilişkisi. Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.*
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21. 77-96.
- Özkan, S. (2010). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılığı ve iş değerleri. Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.*
- Özkanan, A., & Erdem, R. (2014). Yönetim kayırmacı uygulamalar: kavramsal bir çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2(20). 179-206.
- Özkanan, A., & Erdem, R. (2015). A qualitative study on favoritism applications in management. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2). 7-28.

- Özkanan, A. (2021). Türk Tarihinde Kayırmacılık. Ed.: Osman Kürşat Acar ve Coşkun Can Aktan. İçinde: *Kamu Yönetiminde Kayırmacılık*. İzmir: SOBİAD Hukuk ve İktisat Araştırmaları Yayınları, 62-94.
- Özkırış, B. (2012). *Otellerde kronizm algısının işgören motivasyonuna etkisi. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.*
- Özler, D. E. (2013). Performans Değerleme ve Kariyer Yönetimi. Ed.: Ramazan Geylan ve H. Zümrüt Tonus. İçinde: *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları. 112-157.
- Özsemerci, K. (2003). Türk kamu yönetiminde yolsuzluklar, nedenleri, zararları ve çözüm önerileri. *Ankara Sayıştay Dergisi*, 27. 1-95.
- Öztürk, A. (2007). Rawls'ın adalet teorisi ya da biçimsel hak anlayışının teorik açmazları üzerine. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 37. 57-86.
- Öztürk, C. & Altındağ, B. (2023). Kültürel boyutlar teorisi bağlamında Türkiye- Güney Kore organizasyon kültürü incelemesi. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Doğu Dilleri Dergisi*, 3(2). 65-95.
- Öztürk, H. (2016). Örgütsel adalet algısı, duygusal zekâ ve çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.*
- Özüren, Ü. (2017). *Tekstil işletmelerinde nepotizm uygulamalarına bağlı olarak üretkenlik karşıtı davranışlar ve sonuçları. İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.*
- Platon (2019). Devlet. (Çev. Eyüboğlu, S. ve Cımcöz, M. A.) İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Polat, R. (2013). Ortaöğretim kurumlarında kronizm algısının örgütsel güven üzerindeki etkisi. *Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.*

- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. [Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi]
- Polat, S. & Kazak, E. (2014). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(1).71-92.
- Rawls, J. (1997). *A Theory Of Justice*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Reichers, A E. (1985). A Review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management*,10(3). 465-476.
- Saal, F.E. & Moore, M.S. (1993). Perceptions of promotion fairness and promotion candidates' qualifications. *Journal of Applied Psychology*, 78. 105-110.
- Sakallı, S. Ö. (2015). Örgütsel adalet ile örgütsel güven ilişkisinde kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü ve bir alan araştırması. [Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi].
- Saraç, Ö. (2020). *Otellerde kronizm algısının işgören motivasyonuna etkisi*. Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Savaş, E. B. (2018). *Örgütlerde kronizm algısının iş tatminine etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü*. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Serpil, M.R. (2015). *Çalışanların Örgütsel adalet algılarının iş tatminine ve iş performansına olan etkisi: Ampirik bir çalışma*. Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Sevimli, H. (2015). *Örgütsel bağlılık ile psikolojik iyilik hali arasındaki ilişkinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi*. İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

