

**Citation:** Erol, Y. & Savaş, E. B. (2020), Kronizmin İş Tatminine Etkisi: Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü, BMIJ, (2020), 8(2): 1944-1971 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i2.1470>

## KRONİZMİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ: ÖRGÜTSEL ADALETİN ARACILIK ROLÜ<sup>1</sup>

Yücel EROL<sup>2</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 8/04/2020

Emine Başak SAVAŞ<sup>3</sup>

Accepted Date (Kabul Tarihi): 30/05/2020

Published Date (Yayın Tarihi): 25/06/2020

### ÖZ

#### Anahtar Kelimeler:

Kronizm

İş Tatmini

Örgütsel Adalet

#### JEL Kodları:

D23,

L2

Çalışan başarısının temelinde iş tatmini kavramı yer almaktadır. Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne göre iş tatminini sağlamanın yolu da çalışana adil bir iş ortamı oluşturabilmektir. Örgütlerde bu adil iş ortamının oluşturulmasını olumsuz yönde etkileyen unsurlardan biri kronizm yani eş-dost kayırmacılığıdır. Bu çalışmanın amacı algılanan kronizmin iş tatminini ne şekilde etkilediğini analiz etmek ve bu ilişkide örgütsel adaletin aracılık etkisinin varlığını ya da yokluğunu tespit etmektir. Bunun için geliştirilen hipotezler ve araştırma soruları Amasya ili ve ilçelerinde faaliyet gösteren kamu kurumları ve elliden fazla çalışanı olan özel işletmelerdeki çalışanlara yönelik yapılan anketle elde edilen verilerle test edilmiştir. Veriler 2017 yılının Nisan, Mayıs, Haziran aylarında toplanmıştır. Elde edilen analiz sonuçları örgütlerde kronizm algısı ile iş tatmini ilişkisinde örgütsel adaletin kısmi aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir, bu da bu ilişkide başka aracı değişkenlerin de olabileceğine işaret etmektedir.

**Keywords:** Cronyism Job Satisfaction Organizational Justice

**JEL Codes:** D23 L2

<sup>1</sup> Bu çalışma birinci yazar danışmanlığında ikinci yazar tarafından tamamlanan/savunulan doktora tez çalışmasından geliştirilmiştir.

<sup>2</sup> Doç. Dr., Gaziosmanpaşa Üniversitesi, [yucel.erol@gop.edu.tr](mailto:yucel.erol@gop.edu.tr)

<http://orcid.org/0000-0002-8289-9106>

<sup>3</sup> Dr. Öğretim Üyesi, Amasya Üniversitesi, [basak.savas@amasya.edu.tr](mailto:basak.savas@amasya.edu.tr)

<http://orcid.org/0000-0001-7901-068X>

## EXTENDED ABSTRACT

### THE EFFECT OF CRONYISM ON JOB SATISFACTION: INTERMEDIATE ROLE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE

#### 1. LITERATURE

##### 1.1. RESEARCH SUBJECT

The subject of the research is to determine whether or not organizational justice perception has an intermediary role in the effect of cronyism, which is one of the unwanted behaviors in organizations, on the job satisfaction of the employees.

##### 1.2. RESEARCH PURPOSE AND IMPORTANCE

The main purpose of the research is to determine the effect of employees' perception of cronyism on job satisfaction and to determine whether there is a mediating role in organizational justice perception in this relationship.

In the literature review conducted during the research, although there have been various studies in both national and international literature to investigate the relationships between cronyism and job satisfaction; (Araslı ve Tümer, 2008: 1247; Chandler, 2012: 110; Sadozai ve diğerleri, 2012: 765; Karataş, 2013: 87; Diken ve diğerleri, 2014: 209; Erdem ve Karataş, 2015: 67; Nadeem ve diğerleri, 2015: 228), cronyism and organizational justice (Büte, 2011b: 150; Karacağoğlu ve Yörük, 2012: 45; Polat ve Kazak, 2014: 72; Barut, 2015: 384), job satisfaction and organizational justice (Yürür, 2005: 109; Söyük, 2007: 108; Dinç ve Ceylan, 2008: 14; Yavuz, 2010: 55; Meydan, 2010: 201; Keklik ve Coşkun Us, 2013: 158; Yıldız, 2014: 207; Tekingündüz ve diğerleri, 2014: 63), any study that deals with cronyism, job satisfaction and organizational justice has not been demonstrated. This research is important in terms of addressing the relationship between cronyism, job satisfaction and organizational justice.

##### 1.3. CONTRIBUTION of the ARTICLE to the LITERATURE

Businesses that want to ensure that their employees are satisfied with their jobs should primarily create a fair organizational environment. The prerequisite of providing a fair environment is not to keep any employees apart from other employees, act differently and favor them because of any feature. Although these three concepts, namely job satisfaction, organizational justice and cronyism, are closely related to the organizational behavior of the employees, the lack of a study that deals with the relationship between these three concepts in the literature causes a significant deficiency. It is thought that the research conducted in order to overcome this deficiency will contribute.

#### 2. DESIGN AND METHOD

##### 2.1. RESEARCH TYPE

A practical research has been conducted for this study.

##### 2.2. RESEARCH PROBLEMS

The research problems created by considering the research model are: **a)** Does cronyism have any effect on job satisfaction? **b)** Does cronyism have any effect on organizational justice? **c)** Does organizational justice have any impact on job satisfaction? **d)** Does organizational justice have a mediating effect on the impact of cronyism on job satisfaction?

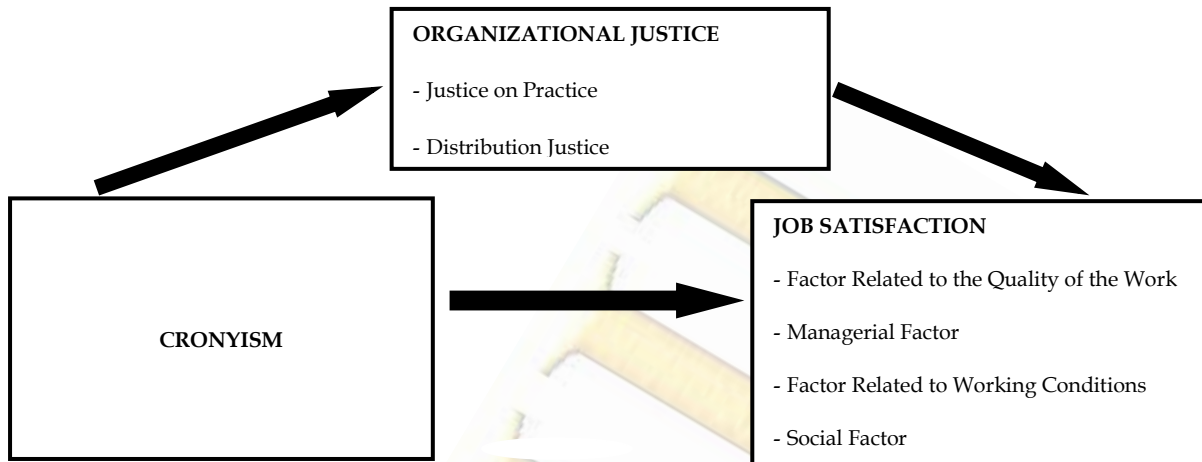
##### 2.3. DATA COLLECTION METHOD

The survey method, one of the most common methods used to collect primary data, was used in the study, as in many studies in the social sciences. The universe of the research is the employees working in the public sector in Amasya province and its districts and the business employees with fifty or more employees in the private sector. For a research population of 25678 employees, a sample of 418 people was conducted.

## 2.4. QUANTITATIVE / QUALITATIVE ANALYSIS

This study is a quantitative study. Quantitative analysis techniques were used for the data obtained from the sample of the study. Among these, frequency analysis for demographic data, factor analysis for variables and correlation analysis for the research model, linear regression analysis and hierarchical regression analysis were used.

## 2.5. RESEARCH MODEL



## 2.6. RESEARCH HYPOTHESES

The research has four basic hypotheses. These are:

*H<sub>1</sub>: Employees' perception of cronyism affects job satisfaction.*

*H<sub>2</sub>: Employees' perception of cronyism affects the perception of organizational justice.*

*H<sub>3</sub>: Employees' perception of organizational justice affects job satisfaction.*

*H<sub>4</sub>: Organizational justice perception has a mediating effect on the effect of employees' perception of cronyism on job satisfaction.*

## 3. FINDINGS AND DISCUSSION

### 3.1. FINDINGS as a RESULT of ANALYSIS

According to the findings obtained as a result of the correlation analysis, it is seen that there is a negative relationship between cronyism, job satisfaction and sub-dimensions. Again, a negative relationship was found between cronyism and organizational justice and its sub-dimensions. There is a positive and significant relationship between job satisfaction and its sub-dimensions and organizational justice and its sub-dimensions. Added to this, according to the latest hierarchical regression analysis, it was concluded that the perception of organizational justice has a partial mediator variable effect between cronyism and job satisfaction.