- Sezer, Ö. & Ak, M. (2017). Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(2). 205-226.
- Sezici, E. ve Yıldız, H. (2017a). Algılanan örgütsel kronizmin işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmemenin aracı rolü. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (1). 38-55.
- Sezici, E. ve Yıldız, B. (2017b). Algılanan Örgütsel Kronizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İstihdam Edilebilirlik Algısının Aracı Rolü. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (1). 56-74.
- Shariatnejad, A. & Safari Ahmadvand, Z. (2023). Understanding the impact of organizational cronyism and nepotism on the organization's social capital: Explaining the mediating role of perceived organizational justice. *Social Capital Management*, (0)0.
- Solmaz, G. (2014). Örgütlerde kayırmacılığın örgütsel adalet algısı üzerine etkisi. *Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*.
- Stokes, S. C. (2007). Political clientelism. Eds: Boix, C. And Stokes, S. In: *The Oxford Handbook of Comparative Politics*. 22-28.
- Sürgevil, O. (2007). Çalışma yaşamında örgütsel bağlılık. *Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*.
- Sürücü, L. ve Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel bağlılık üzerine kavramsal inceleme. *International Journal Of Management and Administration*, 2(2). 49-65.
- Şener, S. (2019). Örgüt ikliminin, çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatminlerine etkisinin incelenmesi: Adana-Mersin otel işletmeleri örneği. *Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*.
- Topbaş, A. (2021). Kurumsallaşma sürecinde yaşanan sorunlar bağlamında kayırmacılık sorunu: Denizli ilinde bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*.

- Topdemir, T. A. (2021). Meritokrasi ve liyakat. Ed.: Osman Kürşat Acar ve Coşkun Can Aktan. İçinde: *Kamu Yönetiminde Kayırmacılık*. İzmir: SOBİAD Hukuk ve İktisat Araştırmaları Yayınları, 121-158.
- Tunç, S. (2013). Sosyal ve ekonomik adalet. Ed.: Harun Tepe. İçinde, *Siyaset Felsefesi II*. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları. 28-47.
- Turan, A. D. (2015). Does the perception of organizational cronyism leads to career satisfaction or frustration with work? the mitigating role of organizational commitment. *Research in Applied Economics*, 7(3). 14-30.
- Turhan, M. (2013). Organizational cronyism: A scale development and validation from the perspective of teachers. *Journal of Business Ethics*, 123(2). 295-308.
- Turhan, Ö. (2019). *Duygusal emeğin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisinde örgütsel yaşamda yalnızlığın aracı rolü: bir araştırma*. İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Turhan, R. (2016). *Nepotizm, kronizm ve patronaj eğilimlerinin kurumsallaşma algısı bağlamında analizi*. Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Türker, N. & Karadağ, D. (2019). Kültürel farklılıklar: Hofstede'in kültürel boyutları üzerine Trabzon ve Şanlıurfa illerinde bir uygulama. *Journal of Economy Culture and Society*. 1-25.
- Uçar, P. (2016). *Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisan Tezi.
- Uncu, F. & Türeli, N. Ş. (2017). Küçük ve orta büyüklükteki hizmet işletmelerinde kayırmacılık algısı: Isparta ili örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(22). 524-541

- Uslu, A. (2012). *Örgütsel bağlılık, daimi ve geçici işçilerin örgütsel bağlılık algıları üzerinde bir araştırma ve muş şeker fabrikasında bir alan çalışması. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.*
- Uz, A. (2016). Anayasal bir hak olarak kamu hizmetine girme hakkı ve liyakat ilkesi. *İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 2(1). 59-94.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve kuruluşlarına karşı tutumları, bağlılıkları ve değerleri. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.*
- Vigoda, E. (2000). Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: exploration and implications for the public sector. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 326–347.
- Wasti, Arzu S. (2000); *Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel Ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış. Ed.: Aycan, Zeynep. İçinde: Akademisyenler Ve Profesyoneller Bakış Açısıyla, Türkiye’de Yönetim. Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 21(1). 201-224.*
- Yalçın, A. & İplik, F. N. (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1). 395-412.
- Yan, Y. & Bei, H. (2009). The antecedents of organizational cronyism. *Management and Service Science. MASS’09 International Conference 20 (22). 1-4.*
- Yanılmaz, B. (2014). *Kamu personeli olarak çalışanlarda örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.*
- Yayla, A. (2000). *Liberal Bakışlar. Ankara: Liberte Yayınları.*

- Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan, S. (2004). SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yerlikaya, A. (2008). *İş yerlerindeki örgütsel adalet algısının duygular üzerindeki etkisi. Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.*
- Yıldırım, M. (2013). Kamu yönetiminin kadim paradoksu: nepotizm ve meritokrasi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(2), 353-380.*
- Yıldırım, F. (2002). *Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.*
- Yıldız, B. (2013). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin iş stresi, örgütsel bağlılık ve iş doyumuna yönelik algılarının incelenmesi. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.*
- Yıldız, G. (2021). Türk Kamu Yönetiminde Kayırmacılık Sorunsalı. Ed.: Osman Kürşat Acar ve Coşkun Can Aktan. İçinde: *Kamu Yönetiminde Kayırmacılık*. İzmir: SOBİAD Hukuk ve İktisat Araştırmaları Yayınları, 95-120.
- Yıldız, K. (2012). *Mavi yakalı çalışanların iş doyumları düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.*
- Yılmaz, R. K. (2022). *Dünyada ve Türkiye’de yükseköğretimde kayırmacılık. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.*
- Yılmaz, Ş. (2023). *Algılanan örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine etkisi, bir kamu hastanesi örneği. İstanbul Beykent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.*
- Yokuş, İ. (2006). *Erkek egemen işlerde çalışanların örgütsel destek algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.*
- Yuvalı, E. (2018). Hak temelli sosyal yardım ve klientalizm. *Türkiye Barolar Birliği Dergisi, 135. 383-404.*

İnternet siteleri:

www.tdk.gov.tr/sozluk

www.tbmm.gov.tr

<https://data.ibb.gov.tr/dataset/ibb-calisanlari-statü-yas-ve-cinsiyet-durumuna-gore-dagilim-veri-seti>

[www.bbc.com/turkce/haberler-turkiye-59831318;](http://www.bbc.com/turkce/haberler-turkiye-59831318)

www.ntv.com.tr/Tb6olAlxqkGFwlKkX5YXfg



EKLER

Ek 1: Demografik Bilgi Formu

Cinsiyetiniz:	☐ Kadın	☐ Erkek	
	☐ 18-25 Yaş	☐ 26-35 Yaş	☐ 18-25 Yaş
Yaşınız:	☐ 26-35 Yaş	☐ 36-45 Yaş	☐ 56-65 Yaş
	☐ 36-45 Yaş	☐ 46-55 Yaş	☐ 56-65 Yaş
Medeni Durumunuz:	☐ Evli	☐ Bekâr	
Eğitim Durumunuz:	☐ İlköğretim	☐ Lise	
	☐ Lisans	☐ Lisansüstü	
Mevcut İş Yerinde Çalışma Süreniz:	☐ 3 Ay – 5 Yıl	☐ 6-10 Yıl	☐ 11-15 Yıl
	☐ 16-20 Yıl	☐ 21-25 Yıl	☐ 26+ Yıl
İş Hayatında Geçirilen Süreniz:	☐ 0 – 5 Yıl	☐ 6-10 Yıl	☐ 11-15 Yıl
	☐ 16-20 Yıl	☐ 21-25 Yıl	☐ 26+ Yıl
Meslek / Göreviniz:	☐ Mavi Yaka	☐ Beyaz Yaka	

Ek 2: Algılanan Örgütsel Kronizm Ölçeği

	Maddeler	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yöneticimiz, kişisel yakınlığı olan çalışanlara karşı daha toleranslı davranır.	1	2	3	4	5
2	Kurumumuzda, çalışanlar ödüllendirilirken yöneticiyle kişisel ilişkilerinden ziyade performansları dikkate alınır.	1	2	3	4	5
3	Yöneticimiz, çatışmaları çözerken kendisine yakın gördüğü çalışanlardan yana tavır alır.	1	2	3	4	5
4	Kurumumuzda, finansal veya kariyer olarak katkı sağlayacak etkinliklere yöneticiyle kişisel ilişkileri iyi olan çalışanlar gönderilir.	1	2	3	4	5
5	Kurumumuzda, kararlar alınırken yöneticiyle yakın ilişkileri olan çalışanların görüşleri daha fazla dikkate alınır.	1	2	3	4	5
6	Kurumumuzda, yöneticimizle ilişkileri iyi olan çalışanların hataları görmezden gelinir.	1	2	3	4	5
7	Kurumumuzda, yöneticimize koşulsuz sadakat gösterenlerin çıkarları daha fazla gözetilir.	1	2	3	4	5
8	Yöneticimiz, verdiği kararları eleştirmeyenleri ödüllendirir.	1	2	3	4	5
9	Kurumumuzda, personel değerlendirmede yöneticiye sadakat en önemli kriterdir.	1	2	3	4	5
10	Yöneticim, kendisine sadakat gösteren astların hatalarını görmezden gelir.	1	2	3	4	5
11	Yöneticimiz, kurumumuza bağlılık gösterenlerden çok kendisine sadık olanları ödüllendirir.	1	2	3	4	5
12	Kurumumuzda, yönetici-çalışan ilişkileri kişisel çıkarlardan çok kurumun çıkarlarına dayalıdır.	1	2	3	4	5
13	Çalışanlar bir konuda yöneticimizi desteklediğinde, karşılığında ödül beklerler.	1	2	3	4	5
14	Yöneticimiz, kendi çıkarlarına uygun davranışlar sergileyen çalışanları ödüllendirir.	1	2	3	4	5
15	Yöneticimiz, çalışanlarla ilgili karar verirken kurumun çıkarlarından çok kendi çıkarlarını düşünür.	1	2	3	4	5

Ek 3: Örgütsel Bağlılık Ölçeği

	Maddeler	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kariyerimi bu kurumda tamamlamaktan mutluluk duyarım.	1	2	3	4	5
2	Dışarıdan kişilere kurumumdan bahsetmekten hoşlanırım.	1	2	3	4	5
3	Bu kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi görürüm.	1	2	3	4	5
4	Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
5	Kendimi bu kuruma duygusal olarak bağlı hissediyorum.	1	2	3	4	5
6	Kurumum benim için büyük anlam taşır.	1	2	3	4	5
7	Kendimi bu kuruma güçlü bir şekilde bağlı hissediyorum.	1	2	3	4	5
8	Başka bir iş bulmadan işimi bıraktığım takdirde yaşayacaklarımdan korkarım.	1	2	3	4	5
9	Şu anda istesem bile bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor.	1	2	3	4	5
10	Bu kurumdan ayrılmayı isteseydim hayatımdaki birçok şey altüst olurdu.	1	2	3	4	5
11	Bu kurumdan ayrılmak bana çok pahalıya mal olurdu.	1	2	3	4	5
12	Şu anda kurumumda kalmak benim için bir istek olduğu kadar gereklilik meselesidir.	1	2	3	4	5
13	Bu kurumdan ayrılmayı göze alabilecek kadar seçeneğim yok.	1	2	3	4	5
14	Bu kurumdan ayrılmanın en ciddi sonuçlarından birisi önüme çıkabilecek alternatiflerin az olmasıdır.	1	2	3	4	5
15	Bu kurumda çalışmayı sürdürüyorum çünkü buradaki imkânlardan vazgeçmek istemiyorum.	1	2	3	4	5
16	Bugünlerde insanların çok sık kurum değiştirdiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
17	Bir kimsenin her zaman kurumuna bağlı kalmak zorunda olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
18	Bir kurumdan diğerine geçmek bana etik dışı görünüyor.	1	2	3	4	5
19	Benim için kuruma sadakat önemlidir ve ahlaki bir zorunluluktur.	1	2	3	4	5
20	Daha iyi bir iş teklifi alsam bile çalıştığım kurumdan ayrılmak bence doğru değildir.	1	2	3	4	5
21	Bana bir kuruma sadık kalmanın değerine inanmam gerektiği öğretildi.	1	2	3	4	5
22	İnsanların kariyer hayatının çoğunu bir kurumda geçirdiği eski zamanlar şimdikinden daha iyiydi.	1	2	3	4	5