### 3.2. HYPOTHESIS TEST RESULTS

According to the data obtained from the regression analysis, all hypotheses created were accepted.

### 3.3. DISCUSSING the FINDINGS with the LITERATURE

According to the findings obtained from the research, it is seen that there is a negative relationship between cronyism, job satisfaction and sub-dimensions. Some of the studies that support this finding in the literature are as follows; Araslı and Tümer (2008: 1247), Büte (2011a: 402), Chandler (2012: 101), Karataş (2013: 87), Diken and others (2014: 209), Karaköse (2014: 248), Erdem and Karataş (2015: 67), Barut (2015: 390). However, there are two studies in the literature that do not support these findings, these are; Sadozai et al (2012: 765) and Nadeem et al (2015: 228). In these studies, it was revealed that there is a positive relationship between cronyism and job satisfaction. These two studies were done in Pakistan. They argued that the reason for such an outcome was that favoritism was favored and approved by the Pakistani community, and that the culture factor

and culture and conditions in small and underdeveloped countries would encourage people to accept cronyism.

Again, a negative relationship was found between cronyism and organizational justice and its sub-dimensions. Some of the studies supporting this result in the literature are as follows; Karacakoğlu and Yörük, (2012: 45), Erdem et al. (2013: 57), Pearce (2015: 43).

There is a significant positive relationship between job satisfaction and its sub-dimensions and organizational justice and its sub-dimensions. There are studies supporting this result in the literature, these are; Judge and Colquitt (2004: 395), Meydan (2010: 201), Taşcıoğlu, (2010: 50-51), Tekingündüz et al. (2014: 63), Yıldız (2014: 207).

#### **4. CONCLUSION, RECOMMENDATION AND LIMITATIONS**

##### **4.1. RESULTS of the ARTICLE**

According to the results of the study that emerged in line with the analyzes; it has been determined that cronyism has a negative relationship with job satisfaction and its sub-dimensions. In other words, job satisfaction decreases as cronyism increases.

In addition, it has been determined that cronyism has a negative relationship with organizational justice and its sub-dimensions, which means that the perception of organizational justice decreases as cronyism increases.

In the study, there was a positive relationship between organizational justice and its sub-dimensions and job satisfaction and sub-dimensions, that is, as the perception of organizational justice increases, job satisfaction also increases.

Finally, it has been determined that organizational justice has a partial mediating effect in the relationship of cronyism with job satisfaction, which means that it is in the mediator variables other than organizational justice that affects the relationship between cronyism and job satisfaction.

##### **4.2. SUGGESTIONS BASED on RESULTS**

In the research, only cronyism, which is accepted as a type of nepotism, has been handled, other types of nepotism (such as nepotism, patronage, and townsmanship) can be discussed later. Instead of job satisfaction and organizational justice variables, it can be handled in different variables (such as organizational citizenship, motivation). The sample of the research can be expanded and applied across a geographical region or country.

##### **4.3. LIMITATIONS of the ARTICLE**

The sample covers only Amasya province and its districts. The difficulties of survey application in general. Limited number of participants reached through the survey. Particularly because of the content of the concept of cronyism (nepotism), participants thought that they could not answer objectively about the expressions in the questionnaire.

## 1. GİRİŞ

Günümüzde işletmeler hangi sektörde faaliyet gösterirse gösterecek, işlerini profesyonel şekilde sürdürebilmek, rekabette öne geçmek ve başarılı olabilmek için yönetim stratejilerini seçip, uygularken çalışanlarının beklentilerini karşılayacak şekilde davranmaları gerektiğini kabul edip, bu doğrultuda hareket etmelidir. Çalışanların yönetimden en önemli beklentisi de kendilerine eşit ve adil şekilde davranılmasıdır. Özellikle işe alınmalarından, kendilerine verilen işlerin eşit şekilde dağıtılmasına, takdir, terfi, ceza gibi unsurların eşit şekilde uygulanmasına kadar, çalışanların birçok beklentisi mevcuttur.

Örgütler farklı özelliklere ve beklentilere sahip kişilerin bir araya gelmesi ile oluşan sistemlerdir (Yazıcı, 2001: 76). Başarılı örgütler farklı özellik ve yapıya sahip kişilerin uyum içinde çalışmasını sağlayacak ortak bir kültür yaratabilenlerdir. Çünkü yarattıkları bu kültür örgütlerin başarılı olması ve rekabette öne geçebilmeleri için kendilerine örgütsel bir güç sağlayacaktır (Baytok, 2006: 6). Böyle bir gücü yaratabilmek için örgütler de öncelikle kayırmacı bir ortam oluşmasının engellenmesi gereklidir. Kayırmacılık en basit tanımıyla bir kişi ya da grubun çıkarları doğrultusunda hareket edip, kararlar alarak adillikten uzaklaşmaktır (Erdem, 2010: 1).

Literatürde kayırmacılığın türlerinden biri olarak nitelendirilen kronizm (eş-dost kayırmacılığı), özellikle çalışanların performans ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyerek, işletmenin genel başarısını da azaltmaktadır. Kronizmin temelinde yatan adaletsizlik, çalışanların tatminini de olumsuz yönde etkilemektedir. Bu çalışma işletmelerin ve yöneticilerin, kronizm uygulamalarının, çalışanların adalet hissi ve tatminleri üzerindeki olumsuz etkilerinin varlığını göstererek, bu konularla ilgili önlemlerin alınması yönünde teşvik edici olabilecektir.

Günümüzde başarılı olabilmek için her yöntemi deneyen işletmelerin bu üç kavramın başarı ve başarısızlıkları üzerindeki etkisini görmezden gelmeleri mümkün değildir. Buna rağmen literatürde kronizm, örgütsel adalet ve iş tatmini ilişkisini beraber araştıran bir çalışmanın olmamasının, işletmeler, yönetim ve çalışanlar açısından bir eksiklik olduğu düşünülmektedir. Ancak hem ulusal hem de

uluslararası alanyazında bu kavramlarla ilgili çeşitli çalışmalar yapılmasına rağmen, kronizm, iş tatmini ve örgütsel adaleti bir arada ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu araştırma da kronizm, iş tatmini ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi bir arada ele alması açısından önemlidir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Kuramsal Altyapı

Bu çalışmanın temelini Adams'ın eşitlik teorisi oluşturmaktadır. Bu teori bir motivasyon teorisi olmasına rağmen iş tatminiyle alakalı önemli noktalara da değinmektedir. Bu teoriye göre çalışanlar, elde edilen ödüller, aldıkları ücret, çalışma şartları, sahip olunan terfi olanakları gibi unsurlar açısından kendilerini diğer çalışanlarla karşılaştırarak tatmin olurlar ya da tatmin olmazlar. Bu nedenle çalışanın tatmin derecesi ve başarısı iş ortamında algıladığı adalet ile yakından ilgilidir (Tor, 2011: 56). Çalışan kendisini diğerleri ile kıyaslarken iki unsura önem verir. Bunlar girdiler ve çıktılardır. İşgören girdi olarak sahip olduğu yetenek, tecrübe, bilgi gibi unsurlar karşılığında çıktı olarak elde etmesi gereken maaş, statü, sosyal yardımlar gibi unsurları diğerlerinin girdi ve çıktıları ile kıyaslamaktadır. Kişi eğer bu iki unsur açısından denge kuramazsa, işinden tatmin olamayacak ve adaletsizlik algısı artabilecektir (Kaya, 2009: 69). Kronizmin bu denge üzerinde olumsuz etkisi söz konusudur. Schoderbek ve Deshpande (1993: 394) kronizmde kayırılan tarafın iş tatmininin artarken kayırılmayanların iş tatmininin daha düşük olduğunu söylemektedir. Çünkü kayırılan grupta olanların kayırılmayanlara göre daha fazla fırsat ve ödüller gibi çıktılardan yararlanması söz konusudur. Dolayısı ile kronizmin yol açtığı bu adaletsizlik, çalışanların iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir.

### 2.2. Teorik Altyapı

Bir kişinin işinin gerektirdiği niteliklere sahip olmamasına rağmen, yakınlık ilişkilerine dayalı olarak, işe almada, terfide, ödüllendirmede kişisel ilişkiler ve yakınlık doğrultusunda kayırılması, üstün tutulmasına kronizm denir (Erdem ve diğerleri, 2013: 56). Kronizmde liyakatten ziyade sadakat esastır. İşletmelerde doğru kişilere gösterilen sadakate dayalı olarak kurulan gayri resmi ve yakın ilişkiler, çalışana güç sağlayan önemli bir araç olarak nitelendirilmektedir (Khatri ve Tsang,

2003: 292). Eşitlik ilkesine aykırı bir davranış olan kronizmin, çalışanın işletmeye bakışını olumsuz yönde etkileme (Erdem ve Meriç, 2012: 143), performans ve verimliliğinde düşme (Yan ve Bei, 2009: 4), örgütsel bağlılık ve iş tatmininde azalma, işten ayrılma niyetinde artış, mutsuzluk ve eşgüdümde azalma, moralde düşme, üretimde azalma (Abdalla vd., 1998: 560), güvensizliğin artması (Özer ve Çağlayan, 2016: 25), motivasyonun azalması, çalışan davranışlarını olumsuz yönde etkileme ve denetlemede kullanılan kontrol mekanizmalarını etkisiz hale getirme (Polat, Kazak, 2014: 74), kişisel gelişimi azaltma, yetenekleri köreltme, fikir paylaşımını azaltma, liyakate dayalı olmayan terfilerde artış, ayrımcılığın artması, hukuki sonuçlara yol açması (Chandler, 2012: 110), çatışmalarda artma, kayırılan çalışanlara ve yönetime tepkilerin artması, örgütteki adalet ortamının yok olması, niteliksiz kişilerin altında çalışmak zorunda kalma, gibi olumsuz etkileri mevcuttur (Khatri ve Tsang, 2003: 296; Karataş, 2013: 31).

İş tatmini, çalışanın yaptığı işi değerlendirmesi sonucu işinin beklentilerini karşılayan özelliklere sahip olduğunu gördüğünde hissettiği olumlu duygular (Liu ve diğerleri, 2008: 684), içsel bir durum olarak tanımlanmaktadır (Mullins, 2010: 282).

İş tatmininin örgütsel bağlılık (Bai ve diğerleri, 2006: 50), performans, kariyer beklentisi, motivasyon düzeyleri, örgüt kültürüne olan sadakat, çalışma şartları ve yönetimle ilgili düşünceleri, değişime karşı olan tutumu, gibi işgörenle ilgili konularda, ayrıca insan kaynaklarının verimliliği, iyileştirme, detaylı işgören değerlendirme, krizleri önceden tahmin etme, vasıflı işgücü kaybının önlenmesi, yeni işgören bulma maliyetlerinin düşürülmesi, daha sağlıklı müşteri iletişimi kurma ve ekip ruhunu geliştirme gibi yönetsel konularda etkili olduğu ileri sürülmektedir (Şengül, 2008: 39).

Örgütsel adalet, çıktıların paylaşılması, bu paylaşım ile ilgili kararların verilmesinde kullanılan süreçler ve bu doğrultuda ortaya çıkan kuralların uygulanması ile oluşan işgören algılarıdır (Selvitopu ve Şahin, 2013: 172). Literatür incelendiğinde, örgütsel adaletin, örgütsel vatandaşlık davranışı (Moorman, 1991: 845), ödül ve ücret tatmini, iş tatmini ve çalışan sadakati ve bağlılığı, işgörenin alınan kararlara verdiği tepkiler, çalışan sağlığı, performans, yöneticilere karşı tutum

(Yürür, 2005: 109), örgütsel güven, müşteri memnuniyetinin oluşturulması ve artması, örgütsel çatışmaların azalması (Araslı ve diğerleri, 2006: 305; Cropanzano ve diğerleri: 2007: 37) gibi konularda etkisinin olduğu görülmektedir. Bu üç kavramın ortaya çıkarttığı etkiler göz önüne alındığında birbirleriyle oldukça ilişkili oldukları daha net anlaşılmaktadır.

### 2.3. Değişkenler Arası İlişkiler ve Hipotez Geliştirme

Yapılan literatür taraması sonucunda konuyla ilgili çalışmalar incelenmiş ve çalışmanın temel hipotezleri oluşturulmuştur. Büte (2011a: 402) Ankara'da faaliyet gösteren kamu bankalarının 243 çalışanı üzerinde yaptığı araştırmasında, kronizm ile iş tatmini arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna varmıştır. Karataş (2013: 87) ve Erdem ve Karataş (2015: 67) Muğla ilinin üç ilçesinde, üç, dört ve beş yıldızlı otellerin 405 çalışanı üzerinde yaptıkları çalışmada, iş tatmininin kronizm uygulamalarından olumsuz yönde etkilendiğini ortaya koymuştur. Ayrıca Araslı ve Tümer (2008: 1247), Karaköse (2014: 248), Barut (2015: 390) ve Diken ve diğerleri (2014: 209) de çalışmalarında benzer sonuçlar ortaya koymaktadır. Kronizm ile iş tatmini ilişkisini inceleyen çalışmaların sonuçlarına bakıldığında, kronizm ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konulmaktadır. Ancak Pakistan da yapılan iki çalışma (Sadozai ve diğerleri, 2012: 765; Nadeem ve diğerleri, 2015: 228) kronizmin iş tatminini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Bu nedenle hipotezler negatif ya da pozitif bir yön belirtilmeden aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

*H<sub>1</sub>: Çalışanların kronizm algısı iş tatminini etkiler.*

Kronizm ile örgütsel adalet ilişkisini inceleyen çalışma sonuçları bu iki kavram arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu söylemektedir. Büte (2011b: 150) Ankara'da faaliyet gösteren kamu bankalarının 243 çalışanı üzerinde yaptığı çalışmada işgörenlerin algıladıkları iklimin kayırmacı olması durumunda örgütsel adalet algılarının olumsuz yönde etkilendiğini söylemektedir. Ayrıca Özdevecioğlu (2003: 117- 118), Karacağoğlu ve Yörük (2012: 45), Erdem ve diğerleri (2013: 58) de yaptıkları çalışmalarda benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Bu doğrultuda hipotez şu şekilde oluşturulmuştur:



*H<sub>2</sub>: Çalışanların kronizm algısı örgütsel adalet algısını etkiler.*

Örgütsel adalet ile iş tatmini arasında yapılan çalışmaların sonucuna bakıldığında, örgütsel adaletin iş tatminini olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Meydan (2010: 201) Milli Eğitim Bakanlığına bağlı, İstanbul ve Ankara'da bulunan on altı okulda çalışan 394 öğretmen üzerinde yaptığı araştırmada, işgörenlerin örgütsel adalet algısının iş tatminleri üzerinde etkili olduğu sonucuna varmıştır. Tekingündüz ve diğerlerinin (2014: 63) hastanede görev yapan 170 kişi üzerinde yaptığı çalışmaya göre, işletmede çalışanların algıladıkları adalet ve güven arttıkça iş tatmini de artmaktadır. Ayrıca Söyük (2007: 108) ve Yıldız (2014: 207) da yaptıkları çalışmalarda benzer sonuçlardan bahsetmektedirler. Bu doğrultuda oluşturulan hipotez şu şekildedir:

*H<sub>3</sub>: Çalışanların örgütsel adalet algısı iş tatminini etkiler.*

Son olarak da kronizm ile iş tatmini ilişkisinde örgütsel adaletin aracılık etkisinin olup olmadığını görmek için oluşturulan H4 hipotezi şu şekildedir:

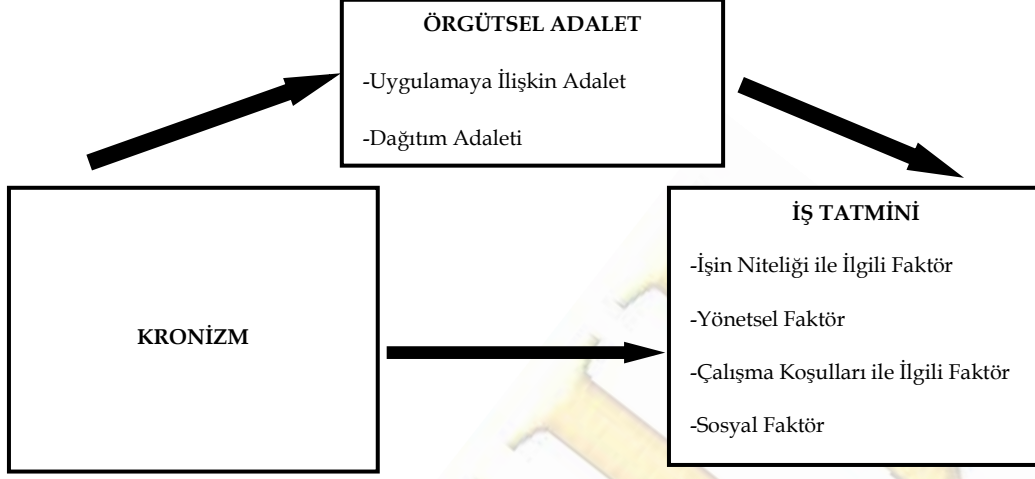
*H<sub>4</sub>: Çalışanların kronizm algısının iş tatminine etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık etkisi vardır.*

### **3.YÖNTEM**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı, Modeli ve Araştırma Soruları**

Araştırmanın temel amacı, çalışanların kronizm algısının iş tatmini üzerindeki etkisini tespit etmek ve bu ilişkide örgütsel adalet algısının aracılık rolünün varlığını ya da yokluğunu belirlemektir. Araştırmanın bağımsız değişkeni kronizm, bağımlı değişkeni iş tatmini ve aracı değişkeni örgütsel adalettir. Baron ve Kenny (1986)'ya göre, bir değişkeni aracı değişken olarak adlandırabilmek için gereken şartlar (Turunç ve Çelik, 2010:197; Akkoç ve diğerleri, 2012: 122-123; Seçgin ve Özyer, 2016: 266); 1) Kronizmin, örgütsel adalet üzerinde etkisinin olmasıdır. 2) Kronizmin, iş tatminine etkisinin olmasıdır. 3) Örgütsel adalet, analize dahil edildiğinde, iş tatmini ve kronizm arasında yapılan analizde daha öncesinde anlamlı bulunan ilişkinin, anlamlılık düzeyinin önceki düzeye göre ya azalması ya da tamamen ortadan kalkması gerekmektedir. Eğer anlamlılık düzeyinde azalma varsa, bu durum başka

aracı değişkenlerin varlığına, anlamlılık düzeyinin tamamen ortadan kalkması ise tek ve güçlü bir aracı değişken olduğunu işaret etmektedir. Bu şartlar doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli şekil 1’de yer almaktadır:



Şekil 1. Araştırma Modeli

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Araştırma modeli göz önünde bulundurularak oluşturulan araştırma soruları şunlardır:

a) kronizmin iş tatmini üzerinde herhangi bir etkisi var mıdır? b) kronizmin örgütsel adalet üzerinde herhangi bir etkisi var mıdır? c) örgütsel adaletin iş tatmini üzerinde herhangi bir etkisi var mıdır? d) kronizmin iş tatminine etkisinde örgütsel adaletin aracılık etkisi var mıdır?

### 3.2. Araştırmanın Evreni, Örnekleme ve Verilerin Toplanması

Araştırmanın evrenini Amasya ili ve ilçelerinde kamu sektöründe çalışanlar ve özel sektörde faaliyet gösteren elli ve daha fazla işgöreni olan işletme çalışanları oluşturmaktadır. Evreni oluşturan işgören sayıları; Amasya İli ve ilçelerinde kamu kurumlarında çalışanların sayısı, Devlet Personel Başkanlığının ([www.dpb.gov.tr](http://www.dpb.gov.tr)) yayınladığı İller İtibariyle Yıllar Bazında yayınlanan 2016 istihdam rakamlarından alınmıştır, bu sayı 16813'tür. Amasya İli ve ilçelerinde faaliyet gösteren elli ve daha fazla işgöreni olan özel işletme çalışanlarının sayısı da Amasya Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğünden 2015 yılına ait verilerden alınan rakamlar doğrultusunda belirlenmiştir, bu sayı 8865'tir. Toplam 25678 işgörenden oluşan araştırma evreni için

418 kişiden oluşan bir örneklem üzerinde araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu rakamda  $\alpha = .05$  güven düzeyi ve  $\pm .05$  hata seviyesinde 25000 kişilik bir evrenin 378, 50000 kişilik bir evrenin ise en az 381 kişi ile temsil edilmesi gerektiği için (Lorcu, 2015: 18), evreni temsil etmek adına yeterli olmaktadır. Örnekleme dahil edilen kurumlarla görüşmeler ve yazışmalar yapılmış alınan izinler doğrultusunda işletmelere gidilerek kolayda örnekleme yoluyla toplam 600 anket formu dağıtılmış, dönmeyen ve eksik doldurulan anketlerden sonra elde edilen 418 anket formu üzerinden çalışma gerçekleştirilmiştir. Anketlerin geri dönüş oranı % 69,6'dır. Veriler 2017 yılının Nisan, Mayıs, Haziran aylarında toplanarak Aralık ayı sonuna kadar analizi ve yorumlanması tamamlanmıştır.

### **3.3. Kullanılan Ölçüm Araçları**

Araştırmada kullanılan anket formu dört kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda katılımcıların demografik faktörlerinin belirlenmesine yönelik beş çoktan seçmeli ifade ve temel kronizm algılarını tespit edebilmek için iki çoktan seçmeli ve açık uçlu ifade yöneltilmiştir. İkinci bölümde, çalışanların kronizm algısını ölçmek için Chandler'ın (2012: 88), Araslı ve diğerlerinin (2006) çalışmasından aldığı nepotizm ölçeğini kronizme uyarlayarak oluşturduğu kronizm ölçeği Türkçeye çevrilerek kullanılmıştır. Chandler (2012: 73) güvenilirlik katsayısını gösteren Cronbach  $\alpha$  değerini 0,88 olarak ölçmüştür, bu da ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçek tek boyutludur ve on ifadeden oluşmaktadır. Üçüncü bölümde, çalışanların iş tatminlerini ölçmek amacıyla birçok çalışmada da kullanılan Baycan (1985) tarafından Türkçe'ye çevrilen, Weiss, Lofguist, England ve Dawis tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmin ölçeğinden (MSQ) yararlanılmıştır (cronbach  $\alpha$  katsayısı ,77). Ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği ile ilgili çalışma Gillet ve Schwab (1975) tarafından yapılmıştır (Aktaran Söyük, 2007: 129). Ölçek içsel ve dışsal tatmin olmak üzere iki boyuttan ve yirmi ifadeden oluşmaktadır. Dördüncü bölümde ise çalışanların örgütsel adalet algılarını ölçmek için Niehoff ve Moorman tarafından (1993) oluşturulan ölçek kullanılmıştır (cronbach  $\alpha$  katsayısı ,95'tir). Ölçeğin hem Türkçeye çevrilmesi hem de geçerlilik ve güvenilirliklerinin ölçülmesi Yıldırım (2002) tarafından yapılmıştır (Aktaran Atalay, 2007: 83). Dağıtım, işlem ve etkileşim olmak üzere üç boyuttan oluşan ankette yirmi ifade yer almaktadır. Üç

anketinde puanlama kısmı için 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan ölçeklerde ters ifade bulunmamaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin, yapısal açıdan geçerliliğini belirlemek ve verilerin faktör analizi yapılmasına uygun olup olmadığını tespit etmek amacıyla, Keiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayılarına ve Bartlett Sphericity Test değerlerine bakılmıştır. Sipahi ve diğerlerine göre, Bartlett Testine ait p değerine ait anlamlılık düzeyinin  $p < 0,05$  ve KMO değerinin ise 1'e yakın olması beklenir (aktaran, Sulu, 2010:80). Buna göre Kronizm Ölçeği için, KMO değerinin ,925 ve Bartlett's Testininde 0,01 düzeyinde anlamlı ( $p = 0,00 < 0,01$ ), İş Tatmini Ölçeği için, KMO değerinin ,904 ve Bartlett Testininde 0,01 düzeyinde anlamlı ( $p = 0,00 < 0,01$ ) ve Örgütsel Adalet Ölçeği için, KMO değerinin ,960 ve Bartlett's Testininde 0,01 düzeyinde anlamlı ( $p = 0,00 < 0,01$ ) çıkması sonucu faktör analizi yapmak için uygun olduğu görülmektedir. Ölçeklerin faktör analizleri varimaks rotasyon tablosu kullanılarak yapılmıştır. Kronizm ölçeği orijinalinde de olduğu gibi tek faktörlü çıkmıştır ve ortaya on değişkenden oluşan tek faktörlü (bileşenli) bir yapı çıkmaktadır. Ortaya çıkan bu yapının faktör yükleri ,815 ile ,559 arasında değişmektedir ve bu tek faktör, ölçeğe ilişkin toplam varyansın %55,994'ünü açıklamaktadır. Minnesota İş Tatmin Ölçeği, içsel tatmin ve dışsal tatmin olmak üzere iki boyutlu bir ölçek olmasına rağmen, yapılan faktör analizinden sonra ölçekten 9,16,18 ve 20. ifadeler elde edilen değerlerin faktör yüklerinin birbirine çok yakın olması nedeni ile çıkarıldıktan sonra kalan on altı ifadenin faktör analizi tekrar yapılmış ve sonuç olarak toplam dört faktör elde edilmiştir. Araştırmanın bundan sonraki kısmında da analizler bu dört faktör üzerinden yapılarak değerlendirilecektir. İş tatmin faktörlerinin adlandırılmasında Gündüz'ün (2007: 56) çalışmasından yararlanılmıştır. İlk faktörü oluşturan maddeler işin özelliklerini yansıtmaları açısından, işin niteliğiyle ilgili faktör olarak, ikinci faktörü oluşturan maddeler yönetici ve yönetsel kararlarla ilgili olduğundan, yönetsel faktör, üçüncü faktörü oluşturan maddeler doğrudan yapılan işin karşılığıyla ilgili olduğundan, çalışma koşullarıyla ilgili faktör ve son olarak dördüncü faktörü oluşturan maddeler çalışanı sosyal açıdan etkileyen durumlarla ilgili olduğundan, sosyal faktör olarak adlandırılmıştır. İş Tatmini Ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi sonucu elde edilen faktör yükleri ,851 ile ,465 arasında

değişmektedir ve ortaya on altı değişkenden oluşan dört faktörlü (bileşenli) bir yapı çıkmaktadır. Ortaya çıkan bu dört faktör, ölçeğe ilişkin toplam varyansın %66,333'ünü açıklamaktadır.

Niehoff ve Moorman'a (1993) ait kullanılan orjinal örgütsel adalet ölçeğinde dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyut bulunmasına rağmen, yapılan faktör analizinden sonra ölçekten 6. ifade elde edilen değer faktör yüklerinin birbirine çok yakın olması nedeni ile çıkarıldıktan sonra kalan on dokuz ifadenin faktör analizi tekrar yapılmış ve sonuç olarak toplam iki faktör elde edilmiştir. Bu faktörlerden ikincisini oluşturan ifade grubu orjinal ölçekte dağıtım adaletini oluşturan ifade grubu ile birebir aynıdır, bu nedenle ikinci faktör grubunun adı 'dağıtım adaleti' olarak bırakılmıştır. Birinci faktörü oluşturan ifade grubu ise 6. ifadenin çıkarılmasından sonra kalan işlem ve etkileşim adaletini oluşturan ifadelerdir. Birinci faktör grubuna işlem ve etkileşim kavramlarını bir arada daha iyi yansıtacağı ve bu iki boyutun daha çok yöntem ve uygulamalara yönelik olduğu düşünülerek 'uygulamaya ilişkin adalet' adı verilmiştir (Taşkiran, 2010: 159). Araştırmanın örgütsel adaletin alt boyutları kısmında da bahsedildiği gibi bu boyutlar farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde gruplandırılmıştır. Dolayısıyla faktör analizi sonucu iki faktörün oluşması literatürde de görülen bir durumdur. Örgütsel Adalet Ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi sonucu elde edilen faktör yükleri, 844 ile ,673 arasında değişmektedir ve ortaya on dokuz değişkenden oluşan iki faktörlü (bileşenli) bir yapı çıkmaktadır. Ortaya çıkan bu iki faktör, ölçeğe ilişkin toplam varyansın %68,571'ini açıklamaktadır. Faktör analizleri sonucu orijinal ölçektekilerden farklı boyutlar çıkmasının nedeni, kullanılan ölçeklerin farklı kültürler ve seçilen örneklem grupları için farklı sonuçlar göstermesinden kaynaklanabilmektedir (Taşkiran, 2010: 152). Yapılan faktör analizi sonucunda orijinal ölçekte iki boyutlu (içsel ve dışsal tatmin) olan iş tatmini ölçeğine ait dört faktör tespit edilmiştir. Bu faktörler; işin niteliğiyle ilgili faktör, yönetsel faktör, çalışma koşullarıyla ilgili faktör ve sosyal faktör olarak adlandırılmıştır. Örgütsel adalet ölçeği de yapılan faktör analizinden sonra, orijinal ölçek üç boyutluyken (dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti), iki faktöre ayrılmıştır ve bu faktörler; uygulamaya ilişkin adalet ve dağıtım adaleti olarak adlandırılmıştır. Oluşturulan

temel hipotezler aynı kalırken, yeni elde edilen faktörlerle ilgili olarak oluşturulan alt hipotezler;

**H1a:**Çalışanların kronizm algısı işin niteliğiyle ilgili faktörü etkiler; **H1b:**Çalışanların kronizm algısı yönetsel faktörü etkiler; **H1c:**Çalışanların kronizm algısı çalışma koşullarıyla ilgili faktörü etkiler; **H1d:**Çalışanların kronizm algısı sosyal faktörü etkiler; **H2a:**Çalışanların kronizm algısı uygulamaya ilişkin adaleti etkiler; **H2b:** Çalışanların kronizm algısı dağıtım adaletini etkiler; **H3a:**Çalışanların örgütsel adalet algısı işin niteliğiyle ilgili faktörü etkiler; **H3b:**Çalışanların örgütsel adalet algısı yönetsel faktörü etkiler; **H3c:**Çalışanların örgütsel adalet algısı çalışma koşullarıyla ilgili faktörü etkiler; **H3d:**Çalışanların örgütsel adalet algısı sosyal faktörü etkiler; **H3e:** Çalışanların uygulamaya ilişkin adalet algısı iş tatminini etkiler; **H3f:**Çalışanların uygulamaya ilişkin adalet algısı işin niteliğiyle ilgili faktörü etkiler; **H3g:** Çalışanların uygulamaya ilişkin adalet algısı yönetsel faktörü etkiler; **H3h:** Çalışanların uygulamaya ilişkin adalet algısı çalışma koşullarıyla ilgili faktörü etkiler; **H3i:** Çalışanların uygulamaya ilişkin adalet algısı sosyal faktörü etkiler; **H3j:** Çalışanların dağıtım adaleti algısı iş tatminini etkiler; **H3k:**Çalışanların dağıtım adaleti algısı işin niteliğiyle ilgili faktörü etkiler; **H3l:**Çalışanların dağıtım adaleti algısı yönetsel faktörü etkiler; **H3m:** Çalışanların dağıtım adaleti algısı çalışma koşullarıyla ilgili faktörü etkiler; **H3n:** Çalışanların dağıtım adaleti algısı sosyal faktörü etkiler.

### 3.4. Araştırmanın Kısıtları

Örneklemin sadece Amasya ili ve ilçelerini kapsamaması, genel olarak anket uygulamasının zorlukları, anketle sınırlı sayıda katılımcıya ulaşılmış olması ve özellikle kronizm (eş-dost kayırmacılığı) kavramının içeriği nedeni ile katılımcıların ankette yer alan ifadelerle ilişkin objektif bir biçimde cevap veremeyebilecekleri düşüncesi de araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

## 4. ANALİZ VE BULGULAR

### 4.1. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla yaygın olarak kullanılan Alfa Modelinden (Cronbach Alpha Coefficient) yararlanılmıştır. Buna

göre ölçeklerin  $\alpha$  değerleri; kronizm (.910), iş tatmini (.910), işin niteliğiyle ilgili faktör (.822), yönetsel faktör (.876), çalışma koşullarıyla ilgili faktör (.798), sosyal faktör (.654), örgütsel adalet (.960), uygulamaya ilişkin adalet (.966), dağıtım adaleti (.857) şeklindedir ve ölçekler oldukça güvenilirdir.

#### 4.2. Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Analizleri

Ölçeklerden elde edilen verilerin frekans analizleri sonucunda, katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalıştıkları sektör ve sektördeki deneyimlerini ortaya koyan istatistik veriler ile ilgili özet Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Veriler

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

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Cinsiyet açısından 418 katılımcının 198’i (%47,4) kadın, 220’si (%52,6) erkektir. Çalışanların yaş dağılımına bakıldığında % 4,5’i (n=19) 20 yaş ve altı, % 27’si (n=113) 21-30 yaş aralığında, % 41,9’u (n=175) 31-40 yaş aralığında, % 21,3’ü (n=89) 41-50 yaş aralığında ve % 5,3’ü de (22) 51 yaş ve üstüdür. Çalışanların eğitim durumu incelendiğinde, %9,8’inin (n=41) ilköğretim mezunu, % 30,1’inin (n=126) lise mezunu, % 21,8’inin (n=91) önlisans mezunu, % 26,6’sının (n=111) lisans mezunu ve % 11,7’sinin (n=49) ise lisansüstü bir eğitim kurumundan mezun oldukları

görülmektedir. Çalışanların sektör bazında dağılımlarına bakıldığında % 71,3'ü (n=298) kamu sektörü ve % 28,7'si (n=120) özel sektörde çalışmaktadır. Çalışanların çalıştıkları işteki deneyim yıllarının dağılımlarına bakıldığında, % 43,5'i (n=182) 1-4 yıl arasında, % 18,1'i (n=76) 5-7 yıl arasında, % 11,8'i (n=49) 8-10 yıl arasında ve % 26,6'sı da (n=111) 11 ve üstü yıldır.

#### 4.3. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arasında Yapılan Korelasyon Analizi Bulguları

Araştırmada çalışanların kronizm algıları, iş tatmini ve alt boyutları, örgütsel adalet ve alt boyutları arasındaki ilişkilerin var olup olmadığını belirlemek için korelasyon analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler sonucu ortaya çıkan ilişkiler Tablo 2'de özet olarak gösterilmiştir.

**Tablo 2.** Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları

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

\*\*p<0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Korelasyon analizi sonucu elde edilen bulgulara göre, kronizm, iş tatmini ve alt boyutlar arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Literatürde bu bulguyu destekleyen çalışmalardan bazıları şunlardır; Araslı ve Tümer (2008: 1247), Büte (2011a: 402), Chandler (2012: 101), Karataş (2013: 87), Diken ve diğerlerinin (2014: 209), Karaköse (2014: 248), Erdem ve Karataş (2015: 67), Barut



(2015: 390). Ancak literatürde bu bulguları desteklemeyen iki çalışma ile de karşılaşmıştır, bunlar; Sadozai ve diğerleri (2012: 765) ve Nadeem ve diğerleri (2015: 228). Bu çalışmalarda kronizm ve iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Bu iki çalışmada Pakistan'da yapılmıştır. Böyle bir sonucun ortaya çıkmasının nedenlerinin ise kayırmacılığın Pakistan toplumu tarafından tercih ediliyor ve onaylanıyor olmasını, kültür faktörünü ve küçük ve az gelişmiş ülkelerdeki kültürün ve şartların da insanları kronizmi kabul etmeye teşvik etmesi olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Yine kronizm ile örgütsel adalet ve alt boyutları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Literatürde bu sonucu destekleyen çalışmalardan bazıları şunlardır; Karacağoğlu ve Yörük, (2012: 45), Erdem ve diğerleri (2013: 57), Pearce (2015: 43). İş tatmini ve alt boyutları ile örgütsel adalet ve alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki mevcuttur. Literatürde bu sonucu destekleyen çalışmalar mevcuttur, bunlar; Judge ve Colquitt (2004: 395), Meydan (2010: 201), Taşçıoğlu, (2010: 50-51), Tekingündüz ve diğerleri (2014: 63), Yıldız (2014: 207).

#### **4.4. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arasında Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları**

Hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizleri sonucu elde edilen veriler Tablo 3'de yer almaktadır.

Tablo 3. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	R <sup>2</sup>	F	$\beta$	t	P	Durbin-Watson (1,5-2,5)	Hipotez
İş Tatmini	Kronizm	,129	61,810	-,360	-7,862	,000	1,659	H1 Kabul
İşin Niteliğiyle İlgili Faktör	Kronizm	,049	21,320	-,221	-4,617	,000	1,625	H1a Kabul
Yönetmel Faktör	Kronizm	,183	93,274	-,428	-9,658	,000	1,787	H1b Kabul
Çalışma Koşullarıyla İlgili Faktör	Kronizm	,071	31,691	-,266	-5,630	,000	1,687	H1c Kabul
Sosyal Faktör	Kronizm	,063	27,781	-,250	-5,271	,000	1,543	H1d Kabul
Örgütsel Adalet	Kronizm	,078	35,196	-,279	-5,933	,000	1,733	H2 Kabul
Uygulamaya İlişkin Adalet	Kronizm	,090	41,163	-,300	-6,416	,000	1,760	H2a Kabul
Dağıtım Adaleti	Kronizm	,020	8,580	-,142	-2,929	,004	1,717	H2b Kabul
İş Tatmini	Örgütsel Adalet	,210	110,333	,458	10,504	,000	1,743	H3 Kabul
İşin Niteliğiyle İlgili Faktör	Örgütsel Adalet	,084	38,345	,291	6,192	,000	1,680	H3a Kabul
Yönetmel Faktör	Örgütsel Adalet	,232	125,330	,481	11,195	,000	1,807	H3b Kabul
Çalışma Koşullarıyla İlgili Faktör	Örgütsel Adalet	,156	76,632	,394	8,754	,000	1,739	H3c Kabul
Sosyal Faktör	Örgütsel Adalet	,103	47,623	,320	6,901	,000	1,606	H3d Kabul
İş Tatmini	Uygulamaya İlişkin Adalet	,179	90,894	,423	9,534	,000	1,733	H3e Kabul
İşin Niteliğiyle İlgili Faktör	Uygulamaya İlişkin Adalet	,069	30,668	,262	5,538	,000	1,672	H3f Kabul
Yönetmel Faktör	Uygulamaya İlişkin Adalet	,235	127,922	,485	11,310	,000	1,824	H3g Kabul
Çalışma Koşullarıyla İlgili Faktör	Uygulamaya İlişkin Adalet	,110	51,472	,332	7,174	,000	1,722	H3h Kabul
Sosyal Faktör	Uygulamaya İlişkin Adalet	,086	39,089	,293	6,252	,000	1,600	H3ı Kabul

İş Tatmini	Dağıtım Adaleti	,184	93,816	,429	9,686	,000	1,715	H3j Kabul
İşin Niteliğiyle İlgili Faktör	Dağıtım Adaleti	,085	38,558	,291	6,210	,000	1,663	H3k Kabul
Yönetmel Faktör	Dağıtım Adaleti	,113	53,118	,336	7,288	,000	1,738	H3l Kabul
Çalışma Koşullarıyla İlgili Faktör	Dağıtım Adaleti	,215	114,060	,464	10,680	,000	1,793	H3m Kabul
Sosyal Faktör	Dağıtım Adaleti	,096	44,187	,310	6,647	,000	1,583	H3n Kabul

\*\*p<0,01 ve \*\*p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Tablo 3’de, elde edilen değerler dikkate alındığında, çalışanların kronizm algısı iş tatminini negatif yönde etkilemektedir ( $\beta=-,360$ ,  $p=,000$ ,  $t=-7,862$ ), elde edilen sonuçlar dikkate alındığında H1 hipotezi desteklenmiştir. Çalışanların kronizm algısı işin niteliğiyle ilgili faktörü negatif yönde etkilemektedir ( $\beta=-,221$ ,  $p=,000$ ,  $t=-4,617$ ), H1a hipotezi desteklenmiştir. Çalışanların kronizm algısı yönetmel faktörü negatif yönde etkilemektedir ( $\beta=-,428$ ,  $p=,000$ ,  $t=-9,658$ ), H1b hipotezi desteklenmiştir. Çalışanların kronizm algısı çalışma koşullarıyla ilgili faktörü negatif yönde etkilemektedir ( $\beta=-,266$ ,  $p=,000$ ,  $t=-5,630$ ), H1c hipotezi desteklenmiştir. Çalışanların kronizm algısı sosyal faktörü negatif yönde etkilemektedir ( $\beta=-,250$ ,  $p=,000$ ,  $t=-5,271$ ), H1d hipotezi desteklenmiştir. Çalışanların kronizm algısı örgütsel adalet algısını negatif yönde etkilemektedir ( $\beta=-,279$ ,  $p=,000$ ,  $t=-5,933$ ), H2 hipotezi desteklenmiştir. Çalışanların kronizm algısı uygulamaya ilişkin adaleti negatif yönde etkilemektedir ( $\beta=-,300$ ,  $p=,000$ ,  $t=-6,416$ ), H2a hipotezi desteklenmiştir. Çalışanların kronizm algısı dağıtım adaletini negatif yönde etkilemektedir ( $\beta=-,142$ ,  $p=,004$ ,  $t=-2,929$ ), H2b hipotezi desteklenmiştir. Çalışanların örgütsel adalet algısı iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir ( $\beta=,458$ ,  $p=,000$ ,  $t=10,504$ ), H3 hipotezi desteklenmiştir. Çalışanların örgütsel adalet algısı işin niteliğiyle ilgili faktörü pozitif yönde etkilemektedir ( $\beta=,291$ ,  $p=,000$ ,  $t=6,192$ ), H3a hipotezi desteklenmiştir. Çalışanların örgütsel adalet algısı yönetmel faktörü pozitif yönde etkilemektedir ( $\beta=,481$ ,  $p=,000$ ,  $t=11,195$ ), H3b hipotezi desteklenmiştir. Çalışanların örgütsel adalet algısı çalışma koşullarıyla ilgili faktörü pozitif yönde etkilemektedir ( $\beta=,394$ ,  $p=,000$ ,  $t=8,754$ ), H3c hipotezi desteklenmiştir. Çalışanların örgütsel adalet algısı sosyal faktörü pozitif yönde

etkilemektedir ( $\beta=,320$ ,  $p=,000$ ,  $t=6,901$ ), H3d hipotezi desteklenmiştir. Çalışanların uygulamaya ilişkin adalet algısı iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir ( $\beta=,423$ ,  $p=,000$ ,  $t=9,534$ ), H3e hipotezi desteklenmiştir. Çalışanların uygulamaya ilişkin adalet algısı işin niteliğiyle ilgili faktörü pozitif yönde etkilemektedir ( $\beta=,262$ ,  $p=,000$ ,  $t=5,538$ ), H3f hipotezi desteklenmiştir. Çalışanların uygulamaya ilişkin adalet algısı yönetsel faktörü pozitif yönde etkilemektedir ( $\beta=,485$ ,  $p=,000$ ,  $t=11,310$ ), H3g hipotezi desteklenmiştir. Çalışanların uygulamaya ilişkin adalet algısı çalışma koşullarıyla ilgili faktörü pozitif yönde etkilemektedir ( $\beta=,332$ ,  $p=,000$ ,  $t=7,174$ ), H3h hipotezi desteklenmiştir. Çalışanların uygulamaya ilişkin adalet algısı sosyal faktörü pozitif yönde etkilemektedir ( $\beta=-293$ ,  $p=,000$ ,  $t=6,252$ ), H3i hipotezi desteklenmiştir. Çalışanların dağıtım adaleti algısı iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir ( $\beta=,429$ ,  $p=,000$ ,  $t=9,686$ ), H3j hipotezi desteklenmiştir. Çalışanların dağıtım adaleti algısı işin niteliğiyle ilgili faktörü pozitif yönde etkilemektedir ( $\beta=,291$ ,  $p=,000$ ,  $t=6,210$ ), H3k hipotezi desteklenmiştir. Çalışanların dağıtım adaleti algısı yönetsel faktörü pozitif yönde etkilemektedir ( $\beta=,336$ ,  $p=,000$ ,  $t=7,288$ ), H3L hipotezi desteklenmiştir. Çalışanların dağıtım adaleti algısı çalışma koşullarıyla ilgili faktörü pozitif yönde etkilemektedir ( $\beta=,464$ ,  $p=,000$ ,  $t=10,680$ ), H3m hipotezi desteklenmiştir. Çalışanların dağıtım adaleti algısı sosyal faktörü pozitif yönde etkilemektedir ( $\beta=,310$ ,  $p=,000$ ,  $t=6,647$ ) H3n hipotezi desteklenmiştir.

Atık değerler arasındaki otokorelasyon varlığını tespit etmek için yapılan Durbin-Watson istatistiğinin 0-4 arasında değer alması beklenmektedir, elde edilen değer 1,5-2,5 aralığında olması, atık değerler arasında otokorelasyon olmadığını göstergesidir (Seçgin ve Özyer, 2016: 262). Elde edilen değerlerde bu aralıkta olduğundan atık değerler arasında otokorelasyon yoktur.

#### **4.5. Kronizmin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Yapılan Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulguları**

Tablo 4'te çoklu regresyon analizi sonucu elde edilen değerler ve VIF değeri yer almaktadır.

**Tablo 4.** Kronizmin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Etkisi

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

\*\*p<0,01 düzeyinde anlamlıdır.

**Kaynak:** Yazar tarafından üretilmiştir.

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

Tablo 4'de, elde edilen regresyon analizi sonuçlarına göre; aracı değişken örgütsel adalet algısı analize dahil edildiğinde, bağımlı değişken iş tatmini ve bağımsız değişken kronizm algısı arasındaki anlamlı olan  $\beta = -,360$  ilişkisi, aracı değişken olan örgütsel adalet algısı analize dahil edildikten sonra  $\beta = -,251$  şeklinde azalma göstermiştir, bu da toplam etkinin ,109'luk kısmının örgütsel adalet algısı aracılığıyla ortaya çıktığını göstermektedir. Bu durumda örgütsel adalet algısının,

kronizm ile iş tatmini arasında aracı değişken olduğuna işaret etmektedir. Bağımsız değişken etkisinin yapılan son analizde tamamen ortadan kalkmaması, kronizm algısı ve iş tatmini arasındaki ilişkide başka aracı değişkenlerin de olabileceği sonucunu ortaya çıkartmaktadır (Akkılıç ve diğerleri, 2012: 123). Bu durumda kronizm algısının, iş tatmini ile ilişkisinde örgütsel adalet algısının “kısmi aracı değişken” olduğunu göstermektedir. Böylece araştırmanın son hipotezi olan H4 hipotezi de kabul edilmiştir. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi ile ortaya çıkan aracılık etkisinin anlamlılığını test etmek amacıyla yapılan sobel testi sonucu elde edilen Z skor katsayısı= -4,908, p=,000’dır. Z skor değerinin 1,96’dan büyük ve p değerinin anlamlı olması, hiyerarşik regresyon analizi ile tespit edilen aracılık etkisinin varlığını ve anlamlılığını onaylamaktadır (Akkılıç ve diğerleri, 2014: 11).

## 5. SONUÇ VE TARTIŞMA

İşgörenlerin kronizm algılarının iş tatminlerine olan etkisinde, örgütsel adaletin aracılık rolünü tespit etmek amacıyla yapılan araştırmadan elde edilen korelasyon analizi bulgularına göre; kronizm ile iş tatmini ve alt boyutları arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Karataş’da (2013: 82-83) ve Diken ve diğerleri (2014: 209) araştırmalarında kronizm ile iş tatmini arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Erdem ve Karataş (2015: 55)’de yaptıkları araştırmada benzer sonuçlara ulaşmışlardır.

Kronizm ile örgütsel adalet ve alt boyutları arasında yine anlamlı ve negatif yönde bir ilişki mevcuttur. Literatürde bu bulguyu destekleyen diğer çalışmalar şunlardır: Erdem, (2010: 1); Erdem ve diğerleri, (2013: 53); Polat ve Kazak, (2014: 81); Gustafsson ve Norgren, (2014: 13); Pearce, (2015: 43); Cingöz ve Akıllı, (2015: 8). İş tatmini ile iş tatmininin alt boyutları ve örgütsel adalet ile alt boyutları arasında ise anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki belirlenmiştir, örgütsel adaletin artması iş tatminini artırmaktadır. Bu bulguyu destekleyen çalışmalardan bazıları: Söyüç, (2007: 108); Taşcıoğlu, (2010: 50-51); Tekingündüz ve diğerleri, (2014: 63), Yıldız, (2014: 207). Çalışanların örgütlerde karşılaştıkları kayırmacılık, yani kayırılanların kendilerinden üstün tutulması, örgütsel adalet algılarının azalmasına yol açabilir, bu da yaptıkları işten duydukları tatmin düzeyinin azalması ile sonuçlanabilir. Ancak çalışanlar adil

bir örgüt ortamında çalıştıklarında diğer çalışanlarla eşit şekilde değerlendirildiklerinde iş tatminleri yükselebilir.

Yapılan doğrusal regresyon analizi ile bağımsız değişken kronizmin, bağımlı değişkenler iş tatmini ve örgütsel adalet üzerindeki etkisi, hiyerarşik regresyon analizi ile de aracılık rolü test edilerek oluşturulan hipotezler değerlendirilmiştir. Yapılan regresyon analizlerinden elde edilen verilere göre, oluşturulan tüm hipotezler desteklenmiştir. Kronizmin iş tatmini ve örgütsel adalet üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır yani işletmelerde çalışanların karşılaştığı kronizm uygulamaları arttıkça örgütsel adalet algıları ve iş tatminleri azalmaktadır. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi ile kronizmin iş tatmini ile ilişkisinde, örgütsel adaletin kısmi aracılık etkisi olduğu sonucuna varılmıştır, yani çalışanların kronizm uygulamaları sonucu iş tatminleri negatif yönde etkilenmektedir ancak bu olumsuz etkilenmenin tek nedeni örgütte karşılaşılan adaletsizlik olmayabilir, örneğin mobbing, örgütsel çatışma gibi başka aracı değişkenlerde kronizm ile iş tatmini arasındaki negatif yönlü ilişkiye etkide bulunabilir.

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

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

Kronizm türü kayırmacı davranışların engellenmesine yönelik olarak hem kamu sektöründe, hem de özel sektörde hukuki önlemler alınması için çalışmalar yapılabilir.

Özel sektör işletmelerinde insan kaynakları birimi daha etkin hale getirilerek, başta işe alma, terfi, ödüllendirme, performans değerlendirme gibi insan kaynakları

ile ilgili yapılan uygulamaların daha objektif ve kurumsal yönetim prensiplerine göre, liyakate önem verilerek yapılmasının sağlanması gerekmektedir. Kamu sektöründe ise özellikle işe alımlarda, yapılan personel seçme sınav sonuçları öncelikli olmak koşuluyla, işe alınacak kişinin o işi yapabilecek kapasitede olması ön planda tutulmalıdır.

Hem özel sektörde hem de kamu sektöründe uygulanacak mobbing (psikolojik taciz) konusunda yapılan yasal düzenlemelere benzer düzenlemeler kronizm konusunda da yapılabilir. Yine mobbing uygulamalarının bildirilmesi için oluşturulan kanallar (mail adresi, telefon hatları gibi), kronizm ve örgütsel adaletsizliğe yönelik davranış ve uygulamaların bildirilmesi için de oluşturularak, çalışanların bu kanalları herhangi bir baskı hissetmeden, rahatça kullanmasını sağlayacak önlemler alınabilir.

Bu araştırmanın işletmenin başarısı üzerinde önemli etkileri olabilecek kronizm (eş-dost-arkadaş kayırmacılığı), iş tatmini ve örgütsel adalet gibi kavramları inceleyen bir araştırma olması nedeniyle, başta diğer araştırmacılar, işletmeler, yönetim, yöneticiler, çalışanlar gibi birçok kesime fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmada sadece kayırmacılığın bir türü olarak kabul edilen kronizm ele alınmıştır, daha sonra yapılacak çalışmalarda kayırmacılığın diğer türleri de (nepotizm, patronaj, hemşericilik gibi) ele alınabilir. İş tatmini ve örgütsel adalet değişkenleri yerine farklı değişkenlerde (örgütsel vatandaşlık, motivasyon gibi) ele alınabilir. Araştırmanın örneklemini genişletilebilir, bir coğrafi bölge veya ülke genelinde uygulaması yapılabilir.



## KAYNAKÇA

- Abdalla, H. F. Maghrabi, A. S. ve Raggad, B. G. (1998). Assessing The Effect Of Nepotism On Human Resource Managers Toward Nepotism A Cross Cultural Study. *International Journal of Manpower*. 19(8): 554-570.
- Akkılıç, M. E., Koç, F., İlban, M. O., Dinç, Y. ve Çetintaş, H. (2014). Hizmetin Önemi ile Davranışsal Niyetler Arasındaki İlişkide Otel Niteliklerinin Aracı Etkisinin Tespiti. *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi* 1: 1-22.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 19(1), ss. 105-135.
- Araslı, H. Bavik, A. ve Ekiz, E. H. (2006). The Effects of Nepotism on Human Resource Management. *International Journal of Sociology and Social Policy*. 26(7/8): 295-308.
- Araslı, H. ve Tümer, M. (2008). Nepotism, Favoritism And Cronyism: A Study Of Their Effects On Job Stress And Job Satisfaction İn The Banking İndustry Of North Cyprus. *Social Behavior and Personality*. Vol.36, No.9: 1237-1250.
- Atalay, D.D. (2007). *Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet – Örgütsel Bağlanma İlişkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bai, B. Brewer, K. P. Sammons, G. ve Swerdlow, S. (2006). Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Internal Service Quality A Case Study of Las Vegas Hotel/Casino Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. 5:2: 37-54.
- Barut, B. (2015). İşyerinde İrrasyonel Davranışlar: “Nepotizm, Favorizm, Kronizm” Algısı Üzerine Nitel Araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*. Yıl 3, Sayı 20, Aralık. 382-394.
- Baytok, A. (2006). Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Büte, M. (2011a). Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri ile İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 15 (1): 383-404.
- Büte, M. (2011b). Kayırmacılığın Çalışan Davranışları ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerine Etkileri: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*. Cilt 44, Sayı 1.135-153.
- Chandler J. L. (2012). *Black Women’s Perceptions of The Relationship Among Nepotism, Cronyism, Job Satisfaction and Job-Focused Self- Efficacy*, (Unpublished Doctoral Dissertation), San Francisco: University of San Francisco USF.
- Cingöz, A. ve Akıllı, S. (2015). *A Study on Examining The Relationship Among Cronyism, Self Reported Job Performance and Organizational Trust*. WEI International Academic Conference Proceedings. Vienna, Austria, April. 7-11.
- Cropanzano, R. Bowen, D. E. ve Gilliland, S. W. (2007). The Management Of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*. 21(4): 34- 48.
- Diken, A., Erdirençelebi, M., Şendoğdu, A.A. (2014) *Eş-Dost Kayırmacılığının (Kronizm) Çalışanlar Üzerine Etkileri: Orta Ölçekli İmalat İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. Kayseri: İkinci Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı. 209-222.
- Dinç, A., Ceylan, A. (2008). Kaçak Elektrik Kullanımıyla İlgili İdare Çalışanı Tutumunun Örgütsel Adalet ve İş Memnuniyeti ile İlişkisi, Çalışma Gruplarına Göre Farklılıklar, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. Cilt.9, Sayı.2, 13-29.

- Erdem, B., Çeribaş, S. ve Karataş, A. (2013). Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Kronizm (Eş - Dost Kayırmacılığı) Algıları: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Bir, İki ve Üç Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*. Cilt 17, Sayı:1, Haziran: 51-69.
- Erdem, B. ve Karataş, A. (2015). The Effects Of Cronyism On Job Satisfaction and Intention To Quit Th Job In Hotel Enterprises: The Case Of Three, For and Five Star Hotels In Muğla, Turkey. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*. Cilt 4 Sayı 1. 55-74.
- Erdem, M., Meriç E. (2012). Okul Yönetiminde Kayırmacılığa İlişkin Ölçek Geliştirme Çalışması. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. Uluslar arası E-dergi, Cilt 2, Sayı 2, Aralık: 141-154.
- Erdem, R. (Ed.) (2010). *Kayırmacılık / Ayrımcılık. Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık*. (Ed. Ramazan Erdem), İstanbul: Beta Yayıncılık, 1 - 2.
- Gustafsson, C. ve Norgren, H. (2014). *Nepotism Perceived By Managers In Northern Sweden*. Bachelor Thesis. Umeå: Umeå School of Business and Economics.
- Gündüz, Ş. (2007). *Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişki*. (Yayınlamamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Judge, T. A ve Colquitt, J. A. (2004). Organizational Justice and Stres: The Mediating Role of Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*. 89(3): 395-404.
- Karacağoğlu, K. Yörük, D. (2012). Çalışanların Nepotizm Ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması. "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. 14(3): 43-64.
- Karaköse, T. (2014). The Effects of Nepotism, Cronyism and Political Favoritism on the Doctors Working in Public Hospitals. *Ethno Med*. 8(3): 245-250.
- Karataş, A. (2013). *Otel İşletmelerinde Kronizmin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaya, O. (2009). *Aile Şirketlerindeki Liderlik Biçiminin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keklik, B., Coşkun Us, N. (2013). Örgütsel Adalet Algılamalarının İş Tatminine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. C.18. S.2. 143-161.
- Khatri, N. ve Tsang, E. W. K. (2003). Antecedents and Consequences of Cronyism in Organizations. *Journal of Business Ethics*. (43): 289-303.
- Liu, B. Tang, N. Zhu, X. (2008). Public Service Motivation and Job Satisfaction in China. *International Journal of Manpower*. vol 29, no 8: 684-699.
- Lorcu, F. (2015). *Örneklerle Veri Analizi SPSS Uygulamalı*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Meydan, C. H. (2010). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal of Applied Psychology*. 76(6): 845-855.
- Mullins, L. J. (2010). *Management and Organisational Behaviour*. Ninth Edition. London: Prentice Hall.
- Nadeem, M., Ahmad, R., Ahmad N., Batool, S.R., Shafique, N. (2015). Favoritism, Nepotism and Cronyism As Predictors Of Job Satisfaction: Evidences From Pakistan. *Journal Of Business and Management Research*. 8. 224-228.
- Niehoff, B. P. Moorman, R.H. (1993). Justice As A Mediator Of The Relationship Between Methods Of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*. 36 (3): 527-556.

- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 18 (2), 113 - 130.
- Özer, N., Çağlayan, Z. A. (2016). Öğretmenlerin Müdürlerine Duydukları Güven ve Kronizm Algıları Arasındaki İlişki. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*. Cilt 3, Sayı 5. 16-27.
- Pearce, Jone L. (2015). Cronyism and Nepotism Are Bad for Everyone: The Research Evidence. *Industrial and Organizational Psychology*. 8. 41-44.
- Polat S. ve Kazak E. (2014). Okul Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum ve Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Cilt 20, Sayı 1: 71-92.
- Sadozai A. M., Zaman H. M. F., Marri M. Y. K., Ramay M. I. (2012). Impact Of Favoritism, Nepotism And Cronyism On Job Satisfaction A Study From Public Sector Of Pakistan. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*. October, Volume 4, No 6. 760-771.
- Schoderbek, P. P. Deshpande, S. P. (1993). Performance and Nonperformance Factors in Pay Allocations Made by Managers. *Journal of Psychology*. 127: 391-398.
- Seçgin, Y. ve Özyer, K. (2016). Kontrol Odağının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü: Ankara İl Merkezindeki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *International Journal Of Eurasia Social Sciences*. Vol: 7, Issue: 22, pp. 249-277.
- Selvitopu, A. Şahin, H. (2013). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*. Cilt 14, Sayı 2, Ağustos:171-189.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sulu, S. (2010). *Örgütsel Adaletsizlik-İş Davranışları İlişkisinde İş Tutumlarının Rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şengül, A. (2008). *İş Doyumunu Ve Tüketici Tatmini İlişkisi Kamu Ve Özel Kesim Sağlık Hizmetlerinde Hekimlerin İş Doyumununun Hasta Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taşçioğlu, H. (2010). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalet Etkisi: Bir Örnek Olay*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taşkıran E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tekingündüz, S., Aydın, M., Polat, H. (2014). Kamu Sektöründe Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve İş Tatmini Arasındaki İlişilerin İncelenmesi: Bir Devlet Hastanesi Örneği. *Sayıştay Dergisi*. Sayı 94. 53-72.
- Topal, M., Eydurhan, E., Yağanoğlu, M. A., Sönmez, A. Y. ve Keskin, S. (2010). Çoklu Doğrusal Bağlantı Durumunda Ridge ve Temel Bileşenler Regresyon Analiz Yöntemlerinin Kullanımı. *Atatürk Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi*. 41 (1): 53-57.
- Tor, S. S. (2011). *Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turunç, Ö ve Çelik, M. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*. 17(2), ss. 183-206.
- [www.dpb.gov.tr/F/Root/dosyalar/istatistikler/kamu\\_per\\_istatistikleri/.../7.pdf](http://www.dpb.gov.tr/F/Root/dosyalar/istatistikler/kamu_per_istatistikleri/.../7.pdf) "İller İtibariyle Yıllar Bazında İstihdam Rakamları".
- Yan, Y. Bei, H. (2009). The Antecedents of Organizational Cronyism. *Management and Service Science*. MASS'09 International Conference. 20 - 22 September, 1-4, <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=5304810> (21.06.2016).

Yazıcı, Selim (2001), *Öğrenen Organizasyonlar*, 1. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.

Yavuz, S. (2010). *Örgütsel Adalet Algısının İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yıldız, S. (2014). *Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü*. *Ege Akademik Bakış*. Cilt 14. Sayı 2. 199-210.

Yürür, S. (2005). *Ödüllendirme Sistemleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