Ek 4: Algılanan Örgütsel Adalet Ölçeği

No	İfade	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Genel anlamda şirketim tarafından bana adil davranılır.	1	2	3	4	5
2	Genel olarak, bu şirketin adaletli olacağına güvenebilirim.	1	2	3	4	5
3	Genel olarak, şirketimin bana davranışı/yaklaşımı adildir.	1	2	3	4	5
4	Genellikle bu şirkette işlerin yürütülme şekli adil değildir.	1	2	3	4	5
5	Bu şirket çalışanlarına çoğunlukla adil davranır	1	2	3	4	5
6	Bu şirkette çalışan insanların çoğu, sık sık kendilerine haksız/adaletsiz davranıldığını söyleyecektir.	1	2	3	4	5

Ek 5: Araştırmada Kullanılan Ölçekler İçin Alınan İzinler

Algılanan örgütsel kronizm ölçeği için alınan izin:



Muhammed Turhan [REDACTED]
Re: KRONİZM ÖLÇEĞİ KULLANMAZ İZNİ

kenan saluğu



Merhaba,
Algılanan Örgütsel Kronizm ölçeğini çalışmanızda kullanabilirsiniz. Başarılar dilerim.
Prof.Dr. Muhammed Turhan
Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü

29 Kas 2021 Pzt 17:52 tarihinde kenan saluğu [REDACTED] şunu yazdı:

Değerli Hocam merhaba,
İstanbul Kültür Üniversitesi Psikoloji Anabilim Dalı Endüstri ve Örgüt Psikolojisi bölümünde tezli yüksek lisans yapmaktayım.
Tez kapsamında yürütmekte olduğum araştırmada tarafınızca Türkçe'ye uyarlanan (2014) Kronizm Ölçeği'ni kullanacağım.
Kullanmadan önce sizden izin almak istedim. Ölçeği fotoğraf olarak aşağıya kişisel bilgilerimle beraber ekliyorum.
Ölçeğinizi çalışmamda kullanmam için izin vermenizi rica ediyorum Mustafa Hocam.
Saygılarımla, iyi çalışmalar.

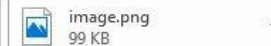
Adı: Kenan Saluğu
Okulu: T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi

Algılanan örgütsel adalet ölçeği için alınan izin:



Muhammed Turhan [REDACTED]
Re: KRONİZM ÖLÇEĞİ KULLANMAZ İZNİ

kenan saluğu



Merhaba,
Algılanan Örgütsel Kronizm ölçeğini çalışmanızda kullanabilirsiniz. Başarılar dilerim.
Prof.Dr. Muhammed Turhan
Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü

29 Kas 2021 Pzt 17:52 tarihinde kenan saluğu [REDACTED] şunu yazdı:

Değerli Hocam merhaba,
İstanbul Kültür Üniversitesi Psikoloji Anabilim Dalı Endüstri ve Örgüt Psikolojisi bölümünde tezli yüksek lisans yapmaktayım.
Tez kapsamında yürütmekte olduğum araştırmada tarafınızca Türkçe'ye uyarlanan (2014) Kronizm Ölçeği'ni kullanacağım.
Kullanmadan önce sizden izin almak istedim. Ölçeği fotoğraf olarak aşağıya kişisel bilgilerimle beraber ekliyorum.
Ölçeğinizi çalışmamda kullanmam için izin vermenizi rica ediyorum Mustafa Hocam.
Saygılarımla, iyi çalışmalar.

Adı: Kenan Saluğu
Okulu: T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi

Örgütsel bağlılık ölçeği için alınan izin:

