

**KAYIRMACILIK (TORPİL) VE WASTA KAVRAMLARININ ÖRGÜTSEL
GÜVEN VE ADALET BAĞLAMINDA KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ**

MEHMOOD SHAKIR MUHAMMAD

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Ozan AĞLARGÖZ

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Şubat 2022

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Mehmood Shakir Muhammad'nın "kayırmacılık (torpil) ve wasta kavramlarının örgütsel güven ve adalet bağlamında karşılaştırmalı analizi" başlıklı tezi 07 Şubat 2022 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek "Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

	<u>Unvanı Adı Soyadı</u>	<u>İmza</u>
Üye (Tez Danışmanı)	: Doç. Dr. Ozan AĞLARGÖZ
Üye	: Asst. Prof. ONUR DİRLİK
Üye	: Prof.Dr. Aytül Ayşe CENGİZ

Prof. Saime ÖNCE
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET

KAYIRMACILIK (TORPİL) VE WASTA KAVRAMLARININ ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ADALET BAĞLAMINDA KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ MEHMOOD SHAKIR MUHAMMAD

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şubat 2022

Danışman: Doç. Dr. Ozan AĞLARGÖZ

Bu çalışmanın amacı kayırmacılığın farklı bağlamlardaki yaygın uygulamalarından olan torpil ve wasta kavramlarına atfedilen anlamın keşfedilmesidir. Torpil ve wasta sıklıkla örgütler açısından olumsuz olarak algınanan kavramlardandır. Çalışma kapsamında torpil ve wasta kavramlarının Türkiye ve Suudi Arabistan bağlamlarında keşfedilmesi amaçlanmaktadır. Çalışma kapsamında her iki kavramın anlamına ilişkin betimlemeler örgütsel güven ve adalet açısından incelenmiştir. Çalışmada her iki kavram akademisyenler açısından ele alınmıştır. Nitel paradigma kapsamında yürütülen çalışmanın görgül materyeli iki ülkede yürütülen yarı-yapılandırılmış görüşmeler aracılığıyla geliştirilmiştir. Çalışmanın sonuçları farklı bağlamların benzer kavramları olan torpil ve wastanın genelde olumsuz olarak algılandığı, olumlu olarak algılandığı durumlarda ise sosyokültürel etkenlerin belirleyici olduğu görülmektedir. Türkiye'deki katılımcılar görüşlerini Suudi Arabistan'dakilere göre daha net ifade edebilmekte, Türkiye'de daha çok patronajın, Suudi Arabistan'da ise daha çok nepotizmin yaygın olduğunu belirtmektedir.

Anahtar Sözcükler: Kayırmacılık, Torpil, Wasta, Yükseköğretim, Türkiye, Suudi Arabistan.

ABSTRACT

COMPARATIVE ANALYSIS OF THE CONCEPTIONS OF FAVORITISM (TORPIL) AND WASTA IN CONTEXT OF ORGANIZATIONAL TRUST AND JUSTICE

MEHMOOD SHAKIR MUHAMMAD

Department of Business Administration, Department of Management and Organization
Anadolu University, Graduate School of Social Science, February 2022

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Ozan AĞLARGÖZ

The purpose of this study is explore favoritism (torpil) and wasta as being the widespread practices of favoritism in different contexts. Both torpil and wasta are generally perceived negatively for organizations. In this study torpil and wasta explored in the contexts of Turkey and Suudi Arabia respectively. Each concept has been described within the theoretical background based on organizational trust and justice. For the purpose of the study, academics point of views are explored. Empirical material of the study are generated by using semi-structured interviews in both countries. The results of the study revealed that as being the same concepts in different contexts both torpil and wasta have negative connotations, and it is found that perceptions on these concepts are determined as a result of socio-cultural factors. Turkish participants views on the concepts is relatively more certain than their Suudi counterparts, in Turkey political favoritism and in Suudi Arabia nepotism are found to be more widespread.

Key Words: Favoritism, Torpil, Wasta, Higher Education, Turkey, Suudi Arabia.

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde, değerli bilgilerini benimle paylaşan, kendisine ne zaman danışsam bana kıymetli zamanını ayırıp sabırla ve büyük bir ilgiyle bana faydalı olabilmek için elinden gelenden fazlasını sunan her sorun yaşadığımda yanına çekinmeden gidebildiğim, güler yüzünü ve samimiyetini benden esirgemeyen ve gelecekteki mesleki hayatımda da bana verdiği değerli bilgilerden faydalanacağımı düşündüğüm Doç. Dr. Ozan AĞLARGÖZ'e teşekkürü bir borç biliyor ve şükranlarımı sunuyorum.

Ders aldığım ve deneyimlerinden yararlandığım diğer üniversite hocalarıma da üniversite hayatım boyunca bana kazandırdıkları her şey için ve beni gelecekte söz sahibi yapacak bilgilerle donattıkları için teker teker teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca çalışmamda desteğini ve bana olan güvenini esirgemeyen ve beni bu günlere sevgi ve saygı kelimelerinin anlamlarını bilecek şekilde yetiştirerek getiren ve benden hiçbir zaman desteğini esirgemeyen bu hayattaki en büyük şansım olan aileme sonsuz teşekkürler.

Bu zorlu tez yazma sürecinde bana daima destek olan sevgili kardeşim Abdullah Ahmed Fathy, tez sürecinde birçok konuda kendisine danıştığım Dr. Öğr. Üyesi Onur DİRLİK'e; çalışmamın ana çerçevesini oluşturmamda etkili olan ve değerli görüşlerini benden esirgemeyen Mahmoud Arafat'a, Demokrat Nuhaa'a sonsuz teşekkürlerimi iletiyorum.

Türkiye'de yüksek lisans eğitim sürecimde Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklar Başkanlığı'nın (TYTB) bursundan yararlandım, bana sundukları bu destek ve sağladıkları fırsat için teşekkür ediyorum.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmamın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

(İmza)

(MEHMOOD SHAKIR MUHAMMAD)

İÇİNDEKİLER

Sayfa

BAŞLIK SAYFASI	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	1
ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	iv
İÇİNDEKİLER	v
1. GİRİŞ	1
1.1. Çalışmanın Arka Planı	1
1.2. Çalışmanın Amacı ve Gerekçesi	3
1.3. Çalışmanın Problemi	3
1.4. Araştırma Sorusu	3
1.5. Çalışmanın Önemi	3
1.6. Çalışmanın Sınırlılıkları	4
1.7. Çalışmanın Metodolojisi	4
1.8. Çalışmanın Kapsamı	5
1.9. Temel Kavramların Tanımı	5
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	6
2.1. Örgütsel Adalet	6
2.1.1. Örgütsel Adalet Türleri	8
2.1.1.1. Dağıtıcı adalet	8
2.1.1.2. Fonksiyonel adalet	9
2.1.1.3. Etkileşim Adaleti.....	9
2.1.1.4. Bilgilendirici adalet.....	10
2.1.1.5. Süreç adaleti	10
2.1.2. Örgütsel Adalet Kuramları	11
2.1.2.1. Eşitlik Kuramı	11
2.1.2.2. Dağıtım kuramı	11
2.1.2.3. Adalet yargı kuramı	12
2.1.2.4. İzafi Mahrumiyet Kuramı	12
2.1.2.5. Bireysel menfaat kuramı	12
2.1.2.6. Grup değeri kuramı	13
2.1.2.7. Ahlaki erdemler kuramı ve çoklu yaklaşımlar kuramı.....	13

2.2. Örgütsel Güven	13
2.2.1. Örgütsel güven modelleri	16
2.2.3. Örgütsel güvenin boyutları.....	21
2.2.3.1. Örgüte güven.....	21
2.2.3.2. İş arkadaşlarına güven.....	21
2.2.3.3. Örgüt yönetimine güven.....	23
2.3. Kayırmacılık (Torpil) ve Wasta	23
2.3.1. Kayırmacılık (torpil) kavramı	23
2.3.1.1. Kronizm	25
2.3.1.2. Patronaj	25
2.3.1.3. Nepotizm.....	25
2.3.2. Wasta.....	26
3. TÜRKİYE’DE VE SUUDİ ARABİSTAN’DA YÜKSEKÖĞRETİM.....	28
3.1. Türkiye’de Yükseköğretim	28
3.2. Suudi Arabistan’da Yükseköğretim	30
4. YÖNTEM	34
4.1. Araştırmanın Amacı	34
4.2. Araştırma Süreci.....	34
4.3. Araştırmanın İnanırcılığı	35
4.4. Katılımcılar	36
5. BULGULAR VE YORUM.....	37
5.1. Türkiye’den Akademisyenlerle Yapılan Görüşmelerin Analizi	37
5.1.1. Kayırmacılık (torpik) kavramına ilişkin tanımlar	37
5.1.2. Akademik hayatta karşılaşılan kayırmacılık (torpil) örnekleri	38
5.1.3. Kayırmacılığa (torpil) ihtiyaç duyulma nedenleri.....	40
5.1.4. Kayırmacılığın (torpil) akademik hayata etkileri.....	40
5.1.5. Kayırmacılığın (torpil) katılımcılara doğrudan etkileri	41
5.1.6 Kayırmacılık (torpil) yoluyla yönetici olanlara ilişkin algı	42
5.1.7. Katılımcıların akademik kariyerlerinde kayırmacılık (torpil) gereksinimleri..	43
5.1.8. Kayırmacılık ile sosyal ağ (network) arasındaki farklar ve benzerlikler	44
5.1.9. Kayırmacılığın örgütsel adalete etkileri	45
5.1.10. Kayırmacılığın (torpil) akademik yaşamda güven duygusuna etkileri	46
5.2. Suudi Arabistan’daki Akademisyenlerle Yapılan Görüşmelerin Analizi	46
5.2.1. Wasta kavramına ilişkin tanımlar	46
5.2.2. Akademik hayatta karşılaşılan wasta örnekleri.....	47

5.2.3. Wastaya ihtiyaç duyulma nedenleri	49
5.2.4. Wastanın akademik yaşama etkileri.....	50
5.2.5. Wasta yoluyla yönetici olanlara ilişkin algı.....	51
5.2.6. Katılımcıların akademik kariyerlerinde wasta gereksinimleri	52
5.2.7. Wasta ile sosyal ağ (network) arasındaki farklar ve benzerlikler	54
5.2.8. Wastanın örgütsel adalete etkileri	55
5.2.9. Wastanın akademik yaşamda güven duygusuna etkileri.....	56
6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	58
KAYNAKÇA.....	60
Özgeçmiş	68

1. GİRİŞ

1.1. Çalışmanın Arka Planı

Toplumların gelişmesinde eğitim sisteminin önemli bir yeri vardır. Eğitim faaliyetlerinin temel merkezlerinden biri ve evrensel bilginin kaynağı olan üniversitelerin amacı, toplumun varlığının geliştirilmesi ve sürekliliğin temininde beşerî sermayeyi geliştirmektir (Aladwan ve Akhorshaideh, 2017). Akademik eğitim sürecinin son basamağını oluşturan üniversitelerin etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesi ve akademisyenler için örgütsel adalet ve güven duygusunun yaratıldığı bir ortam haline getirilmesi oldukça önemlidir. Bu nedenle yükseköğretim kurumlarındaki yöneticilerinin adil, liyakati önemseyen ve paydaşlar arasında eşitliği gözeten davranışlarının varlığı önemli bir unsurdur. Ancak, yükseköğretim kurumlarında yaşanan kayırmacı tutum ve davranışların, bu kurumların amaçlarına ulaşmasında kilit rol oynayan akademisyenleri olumsuz yönde etkileyebileceği unutulmamalıdır. Özellikle üniversite yönetimleri aracılığıyla gerçekleştirilen torpil ve wasta gibi uygulamaların varlığı akademisyenlerin örgütsel güven, adalet, bağlılık, mesleki motivasyonun, iş tatmini ve görevi sürdürme davranışlarını olumsuz yönde etkileyebilir.

Küreselleşen dünyada yönetim süreçlerinde adalet, hakkaniyet, şeffaflık, demokrasi ve liyakat gibi kavramlara önem veren, hesap verebilir ve çalışanlar arasında eşitlik duygusunu geliştirmeye çalışan çalışan yöneticiler takdir edilirken, yönetim süreçlerinde bu kavramları dikkate almayanlar eleştirilmektedir (Meriç ve Erdem, 2013). Günümüzde beşerî, teknolojik ve bilimsel gelişmenin yanında demokratik değerlerin toplumsal olarak gelişmesine karşın, farklı türlerdeki kayırmacılık uygulamaları örgütlerin gündemini meşgul eden konular arasındadır.

Kayırmacılığın bir türü olarak wasta, toplumların birçoğunda görülen ve genel olarak başkalarının çıkarına bir işin veya bir şeyin elde edilmesine dayalı sosyal bir olgudur (Aladwan ve Akhorshaideh, 2017). Maddi çığara dayanmayan bir yolsuzluk biçimi olarak wasta olgusunda, bu eylemden fayda görenlerin hak etmedikleri ödül ve terfi gibi imkânların maddi olanaklarından faydalanacağı da açıktır. Kayırmacılık, geniş ilişkiler ağı içinde çok yönlü bir kavram olarak ortaya çıkarken, gelenekselliğin ve akraba ilişkilerinin kuvvetli olduğu bağlamlarda sıklıkla akraba kayırmacılığı (nepotizm), eş,

dost veya hemşericilikten kaynaklanan eş-dost kayırmacılığı (kronizm) ve az gelişmiş ve eksik demokrasilerde görülen bir siyasi grubun görüşü ya da gücünün yansıması olarak patronaj biçimlerinde ortaya çıkmaktadır. Bu noktada, kayırmacılık bireyler arası ve örgüt ilişkiler açısından değerlendirildiğinde, öznel bir karakter içermekte ve uygulandığında kişiye özel olma niteliği itibarıyla örgüt içinde mağduriyet yaratma potansiyeli oluşturmakta, bu nedenle örgüt içi ilişkilere zarar verdiği kabul edilmektedir. Uygun niteliklere sahip olmayan çalışanların sadece akrabalık ilişkileri ile istihdam edilmeleri ve sonrasında liyakat esaslarını dikkate almaksızın terfi ettirilip yükseltilmeleri örgüt içinde ayrıcalıklı bir grubun oluşmasına sebep olmakta, bu durum kendilerini kayıracak akrabası olmayanlar için memnuniyetsizlik yaratmaktadır.

Torpil ve wasta geliştikleri toplumların sosyal ve kültürel sistemlerinin bileşenleri arasında yer almaktadır. Wasta Arap kültüründe bireyler ve gruplar arasındaki çatışmaları çözmek için olumlu bir şekilde kullanılıyor olsa da devlet ve devlet kavramı geliştikçe, wasta olumlu bir kavramdan başkalarının haklarını ihlal eden olumsuz bir anlama doğru evrilmiştir. Wasta günümüzde yönetsel yolsuzluğun bir parçası haline gelmiş ve devlet hizmetine erişimi hızlandırmak, vergiden muaf olabilmek, ödenmesi gereken ücretlerden kurtulmak, hatta yükseköğretimde öğrenci kabul süreçlerinde bile etkili olan olumsuz bir uygulama halini almıştır.

Hizmet süreçlerinde kalite, ilgili şartları taşıyan, uygun zaman ve maliyette üstün performans sağlama açısından kullanıcıların beklentilerini karşılamak anlamına gelir. Eğitim hizmetlerinin sağlanması açısından kalitenin önemi büyüktür. Ancak, eğitim süreçlerinde kalite kavramına yüklene farklı anlamlar vardır. Yüksek öğretimde kalite kavramı konusundaki bu farklı anlayışa rağmen, kalitenin yüksek öğretimin tüm paydaşlarının beklentilerini karşımayı gerektirdiği unutulmamalıdır (Omar vd., 2009). Bu açıdan wasta ve torpil yüksek öğretimde kalite düzeyini zedeleyen bir olgu olarak da karşımıza çıkmaktadır. Bu bölümde öncelikle çalışmanın amacı ve gerekçesi, çalışmanın sorunsalı, araştırma soruları, çalışmanın önemi, çalışmanın sınırlılıkları, çalışmanın metodolojisi, çalışmanın kapsamı ve son olarak da çalışmada kullanılan temel kavramların tanımlarına yer verilecektir.

1.2. Çalışmanın Amacı ve Gerekeçesi

Kayırmacılık genelde batılı yönetim ve organiasyon literatüründe kullanılan bir kavram olarak farklı türdeki liyakate dayalı olmayan önceliklendirmeleri ifade etmek için kullanılmaktadır. Fakat kayırmacılığın diğer sosyo-kültürel bağlamlardaki anlamı tartışmalıdır. Bu nedenle söz konusu bağlamlarda kayırmacılık için kullanılan kavramların keşfedilmesi önem taşımaktadır. Bu çalışmanın temel amacı kayırmacılığın farklı bağlamlardaki yaygın uygulamalarından olan torpil ve wasta kavramlarına atfedilen anlamın keşfedilmesidir. Bu amaçtan hareketle çalışmanın cevap aradığı temel soru *kendi bağlamlarında wasta ve torpil kavramlarına nasıl bir anlam yüklenmektedir?* şeklinde ifade edilebilir. Çalışma kapsamında bu sorunun cevabı örgütsel güven ve adalet kavramlarıyla ilişkili olarak akademik ortamda araştırılmaktadır.

1.3. Çalışmanın Problemi

Bu çalışmanın temel amacı kayırmacılığın farklı bağlamlardaki yaygın uygulamalarından olan torpil ve wasta kavramlarına atfedilen anlamın keşfedilmesidir. Bu amaçtan hareketle çalışmanın cevap aradığı temel soru *kendi bağlamlarında wasta ve torpil kavramlarına nasıl bir anlam yüklenmektedir?* şeklinde ifade edilebilir. Çalışma kapsamında bu sorunun cevabı örgütsel güven ve adalet kavramlarıyla ilişkili olarak akademik ortamda araştırılmaktadır.

1.4. Araştırma Sorusu

Bu çalışmanın temel araştırma sorusu kendi bağlamlarında wasta ve torpil kavramlarına nasıl bir anlam yüklenmektedir? şeklinde ifade edilmektedir. Bu sorudan hareketle wasta ve torpil kavramlarına yüklenen anlam örgütsel güven ve adalet açısından araştırma konusu yapılmaktadır.

1.5. Çalışmanın Önemi

Kayırmacılık (Torpil) ve Wasta Kavramlarının Örgütsel Güven ve Adalet Bağlamında Karşılaştırmalı Analizi isimli bu çalışma, torpil kavramının anlamını Türkiye’de, wasta kavramının anlamını ise Suudi Arabistan’da araştırma konusu yapmakta ve bu yönüyle özellikle torpil kavramının keşfedilmesi açısından literatüre katkı sağlaması beklenmektedir. Araştırma, ilgili ülkelerdeki akademisyenlerin kavrama yüklemiş oldukları anlam örgütsel güven ve adalet algısıyla ilişkisini tespit etmeye çalıştığı için kavramlara yönelik bütünlük bir anlayışın oluşması açısından da önem arz etmektedir.

1.6. Çalışmanın Sınırlılıkları

Çalışma torpil kavramının anlamını Türkiye’de, wasta kavramının anlamını ise Suudi Arabistan’da araştırma konusu yapmaktadır. Çalışmada ilgili ülkelerdeki akademisyenlerin kavrama yükledikleri anlam örgütsel güven ve adalet algısıyla ilişkili olarak araştırma konusu yapılmıştır. Bu nedenle söz konusu kavramlara ilişkin anlayış bu ülkelerdeki katılımcıların kavrama yükledikleri anlam ve akademik bağlamla sınırlı kalmaktadır.

1.7. Çalışmanın Metodolojisi

Torpil ve wasta ile ilgili yürütülen araştırma çabaları ve bunların yükseköğretim kurumlarındaki durumunu irdeleyen çalışmalar oldukça sınırlıdır. Fakat her iki kavramın da yükseköğretim kurumları üzerindeki etkisinin önemli olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmada, torpil ve wastanın örgütsel güven ve adalet açısından nasıl algılandığı farklı bağlamlarda yürütülen nitel araştırma süreciyle anlaşılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın temel aşamaları aşağıda sıralanmaktadır.

Çalışmanın ilk aşamasında ilgili literatüre dayalı olarak araştırma kapsamında kullanılacak yarı-yapılandırılmış görüşme soru formu oluşturulmuştur.

İkinci aşamada katılımcıların gizliliğini sağlamak, onları çalışma hakkında bilgilendirmek ve izinlerini almak için katılımcı bilgi ve izin formları oluşturulmuştur.

Üçüncü aşamada, araştırmacı katılımcılarla iletişime geçmiş ve kendilerini pandemi koşulları nedeniyle Zoom üzerinde görüşmeye davet etmiştir.

Dördüncü aşamada, görüşmelerde elde edilen kayıtlar deşifre edilmiş ve analiz süreci gerçekleştirilmiştir.

Beşinci ve son aşamada analiz sürecinde elde edilen bulgular ilgili literatürle birlikte yorumlanarak tartışılmıştır.

1.8. Çalışmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamı içerik, coğrafi bölge, sektör ve örneklem birimi açısından değerlendirildiğinde şu bilgiler verilebilmektedir. Araştırmanın kavramsal yapısı örgütsel adalet, örgütsel güven ve kayırmacılık kavramları üzerine kurulmuştur. Araştırmanın coğrafi kapsamı Türkiye ve Suudi Arabistan olarak nitelendirilebilir. Sektörel kapsam, araştırma bulgularının “hangi kesimlere” genellenebileceğiyle ilintili olup, araştırma eğitim sektörünü ve içindeki yükseköğretim kurumlarını hedef almaktadır.

1.9. Temel Kavramların Tanımı

Örgütsel adalet: Bir örgütte işgörenlere haklarının ne ölçüde adil pay edildiği ile bu paylaşımın işgörenlerde meydana getirdiği algılar bütünü örgütsel adaleti ortaya koymaktadır. İşverenler yürütülen dağıtım düzeninin adil ve eşit olduğunu düşünse de çalışanlardaki algı tam tersi yönünde hayata geçebilmektedir. Anılan algı seviyeleri birbirlerine ne kadar yakın olursa ilgili örgütte örgütsel adaletin varlığından söz edilebilmektedir (Taşkiran, 2011:93-95).

Örgütsel güven: Örgütsel güven, örgütün sürdürdüğü güven ve barış ortamı olarak özetlenebileceği gibi, örgüt kültürü bağlamında çalışanların örgütsel rollerine, ilişkilerine ve deneyimlerine dayalı olarak niyet, tutum ve davranışlara ilişkin olumlu beklentiler olarak da açıklanmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003: 139-150).

Kayırmacılık: Kayırmacılık, bir çalışanın, akrabalarına yasa dışı ve haksız bir şekilde yardım etmesi veya desteklemesi (Özsemerci, 2003) veya herhangi bir kimseye veya herhangi bir gruba performansı ne olursa olsun diğerlerinden daha iyi davranması durumunda ortaya çıkan durumu ifade etmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Adalet

Yönetim ve organizasyon alanındaki akademisyenlerden çok daha önce felsefecilerin ve sosyal bilimlerin diğer alanlarında çalışanların adalet hakkında yazmaya başladıkları görülmektedir. Antik Yunanlılarda Herodot Tarihi ve Plutarch'ın Yaşamları Atina hükümetini reforme eden kanun yapıcı Solon'un başarılarını tasvir etmiştir. Bu tasvirlerde hangi davranışların adil olduğunun mantıkla belirlenmesi normatif yaklaşımların tarihsel gelişimi içinde öne çıkmaktadır (Cropanzano vd., 2007).

Adalet kelimesi Türkçe'ye Arapça "adl" kökünden girmiştir. Adalet, TDK Güncel Sözlük'te "*Yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması, türe*", "*Hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme*" ve "*Herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk*" şeklinde tanımlanmaktadır (TDK). İnsanların topluluk olarak yaşamaya başlamalarıyla önemi daha da artan adalet kavramı, herkese eşit ve hakça muameleyi zorunlu kılmaktadır. Adaletli olabilmenin çeşitli öncelikleri bulunmakla birlikte; tarafsız olmak, her şartta hukuka bağlı kalmak ile bunları hayata geçirirken bireylerin eksikliklerinden veya hatalarından yarar sağlamamak öne çıkmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2013). Bir başka deyişle, adaletli olmak hayatta etik davranmak, dürüst iş yapmak, tarafsız ve hakça karar vermek ile ayırım yapmaksızın herkese eşit muamelede bulunmak şeklinde formüle edilebilmektedir. Adalet kavramı ayrıca, kişilerin hak ve özgürlüklerinin dikkate alınması suretiyle, herkesin hak ettiği ödül veya cezayla muhatap olmasıyla da açıklanmaktadır.

Diğer yandan, örgütsel adalet kavramının literatürdeki tanımlarına bakıldığında, "*çalışanların haklarının ve cezalarının örgüte olan yaptırımları doğrultusunda olması*" (Bilsel vd., 2013:41-60), gerektiği kaydedilmektedir. Beugré ve Baron (akt. Karademir ve Çoban, 2001) ise, "*Çalışanların çalıştıkları kurumdaki çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle olan ilişkilerinde kendi algılarının nasıl şekillendiğini gösteren sosyal bir olgu*" olduğunu ifade etmektedir (Karademir ve Çoban, 2001). Cropanzano örgütsel adaleti idari hallerin etik ve ahlaki yönü hakkında yapılan bireysel bir değerlendirme olduğunu ifade etmektedir (Cropanzano vd., 2007). Taylor ise, örgütsel adaleti işgörenlerin kendi değer yargılarına bağlı bireysel analiz dereceleriyle, adalet kavramının organizasyon içinde hayata geçirmesi ve karar alıcıların çıktı ve gelirin dağıtımında aşamaları olması gerektiği gibi takip etmesi şeklinde nitelenmiştir (akt. Taşkiran, 2011).

Özetle, bir örgüt içinde çalışanlara haklarının ne ölçüde adil ve eşit paylaştırıldığı ile bu paylaşımın çalışanlarda ortaya çıkardığı algılar örgütsel adaleti meydana getirmektedir. İşverenler icra edilen dağıtım düzeninin adil ve eşit olduğunu düşünse de işgörenlerdeki algı tam tersi yönünde olabilmektedir. Söz konusu algı seviyeleri birbirlerine ne kadar yakın olursa ilgili örgütte örgütsel adaletin varlığından söz edilebilmektedir (Taşkiran, 2011: 93-95).

Toplumsal ve örgütsel gelişimle birlikte, hayatın her alanında adalet olgusu, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için de önemli bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu duruma koşut biçimde, literatürde örgütsel adalet kavramının öne çıktığı görülmektedir. Örgütsel adalet kavramına ilişkin ulaşılabilen ilk kavramsallaştırma çabası Jerald Greenberg'in 1987 yılında *Academy of Management Review*'de yayımlanan "A Taxonomy of Organizational Justice Theories" başlıklı makalesinde yer almaktadır Greenberg (1987: 22), kendisinden önceki birçok çalışmada örgütlerde adaletin kavramsallaştırılmasıyla gelişen örgütsel araştırmalar 1960'larda ve 1970'lerde ücret dağıtımına ilişkin önermeler ile "eşitlik teorisinden" geliştirilen işle ilgili diğer ödüllerin konu edilmesine önem verildiğini belirtmektedir. Örgüt alanında çalışan bilim insanları örgütsel bağlamdaki adalet ve adillik başlıklı konuları ifade edilen dönemde çalışmaya başlamıştır. Greenberg (1987: 23) bu çerçevede, çatışma çözümü, personel seçimi gibi konulardaki adalet endişelerini, iş uyuşmazlıkları ve ücret pazarlıkları alanındaki adaletsizliklerin dile getirildiğini belirtmektedir. Günümüzde eşitlik teorisinden esinlenen araştırmalar büyük ölçüde yavaşlasa da örgütsel adaletle daha geniş bir örgütsel perspektiften yaklaşan çeşitli yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bu tür yeni yaklaşımların çoğalması ve bu yaklaşımlara örgüt alanında çalışan bilim insanlarının görece daha düşük düzeyde bilgi sahibi olabileceğinden hareketle, Greenberg'in (1987) bu çalışması sınıflandırma sürecini çeşitli adalet kavramlarını kategorize ederek gerçekleştirmiştir. Söz konusu sınıflandırma sadece bu tür örgütsel adalet konulu kavramların sınıflandırılmasının organize etmenin bir yolunu sunmakla kalmamış, aynı zamanda kavramlar arası ilişkilerin ve örgütsel analizlerdeki öneminin de altını çizmiştir (Greenberg, 1987). Örgütsel adalet kavramının gelişiminde 90'lı yıllarla bir ivmelenme görülmektedir. Bu gelişimde Robert Bies, Robert Folger, Jerald Greenberg, Allan Lind ve Tom Tyler gibi araştırmacılar literatüre katkılarının kavramın gelişmesine ciddi destek

vermişlerdir (Cropanzano vd., 2001). Örgütsel adalet kavramına ilişkin genel açıklamalardan sonra, devam eden bölümde örgütsel adalet türlerine değinilecektir.

2.1.1. Örgütsel Adalet Türleri

2.1.1.1. Dağıtıcı adalet

Örgütsel adalet konusunda çalışan akademisyenler örgütsel adaletin temelinde dağıtıcı adaletin yattığını ileri sürmektedir. Dağıtıcı adalet, sonuçları örgütten örgüte değişmekle birlikte, tüm çalışanlara aynı şekilde davranılmasının ötesinde bir adalet anlayışıyla ilgilendirilmektedir (Cropanzano vd., 2007: 25). Örgütsel adalet kavramı çerçevesinde tüm çalışanlara eşit ve adil davranıldığı ifade edilse de söylenin tam olarak uygulamaya geçirilmesi mümkün olmamaktadır. Çalışanları örgütteki konumları, başarı düzeyleri ve örgüte sağladıkları katkı farklılık göstermektedir. Örgütler de çalışanlarını değerlendirirken bu etkenleri baz almaktadır. Dağıtıcı adalet bu noktada ortaya çıkmıştır. Çalışanların hangi pozisyona geleceği, örgütsel getirinin hangi çalışanlarla paylaşılacağı ve performanslarının nasıl değerlendirileceği dağıtıcı adaletin kapsamına girmektedir. Diğer bir ifadeyle, birbirlerini karşılaştıran çalışanlar iş arkadaşlarının elde ettiklerini kendi elde ettikleriyle kıyaslamakta, elde ettiklerini diğerlerine göre daha az bulmaları halinde haksızlığa maruz kaldıklarını düşünebilmektedirler.

İfade edilen olumsuz algının üstesinden gelinebilmesi için örgütsel adaletle birlikte örgütsel barış ve motivasyonun da sağlabilmesi bakımında (Deutsch ve Krauss, 1965:175). Dağıtıcı adaletin kurallarını hakkaniyet, eşitlik ve gereksinim kavramlarıyla ilişkili olarak tanımlamaktadır. Hakkaniyet, değerlerin ve elde edilenlerin işgörenlerin ortaya koyduklarına bağlı olarak dağıtılması anlamına gelmektedir. Eşitlik ise hakkaniyetten farklı olarak, çalışanların örgütsel bağlamda ortaya koydukları katkının değerlendirilmeksizin dağıtımın eşit bir şekilde yapılması anlamına gelmektedir. Gereksinim ise dağıtımın çalışanların memnuniyet düzeyleri dikkate alınarak yapılması şeklinde ifade edilmektedir (Atalay, 2005). Verimlilik ve etkililiğin öncelikli olduğu iş birliği temelli ilişkilerde eşitlik veya ihtiyaç yerine hakkaniyet dağıtım adaletinin baskın ilkesi olmaktadır. Keyifli sosyal ilişkilerin desteklenmesinin veya sürdürülmesinin ortak amaç olduğu iş birliği esaslı ilişkilerde eşitlik, dağıtım adaletinin baskın ilkesi olmaktadır. Kişisel gelişim ve kişisel refahı teşvik etmenin ortak hedef olduğu işbirlikçi ilişkilerde ise gereksinim, dağıtımıcı adaletinin baskın ve öncelikli ilkesi olarak değerlendirilmektedir (Deutsch, 1965: 175).

Söz konusu ilkelerin hayata geçirilmesiyle örgütsel kaynakların dağıtımında adaletli davranıldığı algısı çalışanlar arasında hâkim olacak, bu durum da çalışanların motivasyon ve performanslarını olumlu yönde etkileyecektir. Bu durum dağıtıcı adaletin geliştirilmesinde sosyal psikolojinin de dikkate alınması sonucunu doğurmuştur (Bilsel vd., 2013: 41-60).

2.1.1.2. Fonksiyonel adalet

Fonksiyonel adalet, karar verme süreçlerinde kullanılan biçimsel süreçler konusundaki adalet anlamına gelmektedir (Taşkiran, 2011). Fonksiyonel adalet kavramı John Thibaut ve Laurens Walker (1975) tarafından ortaya atılmıştır. Söz konusu kavrama ilişkin çalışma adli davalar hakkında yürütülen araştırmayla şekillenmiştir. Araştırmacıların yargı alanında yürüttükleri çalışmada, tarafsız ve adil kararların kaynağı sorgulanmış ve hukuk alanının ötesinde birçok alana katkı sunan bulgulara ulaşılmıştır (Karaeminoğulları, 2006)

Fonksiyonel adalet, örgütsel bağlamda elde edilen kazanımların elde edilmesinde kullanılan süreç ve yöntemlere yoğunlaşarak, dağıtıcı adalet algısına göre çalışanları daha güçlü bir şekilde etkilemektedir. Süreçlerin gerçekleştirilmesinde bireyler arası ilişkilerin tarafsızlık, doğru iletişim ve nezaket gibi kavramları içerip içermediği ve bu ilişkilerin adaletin belirtisi olarak yorumlanması kavramın temelini oluşturmaktadır (Taşkiran, 2011: 107).

Fonksiyonel adaletin iki bileşeni süreç kontrolü ve yönetsel açıklamalar şeklinde ifade edilmektedir. Süreç kontrolü, bireylerin kararları veren taraflara karardan beklenen faydaya ilişkin fikirlerini sunma imkânı verilmesi anlamına gelmektedir. Yönetsel açıklamalar ise, yönetimin dağıttığı kazanımlara ilişkin çalışanlara gerekçelerin izah edilmesi anlamına gelmektedir. Bu durum çalışanların kararlara katılımının sağlanması ile kararların gerekçeleri hakkında bilgi sahibi olmaları durumunda örgütsel adalet algılarının gelişeceği şeklinde yorumlanabilir (Yavuz, 2010; Robbins ve Judge, 2013).

2.1.1.3. Etkileşim Adaleti

Etkileşim adaleti, örgütsel adalet türleri arasında kavranması açısından en basit tür şeklinde nitelendirilebilir. Bireyler arası davranışları ele alan etkileşim adaleti, iki boyutludur. Bilgilendirici adalet olarak nitelenen ilk boyut, kişinin doğru olup olmadığını ve işler kötüye gittiğinde yeterli gerekçeler sunabilme kapasitesini ifade etmektedir.

Kişilerarası adalet olarak adlandırılan ikinci boyut ise, birinin diğerine gösterdiği saygı ve haysiyeti açıklamaktadır. Etkileşim adaleti birebir işlemleri vurguladığından çalışanlar bunu genellikle yöneticilerinden beklemektedir. Bu durum örgütler için önemli bir fırsat olarak yorumlanabilir. Gerçekleştirdikleri yarı-deneysel bir çalışmada, Skarlicki ve Latham (1996) sendika liderlerini daha adil davranmaları için eğitmiştir. Diğerlerinin yanı sıra, bu liderlere daha fazla açıklama ve gerektiğinde özür dileyebilme (bilgi adaleti), geri bildirimlerinde nezaket ve saygı göstermelerinin (kişilerarası adalet) gerekliliği öğretilmiştir. Üç ay sonra çalışma grupları incelendiğinde, eğitilmiş liderlerle çalışan bireylerin, eğitim almamışlara göre daha faydalı örgütsel vatandaşlık davranışları sergilediği gözlemlenmiştir (Cropanzano vd., 2007).

2.1.1.4. Bilgilendirici adalet

Bilgilendirici adalet, örgütte çalışanların örgüte ilişkin biçimsel veya biçimsel olmayan tüm konularda bilgi sahibi olmalarını ifade eden adalet boyutudur. Öte yandan, çalışanları ilgilendiren konularda çalışanların karar süreçlerindeki aşamalar konusunda bilgi sahibi olmalarını da içermektedir (Cihangiroğlu, 2009). Ayrıca çalışanların çalışma yaşamlarını ilgilendiren yasal süreç ve uygulamalar hakkında bilgi sahibi olmaları da bu kapsamda değerlendirilmelidir (Şahin ve Taşkaya, 2010). Bilgilendirici adalet, iki önemli boyut üzerinde temellenmektedir. Bunlar bireylere kendilerini ifade olanağı tanınması ile çalışanların kendilerini ilgilendiren konularda yeterli ve zamanında bilgilendirilmesidir (Greenberg ve Baron, 2000). Yeterli ve zamanında sağlanan bilgi örgütsel bağlılığın olumlu yönde gelişmesine neden olmaktadır (Miles, 2012). Kısaca ifade etmek gerekirse, bilgilendirici adalet örgütsel süreçlerin şeffaf ve hesap verebilir kılınması anlamına gelmektedir (Muzumdar, 2012).

2.1.1.5. Süreç adaleti

Sürece ilişkin adalet, spesifik olarak sonuçlara değil de bu sonuçları doğuran süreçte yer alan araçlarla ilişkilendirilmektedir. Süreç adaleti, karar alma süreçlerinde katılımcıların rollerini belirleyen ve yöneten bazı ilkeleri belirlenmesini gerekli kılar. Leventhal vd. (1980), sadece süreçleri temel alan adalet özellikleri oluşturmuştur. Adil bir süreç, önyargısız, doğru, ilgili paydaşları temsil eden, düzeltilebilir ve etik normlarla tutarlı olmalı ve herkese aynı şekilde uygulanmalıdır. Bazıları için şaşırtıcı olsa da araştırmalar sadece süreçlerin olumsuz sonuçlarının azaltılmasının olumsuz etkilerin azaltılabileceğini göstermiştir. Araştırmacılar bu olguyu “adil süreç etkisi” etkisi olarak

adlandırmaktadır. Kim ve Mauborgne (1991, 1993), yöneticiler bağlı oldukları yönetimin adil bir planlama süreci kullandığına inandıklarında, önerilen planı daha çok destekledikleri, liderlere olan güvenlerinin arttığı ve çalıştıkları örgüte olan bağlılıklarının güçlendiğini belirtmiştir. Süreç adaletsizliğinin olumsuz sonuçları vardır. Bu olumsuz sonuçlar “entelektüel ve duygusal öfke” üretmekte, bu durum da örgütsel bağlamda güvensizlik ve kızgınlıkla sonuçlanmaktadır. Bu durum örgüt içi iş birliğini olumsuz etkilemektedir (Cropanzano vd, 2007). Süreç adaleti çalışanların örgüte ilişkin genel algısı üzerinde de etkili olmaktadır (Tyler ve Blader, 2000). Süreç adil olarak algılanırsa, çalışanlar örgüte daha fazla sadakat göstermekte, örgütün çıkarları doğrultusunda davranmaya daha fazla istekli olmaktadır (Cropanzano vd., 2007).

2.1.2. Örgütsel Adalet Kuramları

2.1.2.1. Eşitlik Kuramı

Dağıtım adaletinden söz ederken, bu adalet türünün temelini eşitlik kuramından aldığı ifade edilmiştir. Eşitlik kuramı Jay Adams (1963) tarafından ileri sürülmüştür. Adams, işgörenlerin güdüleme seviyelerinin yüksek olmasını örgüt bünyesinde takdir edilmelerine ve ödüllendirilmelerine bağlamış, bunların örgüte bağlılığı artırdığını ifade etmiştir (Özkalp ve Kirel, 2013). Bu çevrede, kuram dört hipotez üzerine inşa edilmiştir (Taşkiran, 2011): (1) Çalışanlar avantajlarını devamlı arttırmaya çaba sarf edecektir. (2) Örgüt bünyesindeki çalışma gruplarının ödülleri ve ücret dağılımlarının eşit bir şekilde hayata geçirebilecekleri bir sistem kurmaları mümkündür. (3) Örgütte çalışanlar eşitlik duygusunu yitirdiklerinde stres düzeylerinde artış gözlenebilir. Bu nedenle, eşitlik hissi ve algısının zedelenmemesi oldukça önemlidir. (4) İşgörenler eşitlikten uzaklaştığı duygusuna kapıldıklarında eşitliği yeniden sağlamak için çaba sarf ederek yaşadıkları stresi bertaraf etmeye çalışmaktadır.

2.1.2.2. Dağıtım kuramı

Dağıtım adaleti örgütsel adaletin temellerinden birisini teşkil etmekle birlikte, anılan kavram çalışanların kurumlardan edindikleri adaletin bir değeridir. Morton Deutsch (1975 akt. Taşkiran, 2010) dağıtım kuramının aşağıdaki unsurlara göre değişebileceğini ileri sürmüştür (Taşkiran, 2010: 129-131): (1) Dağıtılan kazanımların yapısı, nitelik ve nicelik açısından dağıtımdaki adillik algısını etkilemektedir. (2) Dağıtım aşamasındaki rollerin uygun olmamasının adalet algısı üzerinde etkileri bulunmaktadır. (3) Dağıtımın planlanması adalet algısına tesir etmektedir. (4) Dağıtımdan önce performans

değerlendirme sistemleri benzeri sistemleri geliştirmek ve karar süreçlerinde buradan gelen verilerle hareket etmek önem arz etmektedir. (5) Adalet algısında örgütte kullanılan ölçüt ve standartlarında objektifliği büyük yer tutmaktadır. (6) Ölçüm ve performans değerlendirme sistemlerinin dağıtım adaletinin sağlanması bakımından kuralların ve standartların ortaya konması önemlidir (7) Son olarak, tüm sayılanlar için kararlar alınmalı ve karar alma süreçlerinin adil olduğuna ilişkin algı pekiştirilmelidir.

2.1.2.3. Adalet yargı kuramı

Gerald Steven Leventhal'ın (1976) ortaya attığı bu kuram, kazanım elde etmek üzere çaba harcayan birey açısından dağıtım adaleti üzerinde yoğunlaşmaktadır (Taşkiran, 2010). Leventhal'ın (1976) kuramında altı esas mevcuttur. Bunlar tutarlılık, önyargıyı baskılama yeteneği, karar kalitesi veya doğruluğu, düzeltilebilirlik, temsil ve etik olarak sıralanmaktadır (Tyler, 1988).

2.1.2.4. İzafi Mahrumiyet Kuramı

Faye Crosby'nin (1976) teorisinden temel alınarak geliştirilmiştir. Örgüt bünyesinde farklı pozisyonlardaki çalışanların birbirleriyle kazanımları açısından kıyaslanmaları söz konusudur. Farklı makam ve pozisyonlar arasındaki kıyaslamalarda, daha alt düzey işgörenlerin mahrumiyet duygularını daha yüksek olduğu görülmektedir (Yürür, 2008). Eşitlik kuramında çalışanların kendileriyle aynı düzeydeki çalışanlarla kıyaslanması söz konusu iken, izafi mahrumiyet kuramında bireylerin kendilerini üst seviyelerdeki çalışmalarla kıyaslamaları öngörülmektedir. Bu yaklaşımda üç aşama bulunmaktadır. (1) Çalışanlar başlangıçta hakların bireylere eşit dağıtıldığını öngörürler. (2) Sonra işgörenler farklı kademelerden kendilerini kıyaslayacağı çalışanları belirler. (3) Son olarak ise, aynı kazanım ve getirilerin elde edilememesinden ötürü mahrumiyet sorunsalı oluşmaktadır (Beugre, 1998).

2.1.2.5. Bireysel menfaat kuramı

John Thibaut ve Lauris Walker (1975: 2-3) tarafından geliştirilen bu kuram fonksiyonel adaletin esasını oluşturmaktadır. Kuram, bireyler diğer insanlarla iletişim kurarken aynı zamanda kendi değerlerini de maksimize etmeye çalıştıkları savına dayanmaktadır. Tyler (2011: 21), bireylerin kendileri ile ilgili sonuçları etkileyen süreçleri kontrol etmesi veya bu süreçlerle ilgili görüş ve fikir beyan edebilmesini işlemsel adalet algısını olumlu etkileyecek sonuçlarından olduğu belirtmektedir (Taşkiran, 2011).

2.1.2.6. Grup değeri kuramı

Süreç ve etkileşime ilişkin faktörlerin yanında, bu faktörlerin altında yatan psikolojik mekanizmaları araştırma konusu yapmak da önem arz etmektedir. Bu mekanizmalar Allan Lind ve Tom Tyler (1988) tarafından önerilen kaynaklar, dağıtım ve sürece ilişkin faktörlere ilişkin nedenler ile ilişkisel örüntüler arasındaki ayrımı temel alan Grup Değer Kuramı, biçimsel yapı veya kurumsal otoritelerden gelen davranışların kalitesine ilişkin prosedürel ve etkileşimli faktörlere de açıklık getirmektedir. Bu model ilişkisel güdüler, süreç faktörleri ve etkileşimsel faktörlerden kaynaklanan adalet kararlarının uygunluğunu en iyi şekilde açıklayabilmektedir (Sousa ve Vala, 2002).

2.1.2.7. Ahlaki erdemler kuramı ve çoklu yaklaşımlar kuramı

Robert Folger tarafından ortaya atılan Ahlaki Erdemler Kuramı, çalışanların itibarlarına ve kendi değerlerine verdikleri önem bakımından örgütsel adalet taleplerini konu etmektedir (Poyraz vd., 2009: 25). Adaletsizlikle karşılaşıldığında, bu durum bireyin kişisel değerleriyle bağdaşmamakta ve bu durum bireyin tepki vermesine sebep olmaktadır. Çoklu Yaklaşımlar Kuramı ise, çalışanların psikolojik gereksinimlerine odaklanmaktadır. Bunları ait olma, denetleyebilme, olumlu benlik saygısı ve anlamlı bir şekilde var olabilme gereksinimleri şeklinde sıralamaktadır. Çalışanlar çalışma arkadaşları tarafından olumsuz davranışlarla karşılaştıklarında bu dört ihtiyaç bağlamında çatışma yaşamaktadır (Poyraz vd., 2009: 74).

2.2. Örgütsel Güven

TDK Güncel Sözlüğü güven kelimesini “*korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat*” olarak tanımlamaktadır (TDK). Güven, diğer birçok soyut kavram gibi sosyal bilimlerin tanım getirmekte zorlandığı kavramlardan biridir. Taylor (1989) güven kavramını herkes tarafından bilinen, hissedilen ancak ifade edilmesi kolay olmayan şekilde nitelemektedir. Güven kavramına ilişkin tanımlar nesnel olmadığı için, farkı yazarların farklı tanımlar geliştirdikleri görülmektedir. Bununla beraber, güven teriminin bireylerarası ilişkiler, grup davranışı, yönetim faaliyet, iktisadi işlemler, sosyal ve siyasi istikrar ve güven ile farklı kültürleri analiz etme gibi çok sayıda mikro ve makro unsuru anlamayabilmek için kilit öneme sahip bir kavram olduğu belirtilmektedir (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008: 211-233). Güven literatürü incelendiğinde, psikoloji, sosyoloji, politika, iktisat, yönetim ve organizasyon ve tarih gibi farklı

disiplinlerde kavrama farklı anlamlar yüklendiği ve farklı çerçevelerde incelendiği görülmektedir (Tokgöz ve Seymen, 2013).

İnsanların kendilerini güven altında hissetme ihtiyacı Maslow'un gereksinimler hiyerarşisinde sistematize edildiği üzere, fizyolojik gereksinimlerin hemen üzerinde güvenlik ihtiyacı olarak yer almaktadır. Başka bir deyişle, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi bireylerin fizyolojik gereksinimlerden sonraki ihtiyacını güvenlik olarak belirtmekle, güven ve emniyet içinde bulunmanın insanların temel ihtiyaçlarından olduğunu ortaya koymaktadır (Memduhoğlu ve Zengin, 2011: 211).

Örgütsel bağlamda ele alındığında güven kavramına ilişkin farklı tanımlamalara ulaşılmaktadır. Örgüt bünyesindeki çalışanların kendi içlerinde ve yöneticilerle geliştirdikleri olumlu hisler (Memduhoğlu ve Zengin, 2011: 211) olarak tanımlanan güven kavramı, örgütün benimsediği amaçların gerçekleştirilebilmesi bakımından tüm paydaşların birbirlerine yönelik olumlu duygu, düşünce ve yaklaşımlarının bütünü olarak da ifade edilmektedir. Taylor'a (1989) göre güven çalışanların çıkarları açısından nezaketli ve saygılı davranmak suretiyle örgütün uyumlu çalışmasına olanak sağlayan bir süreçtir (Demircan ve Ceylan, 2003: 139). Kavram ayrıca, çalışanların yöneticilere olan güvenleri ile yöneticilerin çalışanlar için belirledikleri kurallara uyacaklarına olan inançlarının bir ölçütü olarak da literatürde yer bulmaktadır (Halis vd., 2007: 300).

Örgütsel güven, örgütün yaşattığı güven ve huzur ortamı olarak özetlenebilmenin yanında, çalışanların örgüt kültürü bağlamında yerleşmiş örgütsel rol, ilişki ve tecrübelere dayanan niyet, tutum ve davranışlara ilişkin pozitif beklentiler şeklinde de açıklanmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003: 139-150). Bu alanda yapılan çalışmalar üç temel alanda yoğunlaşmaktadır. Bunlar, bireylerarası güven, yönetime ve üst yönetime güven olarak sıralanmaktadır. Bir başka deyişle, güven hissi gerek kişisel gerek kurumsal seviyede hayata geçmekle beraber, kişiye/bireye güven ile örgüte güven birbirlerinden farklı kavramlardır. Bu çerçevede, örgütsel güven işgörenlerin örgütten aldıkları güven algılarının yönetimin başarısı olarak ifade edilmektedir. Güvenin yatay ve dikey olarak örgüt içi ilişkilerin esasını oluşturması da bu anlamda oldukça önemlidir (Demircan ve Ceylan, 2003).

Örgütsel güveni üst düzeyde sağlayan örgütlerin daha uyumlu, stratejik hedeflerin daha güçlü benimsendiği, takım ruhunun gelişmiş olduğu ve krizler karşısında daha hızlı ve etkili bir yönetim sergiledikleri görülmektedir. Güven hissinin yüksek olduğu örgütlerin düşük güven düzeyi olan örgütlere göre daha başarılı, değişme uyum yeteneklerinin güçlü ve yenilikçi örgütler olduğu ifade edilmektedir (Tüzün, 2006).

Güven unsurunun örgütler için önemli bir kültürel kıymet olduğu açıktır. Bu çerçevede, çalışanlar arasındaki güven seviyesi örgüt yapısının merkezileşmesinin yönünü de belirlemektedir. Örgüt, güven eksikliği yaşıyorsa merkezileşmeyi artıracak, dış kontrolü sıkılaştıracaktır. Örgütsel güven düzeyi yüksek bir örgüt merkezileşmeye, ya da bir başka ifadeyle âdem-i merkeziyetçiliğe doğru evirilecek ve çalışanların inisiatif almaları teşvik edilecektir. Örgütsel bağlamda güvenin tesis edilmesi kendiliğinden gelişen bir durum olmamakla beraber, güven iklimi oluşturulurken üst yönetimin çalışanların güven hissini özenle yapılandırması ve yönetmesi gerekmektedir. Bu bakımdan yöneticilerin faaliyetleri, söylemleri, eylemleri ve verdikleri sözler örgüt ve çalışanlar üzerinde olumlu etki yaratarak güvenin geliştirilmesine destek olacaktır. Bunun tersi durumlar ise örgüt üyelerinde olumsuz bir algı oluşturarak güven duygusunu zedeleyebilmektedir. Çalışanlar arasındaki güven duygusunu geliştirmek için karar alma süreçlerinde uygulanan prosedürler ile çalışanlara verilecek ödül ve cezaların dağıtımının adaletsizlik algısına izin vermeyecek şekilde icrası gereklidir (İşcan ve Sayın, 2010).

Bir başka tanım ise, örgütsel güvenin çalışanın veya üyenin yüksek riskli durumlarda bile örgütün kendisine sahip çıkacağını düşünmesi ve bu bağlamda atılacak adımlar çerçevesinde hem kendinden hem de örgütten yana emin olması ve alınan kararları desteklemesidir (Çıtır ve Kavi, 2010: 233-243). Bu bağlamda, örgütsel güven hem bireysel hem de örgütsel düzeyde gerçekleşmekte ve örgüt içinde farklı güven seviyeleri oluşabilmektedir. Örgütün kimliğine ve örgütsel kültürüne güveni temsil eden örgütsel güven, daha küçük örgütlerde üst düzey yöneticinin veya işletme sahibinin karakterinden, büyük örgütlerde ise örgüt merkezi ile örgüt kültüründen beslenebileceği ifade edilmektedir (Çıtır ve Kavi, 2010).

Yapılan çok sayıda çalışma örgütsel güvenin kültürel köklerinin çok katmanlı, etken, iletişim esaslı ve çok boyutlu olduğunu ortaya koymaktadır. Bu faktörler bağlamında ise, örgütsel güvenin unsurları şöyle sıralanmaktadır (Demircan ve Ceylan,

2003: 140): (1) Çok katmanlı bir yapıdadır. (2) Çalışanlar, takımlar, örgütler ve örgütler arasındaki etkileşimdir. (3) İletişim temelli olan örgütsel güven, alınan kararlara ilişkin görüş bildirme, bilgi akışının doğru sağlanması ile içten ve net görünme gibi iletişim davranışlarının bir neticesidir. (4) Etken bir süreç olan kavram, giriş, bütünleşme ve çözülme bölümlerinden oluşan bir gelişim evresine sahiptir. (5) Kültür esaslı olan örgütsel güven, örgüt kültürünün norm, değer ve benimsediği inançlarına sıkı sıkıya bağlıdır (6) Çok boyutluluğu ise, bireylerin güven algılarını etkileyen bilişsel, duygusal ve davranışsal unsurlardan oluşmaktadır. Örgütsel güvenin yüksek olduğu örgütlerde huzur ve güven ortamı, örgütsel bağlılık ve tutarlılık ile yenilikçi fikirlerin geliştirilmesini kolaylaştırmakta, yönetici ve çalışanlar arasındaki güven paylaşımı yapılan işe odaklanılmasını ve kaliteli sonuçların ortaya çıkmasına yol açmaktadır (Olca, 2010).

2.2.1. Örgütsel güven modelleri

Çağdaş yaklaşımlarda örgütlerin temel bileşeni olarak beşerî varlıkları gösterilmekte ve insan ögesine örgütlerde önemli bir yer verilmektedir. Çalışanların huzur içinde çalışabilecekleri bir ortam, örgütsel amaçlara erişim için bireysel çabaların olumlu yönde gelişmesine yol açmakta ve örgüte güveni geliştirmektedir. Sanayileşmenin başında çalışanlar üretim fonksiyonunun bir ögesi olarak değerlendirilirken gerek insan hakları gerek beşerî anlayışın evrimi bireylerin örgütler açısından başka nitelikleriyle yeniden ele alınmasına neden olmuştur. Çalışanları örgütün bir bileşeni şeklinde mekanik olarak değerlendiren yönetim yaklaşımlarından, çağdaş yönetim ve organizasyon yaklaşımalarında, daha insan temelli bir anlayışa doğru evrimleşmiştir. Çalışanların sadece fiziki gereksinimlerinin bulunmadığı bunun yanı sıra, psikolojik açıdan da ihtiyaçlarının giderilmesi ve kendilerini iş ortamında huzurlu hissetmelerinin önemli olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede, örgütsel güven kavramına ilişkin araştırmalar ve modeller ileri sürülmüştür (Çetinel, 2008: 24). Devam eden kısımda bu modellerden söz edilecektir.

Nyhan ve Marlowe'un ileri sürdüğü örgütsel güven modelinde örgütlerdeki güveni temin etmekle sorumlu olan yöneticiler ile örgütün yapısına odaklanılmaktadır (Eğriboyun, 2013). Çalışanların performansını artırmak isteyen örgütlerin müşterek bir anlayış ile örgüt kültürünü geliştirmeleri önem arz etmektedir. Bu bağlamda, örgütlerin vizyonlarının yanında, hedeflerine erişebilmek üzere yapılacak iş bölümünden de yöneticilerin sorumlu olduğu kaydedilmektedir (Koçel, 2015). Bu modelde, Çalışanların

örgüte güven hislerini artıracak en önemli unsurun yöneticiler olduğu belirtilmektedir. Kişilere güvenin örgüte güvenden daha kısa sürede gerçekleşebilmesi nedeniyle, Nyhan ve Marlowe'un modeli yöneticilerin tavır, tutum ve davranışlarına odaklanmıştır (Büte, 2011).

Mishra Güven Modeli'nde ise gerek örgütler gerek kişiler için dört boyutlu bir model ortaya konmuştur. Anılan dört boyutun güven algısını oluşturduğu öne sürülmektedir. Söz konusu dört boyut (Shockley-Zalabak, 2011) güvenilirlik, yeterlilik, açıklık ve şeffaflık ile ilgilik şeklinde sıralanmaktadır. Güven duygusunun oluşmasında örgütün faaliyet gösterdiği alandaki öngörü ile liderlik özelliklerinin sürdürülebilir yeteneği gelmektedir. Yeterlilik boyutunda çalışanların örgütlerini iş yaşamının öndegelen bir üyesi olarak değerlendirmeleri bağlı buldukları örgütlere yönelik güven duygularının gelişmesine ve dayanıklılıklarının artmasına neden olmaktadır (Tüzün, 2006). Mishra'nın Güven Modeli'nin bir başka boyutu olan açıklık çalışanların birbirlerine, yöneticilerine ve örgütlerine yönelik güven duygusu oluşturmak amacıyla iletişimin açık, samimi ve anlaşılır olmasını sağlamaktadır. Güven duygusunun örgütün tüm paydaşlarında hissedilmesi çalışanların açık ve şeffaf olmalarının yanında, yöneticiler ile çalışanların iş temelli ilişkilerindeki içtenliğin rolünü de öne çıkartmaktadır.

İşgörenlerin örgütsel güven algılarının farklılığı neticesinde ortaya çıkan çıktılar vasıtasıyla güven seviyelerini tespit etmeye dönük geliştirilen Bromiley ve Cummings modeli, örgütsel güven açısından çalışanların örgütsel ilişkilerden beklentilerine odaklanmaktadır. Anılan yöntem, güveni bireylerin karşılıklı taahhütlerini yerine getirmeleri şeklinde tanımlarken, bunun hayata geçirilmesinde içten ve açık tavırların önemini vurgulamaktadır. Bu anlamda, güven duygusu örgütlerin temel bir bileşeni olarak değerlendirilmektedir (Eğriboyun, 2013). Çalışanların olumlu tavırlar ve pozitif bir çalışma ortamına sahip olduğu örgütlerde örgüte güven duygusu gelişecek ve bu durum çalışanların performanslarını o düzeyde artıracaktır. Bromiley ve Cummings güven modeli, güven duygusunu bireye ve örgüte bağlı olacak şekilde ikiye ayırmaktadır. Model bireyin tutum ve davranışlarındaki beklentilerini bireysel güven, örgüte ilişkin eylemlerden kaynaklı beklentilerini ise örgütsel güven şeklinde açıklamaktadır. Bromiley ve Cummings (1996: 303), güven kavramını diğer paydaşlara yönelik olumlu olmak, geleneklere uygun davranmak ve iş arkadaşlarının yaşadığı olumsuz durumlarda destek

olmak şeklinde özetlemektedir. Farklı düzeylerde meydana gelen güven, bireysel parametreler ile tecrübeler göre oluşmaktadır. Örgütsel güvenin hâkim olduğu örgütlerde çalışanlar çalışma arkadaşlarından ve yöneticilerinden aynı karşılığı alabileceklerini düşündüğünden güven hissi tam olarak hayata geçmiş olacaktır. Bu açıdan, güven, bireyin içtenliğine ve bireysel algılarına ilişkin olarak ortaya çıkacaktır (Akt. Tüzün, 2006: 25).

Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli'nde ise Mishra güven modelinden hareketle, güvenin oluşumuna yeni bir aşama olarak özdeşleşmenin dahil edilmesiyle oluşturulmaktadır. Bu modelde, örgütteki çalışanların örgütün amaç, anlayış ve temelleriyle aynı düzlemde olup olmadıkları anlaşılmaya çalışılmaktadır (Tüzün, 2006). Örgütlerde güven duygusunun artması amaçlayan özdeşleşme çalışanların faaliyetlerinin gerekçelerini öğrenmeleri bakımından psikolojik bir dayanak oluşturmaktadır. Bu çerçevede, çalışanlardan örgütün vizyon, misyon ve değerlerine sahip çıkmaları beklenmektedir. Böylece, bireylerin örgütün amaçlarına ulaşabilmek için daha çok çalışması beklenmekte, çalışanların örgütün amaçlarına katkı sunması ve diğer paydaşlara yardımcı olabilmek konusunda istekli olması beklenmektedir. Bununla beraber, anılan kavram çalışanların örgütün kazandırdığı olumlu katkıları benimsemesi ve bunların çalışanlara da olumlu bir duygu oluşturup örgütün vizyonunu hayata geçirmek üzere içten çaba göstermesi beklenmektedir (Çetinel, 2008).

Blau Güven Modeli ise bireylerin paylaşımları sonucunda güven unsurunun geliştiğini ifade etmektedir. Bireylerin karşılardakilere olumlu yaklaşımları kadar örgütün diğer unsurlarından da benzer şekilde karşılık görmeleri gerektiği belirtilmektedir. Örgütteki bireylerin birbirlerine yönelik karşılıklı destekleri örgüte faydalı olduklarını kendilerine hissettirecek ve çalışanların görevlerini yaparken içten davranmaları güven hissini gelişimini kolaylaştıracaktır. Bu anlayışta gerek kişiler gerek örgütler bakımından güven oluşturan küçük gelişmeler sonucunda karşılıklı güven kapsamlı bir şekilde yerleşmiş olacaktır (Whitener vd., 1998).

Luhmann Güven Modeli, örgütlerdeki güvene ilişkin kapsamlı bir değerlendirme yaparak toplumsal bir varsayım oluşturmak amacıyla, toplumsal mekanizmalarının tümünü bütün taraflarıyla analiz edilmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Anılan modelde, süreç ve iletişim aracılığıyla güvenin meydana getirildiğini ve bunların güvenin en önemli kaynağı olduğu belirtilmektedir. Bununla beraber, örgüt içindeki güvenin iletişimin

gelişiminde ciddi bir etkisi olduğu da ifade edilmektedir. Sosyal yapılarda bireyler arasındaki güven, güvenen ile güvenilen arasındaki bağ, ortakların karşılıklı güven duygusu farkındalığı ile güven arzularıyla oluşması halinde mümkün olabilmektedir. Bu modelde örgüte güven çalışana güven olarak sonuçlanmaktadır. Bireysel ve sosyal yapılarda oluşan güven duygusu anılan iki ögenin bir araya gelmesiyle meydana gelmektedir (Bakhshkandi, 2014: 2).

McGregor Güven Modeli, yöneticilerin çalışanlara ilişkin fikirlerini baz almakta ve X ve Y kuramı şeklinde de isimlendirilmektedir. Yöneticilerin çalışanlara yönelik tutum, davranış ve tavırları karakter özelliklerine göre şekillenmekte, yöneticiler çalışanları ve örgütü X ve Y tipleri olarak ele almaktadır. Örgütün çıkarlarının ana eksene oturtulduğu X kuramında, çalışanların örgütün amaçlarına ulaşabilmesi amacıyla hareket etmedikleri düşünülmektedir. Bu yaklaşımda, üst düzeyli yöneticilerin çalışanlara güvenmediği ve çalışanların zorlayıcı kontrollere tabi olduğu ve yaptırımların uygulandığı, tüm yetkilerin bir makamda birleştirildiği bir yaklaşım izlenmektedir. Ancak, bu yaklaşımların çalışanlar üstünde negatif tesirler bıraktığı, memnuniyetsizlik oluşturduğu, bu nedenle de müşterek çalışmalardan kaçındıkları gözlemlenmektedir (Koçel, 2015). Üst yöneticilerin çalışanlara güvendiği Y kuramında ise, örgütler çalışanların verimliliklerinin artmasını sağlamak amacıyla psikolojik açıdan desteklediği, fiziki gereksinimlerinin giderildiği, bireysel tutum ve değerler ile örgüt değerlerinin özdeşleşmesi nedeniyle çalışanların kendilerini daha olumlu hissettikleri örgütler şeklinde ele alınmaktadır. Bu yaklaşım çalışanların baskıcı bir kontrole gereksinim duyulmaksızın kendi sorumluluklarını yerine getirebildiklerini, ödüllerin mümkün olabileceğini, yetki devirlerinin hayata geçirildiğini ve tüm bunların da çalışanların performanslarının yükseltildiğini ifade etmektedir (Balay, 2000).

Likert Güven Yaklaşımında ise, iki ayrı model kullanılmıştır. İlk modelde örgütlerin mevcut hallerinde çalışmalarını sürdürmelerini sağlayan dört aşamalı bir çerçeve oluşturulmaktadır. Örgüte ilişkin tüm unsurlar üst yönetim tarafından belirlenmek suretiyle, hiyerarşik bir sistemle tüm çalışanlara aktarılmaktadır. Bu süreçte, karar alma mekanizmalarında yer alamayan çalışanların üst yönetime güven duygusunda eksiklik olabileceği belirtilmektedir. Disiplinli olan bu tarz örgütlerde baskı ve tehdit unsurlarının daha ön planda olduğu söylenebilmektedir. İkinci modelde ise, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki güven duygusunun düşük düzeyde olduğu belirtilmektedir.

Fonksiyonel ve vizyonel konular üst yönetim tarafından saptanırken, faaliyetlere ilişkin bazı kararlar ise çalışanların katılımıyla alınmaktadır. Bu aşamada kontrol mekanizması yine etken bir durumdadır. Her ne kadar bazı denetim süreçleri alt seviyedeki çalışanlara bırakılmışsa olsa da çalışanların psikolojik durumlarının iyileştirilmesi açısından herhangi bir girişimde bulunulmadığı gibi, alt düzeyli çalışanlara yönelik baskı ve ceza yaklaşımları da kullanılmaya devam etmektedir. Üst yönetimin çalışanlara yönelik güven duygusunun arzu edilen düzeyde olmaması önemli kararların üst yönetim tarafından alınmasına neden olmaktadır. Bununla beraber, çalışanlar tecrübeleri doğrultusunda kendilerini ifade etme imkânı edinmektedir. Bu model kapsamında, çalışanların motivasyonlarını artırmaya dönük farklı faaliyetler önerilmektedir. Fakat, üst yönetim çalışanlara güvenerek faaliyetlerin tümünde çalışanları alınan kararlara ortak etmekte ve bu uygulamayı en alt düzeye kadar götürmektedir. Böylece, hiyerarşi yerini heterarşiye bırakmakta, çalışanların verimliliği baskıcı disiplin ve cezadan ziyade, örgütün fonksiyonlarına katkı sunan kararların içinde yer almalarıyla artış göstermektedir (Eren, 2017).

Stephen Covey'in Güven Modeli, bireyin kişiliğinin ve yetkinliklerinin güven oluşturma konusunda önemli olduğunu vurgulamaktadır. Anılan iki hususun bireyin örgüte katılımını belirleyen unsurlar olduğunu ileri süren Covey bunları baz alan kişilikler oluşturmuştur. Bunlardan biri, bireysel bütünlük, olgunluk, bolluk zihniyeti tutumu, teknik yetkinlik, kavramsal yetkinlik, karşılıklı bağımlılık yetkinliği olarak sıralanmaktadır. Covey bireysel bütünlük, olgunluk ve bolluk zihniyeti tutumunu bireysel; teknik yetkinlik, kavramsal yetkinlik ve karşılıklı bağımlılık yetkinliğinin yetenekler aracılığıyla edinildiğini ifade etmektedir (Yüksel, 2009).

Whitener ve Arkadaşlarının Yönetmel Güvenilirlik Modeli'nde ise çalışanların yöneticilerine güven duymaları hususu beş farklı yönetici özelliği çerçevesinde değerlendirilmiştir. Buna göre yöneticiler eylem ve söylem açısından tutarlı davranmalı, dürüst olmalı, katılımı özendirilmeli, açık iletişim sağlamalı ve adil davranmalıdır (Whitener vd., 1998).

2.2.3. Örgütsel güvenin boyutları

2.2.3.1. Örgüte güven

Çalışanların örgütlerine karşı hissettikleri güven, yöneticiye yönelik güven kavramıyla özdeşleşmiştir. Fakat, örgüte ve yöneticiye güvenin birbiriyle ilişkili unsurlar olduğu, ancak farklı önermeleri ve sonuçları olduğunu belirtilmektedir. Yöneticiye duyulan güvenin yöneticinin yeteneği, yardımseverlik ve saygınlık gibi değerlerle ilişkili olduğu, örgüte güvenin ise örgütsel adalet ve örgütsel destek gibi tüm örgütü etkileyen kapsamlı değişkenlerle ifade edilebileceği belirtilmektedir. Örgüte güven, örgütsel bağlılığın artmasıyla sonuçlanmakta ve çalışan devir hızını düşürmekte, yöneticiye güven yaratıcı davranışı ve çalışan memnuniyetini olumlu anlamda etkilemektedir (Yu vd., 2018: 79). Öte yandan, birçok farklı unsurun bir araya gelmesiyle oluşan karmaşık yapılar olan örgütler, örgütsel bakımdan farklı kimlikleri de bünyesinde barındırmaktadır. Örgütlerin farklı paydaşlar için farklı kimlikler takınması anlaşılabilir bir durumdur (Ağlargoç, 2011). Bu anlamda, örgütlerin kimliklerinin anlaşılması örgütsel güvenin oluşumu açısından önemlidir.

Örgüte duyulan güven, çalışanların belirsiz veya riskli bir durumla karşılaştıklarında öne çıkmaktadır. Başka bir deyişle, çalışanların örgüt tarafından sağlanan desteğe ilişkin algısı bunu belirlemektedir. Örgütsel güven, örgütsel rollere, ilişkilere, deneyimlere ve tüm üyelere bağlılığa dayanan olumlu beklentiler şeklinde tanımlanan çoklu davranış ve beklentilerin örgütsel iklimi olarak da nitelenebilmektedir. Örgütün güven düzeyinin yüksek olması için çalışanların sorumlulukları ve görev tanımlarının net olması, örgüt içi iletişimin doğru, zamanında ve yeterli düzeyde gerçekleştirilmesi, içsel bir beceri ve yeteneğin olduğuna inanılması gerekmektedir. İşin yapılabilmesi için ortak hedeflerin açık ve anlaşılır olması, organizasyonun vizyonu ve amacı olması gerekmektedir. Bu faktörlere ulaşılabildiği ölçüde, örgüte olan güven seviyesi yüksek olacaktır (Tokgöz ve Seymen, 2013).

2.2.3.2. İş arkadaşlarına güven

İş arkadaşlarına güven, meslektaşların adil, güvenilir ve etik davranacaklarına ve yetkinliklerine inanarak güvenmek şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanımla, meslektaşlarına güvenen bir birey, meslektaşlarının kendisine yanlış bilgi vermeyeceğinden emin olarak gerekli bilgileri saklamayacaktır. Dedikodu yapmayacak ve istismarda bulunmayacaktır. Aralarındaki etkileşim sonucunda çalışanlar birbirlerini

etik ve güvenilir bireyler şeklinde algılamaktadır. Aynı zamanda çalışanlar birbirlerini dürüst ve yetkin olarak bireyler olarak da değerlendirdiklerinden çalışanlar arasında güven oluşmaktadır (İslamoğlu, 2007).

İnsanlar, özel hayatlarında olduğu çalışma ortamında da etkileşime girdikleri ve iletişim kurdukları, belirli bir işi yapmak için bir araya geldikleri, sosyal faaliyetlere katıldıkları ve özel şeyleri paylaştıkları biçimsel veya biçimsel olmayan gruplara dahil olmaktadır. Bu gruplarda çalışanlar birlik ruhuyla hareket eden bir yapı oluşturmaktadır. Bu çalışma gruplarının organizasyon içerisinde devamlılığının ön koşulu güvendir. Birbirine güvenmeyen çalışan gruplarının ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmesi neredeyse imkansızdır. Bu nedenle, çalışanların sadece yöneticilerine değil, iş arkadaşlarına da güvenmesi bir organizasyonun devamlılığı açısından oldukça önem arz etmektedir (Jiang ve Chen, 2017).

Örgüt çalışanlarının yüksek güven düzeyi çalışma koşullarını olumlu etkileyen bir örgütsel atmosferin oluşmasına katkı sağlamaktadır. Örgüt yönetimi açısından değerlendirilebilen bu güven ortamı, bir yandan karar vermeyi ve uygulamayı kolaylaştırırken, diğer yandan çalışan performansını artıracaktır. Güvenin hâkim olduğu bir ortamda faaliyet gösteren ve böylece psikolojik açıdan belirli bir memnuniyet elde eden çalışanların üretkenliği de yükselecektir (Paliszkievicz, 2011).

Çalışanların, meslektaşlarının güvenilir olduğu algısını kazanmaları için iyi niyetleri ve yüksek mesleki becerilere sahip olduklarını bilmeleri gerekmektedir. Çalışanlar arasında güven karşılıklı bir olgu olduğundan, iki çalışan arasındaki güven, birinin diğerinin davranışıyla ilgili beklentileriyle başlamaktadır. Biri diğerinin güvenilir olduğunu düşünürse, onunla bilgi paylaşmaya başlayacak ve diğerinin eylemlerini kontrol etmeyi bırakacaktır. Sonuç olarak, diğeri birey bu kişinin güvenilir olduğunu algılamaya başlayacak ve benzer şekilde güvenilir davranışlar sergileme eğilimine girecektir. Bu döngüsel davranış dizisi, meslektaşlar arasındaki güveni geliştirecektir (Schoorman vd., 2007).

2.2.3.3. Örgüt yönetimine güven

Örgütsel yaşamda yönetici ve çalışanlar arasında sürekli bir ikili ilişki bulunmaktadır. Kişilerarası güveni önemli araştırmalarında birine göre (Aksoy, 2016:175-192). Bu tür güven, bir kişi ya da grup tarafından bir kelimeye ya da yazılı açıklamaya dayanan bir beklenti olarak tanımlanmaktadır. Yukarıda ifade edildiği gibi, örgüte duyulan güven bazen çalışanların yöneticisine olan güvenleriyle karıştırılabilmektedir. Çalışanlar yöneticilerine güvendiklerinde, bu güveni tüm kuruluşa aktarabilirler. Zira, yöneticiyi örgütün temsilcisi olarak algılayabilirler. Bu nedenle, literatürde güvenin yöneticiler tarafından başlatılması gereken bir süreç olduğu öne sürülmektedir. Yöneticiler, çalışanların güvenini kazanmak için tutarlı olmalıdır. Tutarlılık öngörülebilirliği, bütünlük ise yöneticinin davranışları ve söylemleri arasındaki uyumu yansıtmaktadır. Öte yandan, çalışanların kontrol, doğru ve açıklayıcı iletişim, özen ve dikkatinin paylaşılması ve dağıtılması yöneticiye olan güvenlerini artırmada önemli bir rol oynayacağı belirtilmektedir (Tokgöz ve Seymen, 2013).

Yöneticilerin yönetsel güvenilir davranış modellerinde güven oluşturmak için yapması gereken davranış türleri analiz edilmektedir. Yönetsel güvenilir davranış modeline göre çalışanların algılarını etkileyen yönetsel davranışlar beş grupta incelenmiştir. Bunlar davranış tutarlılığı, bütünlüğü, kontrolün paylaşılması ve dağıtılması, iletişim ve ilgiyi içermektedir. Bu davranış biçimleri, çalışanların güvenini oluşturmak için gerekli olan, ancak kendi başlarına yeterli olmayan ve çalışanların uygulandıklarında yöneticilere güvenme ve yöneticilere cevap verme olasılığını artıracak yönetsel davranışlar olarak ifade edilmektedir (Paliszkievicz vd., 2014). Bu çerçevede, örgütte güven ortamı yaratmak için yöneticilerin yapması gerekenler arasında yetki göçerimi, dağıtım adaletinin sağlanması, esneklik, yapıcı eleştiri, açık iletişim, eğitim ve geliştirme olanakları ve destek faaliyetleri sayılabilir (Rodrigues ve Veloso, 2013).

2.3. Kayırmacılık (Torpil) ve Wasta

2.3.1. Kayırmacılık (torpil) kavramı

Kayırmacılık kavramı TDK tarafından, “*Belli bir birey, küme, düşünce ya da uygulamayı, bir başkasıyla karşılaştırıp aralarında seçim yapmak gerektiğinde nesnellikten uzaklaşıp yan tutma*” şeklinde nitelenmektedir (TDK). Nitekim Türk Dil Kurumunun Bilim ve Sanat Terimleri Ana Sözlüğü ‘ne göre kayırmacılığın İngilizce karşılığı favoritizm olarak belirtilmiştir. Belli bir birey, küme, düşünce ya da olayı, bir

başkası ile kıyaslayıp aralarında bir tercih yapmak gerektiğinde taraflı davranarak bir tarafı tutma olarak tanımlanmaktadır (TDK). Bireyin olduğu her yerde tarih boyunca kayırmacılık faaliyetlerine ilişkin örneklere rastlanmıştır. Kayırmacı sıfatına sahip bireyler kendi amaçlarını hayata geçirme ve yetersizlikleri nedeniyle başkalarına umutsuzca bağlanma ve muhtaç olma fikrinden bir türlü uzaklaşmamıştır. Sosyal açıdan ele alındığında ise hak, hukuk, adalet, şeffaflık ve eşitlik gibi kavramların kayırmacılık sebebiyle oldukça zedelenmekte olduğu görülmektedir. Başta kamu kurumları olmak üzere iş hayatının her alanında gözlemlenebilen bu kavramın olumsuz husulardan daha çok etkilendiği düşünülmektedir (Biber, 2016).

Kayırmacılık, bir çalışanın akrabalarına/yakınlarına yasadışı ve haksız bir şekilde yardım etmesi, onlara destek olması (Özsemerci, 2003) veya performansına bakılmaksızın herhangi birine veya herhangi bir gruba diğerlerinden daha iyi davranması durumunda ortaya çıkmaktadır. Başka bir deyişle, gereksiz yere hizmet eden insanların terfi etmesi, aynı işi yapanlardan daha fazla para kazandıklarında veya işe geç kalmalarına rağmen izin verilmesi bu kapsamda değerlendirilebilir. Kayırmacılık, kişiye işteki yetkinliğinden değil, konuyla ilgisi olmayan nedenlerden veya kişisel çıkarlarından dolayı olduğundan daha farklı farklı bir şekilde davranmaktır. Bir çalışanın hak etmeden terfi etmesi, çeşitli gelişim programları için çalışanlar arasında seçim yaparken seçimin rasyonel unsurların dışında yapılması, aynı yetkinlik ve performansa sahip iki çalışandan biri kariyer basamaklarını daha hızlı çıkmışsa veya mesleki performansı ne olursa olsun herhangi bir terfiden mahrum bırakılmışsa ortada bir kayırma halinin olduğundan bahsedilebilecektir. Kayırmacılık ya da favoritizm, yönetimde karar verebilenlerin kişisel tercihlerini göstermekle birlikte, siyasi görüşlerini ve güçlerini gösterme mücadelesinin de bir sonucu olarak düşünülebilir (Kwon, 2006).

Pek çok ülkede bir geçerli olan bir olgu olarak bu kavram, demokraside az gelişmişliği göstermekte ve üretkenlik eksikliğinin başlıca nedeni olarak ifade edilmektedir. Kayırmacılık, hak etmeyen insanlara üstünlük sağladığı, insanların iyi niyetlerine zarar verdiği, kamunun istihdam süreçlerindeki şeffaflığı zedelediği için örgütsel adalet ve adalet algısına da zarar vermektedir (Nadler ve Schulman, 2006). Kayırmacılık, iltimas veya favoritizm olarak adlandırılan olgunun neden olduğu en önemli ikilem, birçok insanın bunu bir sorun olarak algılamaması olarak ifade edilmektedir (Nadler ve Schulman, 2006).

2.3.1.1. Kronizm

Bir kayırmacılık türü olan kronizm, arkadaşlık statüsü nedeniyle birini tercih etmek anlamına gelmektedir (Pektaş, 1999). Türkiye’de yaygın olan “hemşehri kayırmacılığı” bunun farklı bir türü olarak değerlendirilebilmektedir (Özsemerci, 2003). Yetenek, başarı ve eğitim seviyesi gibi yetkinlik ilkeleri ahablık söz konusu olduğunda dikkate alınmamaktadır. Bir çalışanın özel bir çaba göstermesi, arkadaşlarının kamu kurum ve kuruluşlarında iş bulmasına yardımcı olması ve onları meslekte teşvik etmesi, bazı imkânları (lojman, yabancı ülkelerde çalışma vb.) veya atamaları onları başka bir işe yerleştirmesi yetkinliklerine bakılmadan kişilerin kronizm yoluyla belli yerlere erişebildiğini gösteren uygulamalardır. Kronizm, hem sosyal kurumlara olan güveni azaltmakta, hem de egoizmi artırmaktadır. Başkaları için iyi işler yapmanın önemini yok etmekte, yozlaşmayı, kamusal malların kişisel çıkarlar için kullanılmasını da beraberinde getirmektedir (Khatrı vd., 2006).

2.3.1.2. Patronaj

Hükümeti oluşturan siyasi parti, kamu kurum ve kuruluşlarında üst düzey yöneticileri görevden almak suretiyle, siyasi savunuculuk, ideoloji, adam kayırmacılık veya kayırmacılık temelinde yenilerini atadığında buna patronaj denilmektedir. Başka bir deyişle, bu tür kayırmacılık üç şekilde gerçekleşmektedir. Patronaj uygulamasında siyasi partili arkadaşlarını ve akrabalarını alt pozisyonlara değil, sadece yüksek pozisyonlara ataması anlamına gelmektedir. Yöneticilerin atamalarda yetkilerini kullanırken, etik ilkelere uymaları gerektiği bilinmesine rağmen, bazı toplumlarda oldukça yaygın bir uygulamadır (Dönmez, 2003).

2.3.1.3. Nepotizm

Nepotizm kavramı Latince “nepot” (yeğen) kelimesinden türemiştir. Günümüzde, yakınlarının kendi çalıştığı ortamda iş bulmasına yardımcı olmak olarak tanımlanmaktadır. Webster Sözlük’te “bir tanıdığına veya diğer akrabalara liyakatlerinden çok ilişkilerinden dolayı örgütsel konum sağlayarak gerçekleştirilen kayırmacılık biçimi” olarak tanımlanmıştır (Abdalla vd., 1998).

Kayırmacılığın, personelin örgüte karşı olumsuz tutumlara neden olduğu ve işlerine olan bağlılıklarını azalttığı, bunun da bir örgütün üretkenliğini ve başarısını engellediği bilinmektedir (Abdalla vd., 1998). Ayrıca, kayırmacılık, örgütlerde yetkin yönetici

kaybına neden olmakta ve yeni yönetici adayı bulmayı zorlaştırmaktadır (Wong ve Kleiner, 1994). Nepotizmin insanlık tarihi kadar eski olduğu bilinmekle birlikte, neden olduğu ise açıkça bilinmemektedir. Örneğin, Osmanlı Devleti'nde sultan olabilmek için yetenek, cesaret ve bilgelik gibi alanlarda en başarılı olan ve mücadeleler neticesinde hayatta kalabilen kardeşin tahta oturduğu bir nepotizm sistemi bulunmaktadır (Özler, vd., 2007: 438). Ancak, ileleyen dönemlerde kardeş katlini durdurmak amacıyla saltanat zamanı gelen en büyük şehzadenin tahta çıktığı görülmektedir. Bu dönemde, saray içi entrikaların varlığı öne çıkmaktadır (Özler vd., 2007).

Diğer taraftan, nepotizme Rönesans döneminde de rastlanılmaktadır. Rönesans'ta nepotizmin uygulamaları bazı Papaların yakını için üst düzey görevler bulmak amacıyla yaptıkları girişimler olarak ifade edilmektedir. Anılan dönemdeki bu uygulamalar kilisenin etkinliğini ve diğer bireylerin motivasyonlarını düşürmüştür. Rönesans döneminden önceki nepotizm belirtileri ise, IV. Edward'ın saltanatı (1461-1483) sırasında borazancı ve ozan seçme metoduyla anlatılmaktadır. İlgili dönemde kralın şair ve borazancılarının seçiminde aile bağlarının olduca dikkat çekici olduğu vurgulanmaktadır (Jeffries, 2003).

2.3.2. Wasta

Kayırmacılık kavramı birçok farklı dilde farklı şekillerde tanımlanıyor olsa da konunun mantığı aynıdır. Modern örgütsel uygulamada “wasta”, kabilecililiğe ilişkin temel bir kavram olmakla birlikte, aile ve kabile ilişkilerine dayanan iltimas olarak tanımlanabilmektedir. Kültür temelinde ele alınması anılan kavramın daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Bir grup insan tarafından paylaşılan değerler, inançlar ve uygulamalar olarak betimlenen kültür kavramı “wasta” kavramının Arapça'daki ve Arap kültüründeki izahında önemli bir araç olarak düşünülmelidir.

Branine ve Analoui (2006) “wasta”nın gerçek anlamını “arada gitmek” olarak ifade etmemtedir. Ancak, pratik anlamı “*aile ve kabile ilişkilerine dayalı iltimas*” olarak kabul edilmektedir. Loewe vd. (2000: 565) ise anılan kavramı “*dünyanın birçok yerinde yaygın bir sosyal etkileşim modeli olan akraba, arkadaş ve komşuların veya diğer tanıdıkların tercihli muamelesine dayanan iltimas*” olarak tanımlamaktadır. Bu tanımların her ikisi de “wasta”nın, kabile ve akrabalık ilişkilerine dayalı olarak insanları çeşitli şekillerde desteklemeyi belirtmek için kullanılan bir terim olduğunu ifade etmektedir (Ali vd., 2013).

Tarihi olarak “wasta” kavramı, genellikle kabilenin başı olarak adlandırılan “şeyh” aracılığıyla Arap dünyasında aileler ve kabileler arasındaki ilişkileri yönetmek için bir araç olarak kullanılmıştır. Bu nedenle, “wasta” hem eylemi hem de araya giren kişiyi ifade etmekte ve esas olarak aile bağlantılarını ve sosyal dokunun gücünü vurgulayan Arap sosyal dokusundan kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte, bu terim, belirli bir birey lehine merkezi bir karakterin veya kahramanın müdahalesini içeren daha modern bir uygulamaya atıfta bulunmak için geliştirilmiştir. Amaç, o kişi için bir iş bulma, üniversiteye kabul edilme veya terfi sağlama gibi bir avantaj elde etmektir (Ali vd., 2013).

Hayajenh vd. (1994: 60) Arap ülkelerindeki adam kayırmanın ve “wasta” kavramının nedenlerini şu şekilde sıralamaktadır:

- Sosyokültürel Yapı: Arap dünyasındaki sosyokültürel yapının kökenleri akrabalık ve kabile ilişkilerine dayanmaktadır. Bu nedenle, bir bireyin liyakat ve normları, ailesine karşı sorumluluklarını yerine getirmesini gerektirmekte, bu da nepotik davranışı teşvik etmektedir.
- İktisadi Yapı: Bazı Arap ülkelerinin zayıf ekonomik yapısı, sınırlı sayıda işgücü piyasasına neden olmaktadır. Dahası, ekonomileri tarıma ve sınırlı sanayiye dayanan bu ülkelerde yüksek işsizlik oranları da mevcuttur. Bu nedenle, sınırlı iş imkanları için rekabet etmek ve aile ilişkileri yoluyla iş bulmaya çalışmak kayırmacılığa, kronizme ve nepotizme neden olmaktadır.
- Eğitim Yapısı: Birçok ülkede baskın görüş, öğrencilere ihtiyaç duyulan endüstrilerde teknik alanlardan ziyade, geleneksel alanlarda eğitim alma konusunda teşvik etmektedir. Böyle bir eğitim sistemi, iş piyasalarında dengesizlik yaratmaktadır. Bu nedenle, kayırmacılık iş bulmada önemli bir rol oynamaktadır.
- Siyasi Yapı: Bağımsız Arap ülkelerindeki kamu sektörü bir iş bulmanın en iyi yoludur. Devlet üyeleri, akraba ve arkadaşlarının kamu sektöründe veya askeri kurumlarda iş bulmalarına yardımcı olmaktadır.

3. TÜRKİYE’DE VE SUUDİ ARABİSTAN’DA YÜKSEKÖĞRETİM

3.1. Türkiye’de Yükseköğretim

Üniversite evrensel bilginin kaynağı olan eğitim kurumu olup, tüm dünyada da yükseköğretimin merkezindeki kurumlar arasında yer almaktadır. Üniversite, dünyada gelişimin günümüzdeki mecrası olarak değerlendirilmekte, eğitim ve öğretim ile AR&GE çalışmalarının da merkezi sayılmaktadır. Öte yandan, toplumlara ışık tutma ve yön gösterme gibi vazifeleri de bulunan üniversite, anılan faaliyetleri dünyada farklı finansman modellerini kullanmaktadır. Dünya çapında bir kısmı kamu kaynaklarından istifade eden ve kamu hizmeti veren üniversitelerin bir bölümü de bağışlar, fonlar ve üretimle iş birliği sayesinde varlıklarını sürdürmektedir. Toplumların gelecek planlamalarında ve şekillenmelerinde üniversitelerin rolü tartışılmakta, üniversitenin hesapverilebilirlik, şeffaflık, eşitlik ve adillik gibi modern yönetim yaklaşımları çerçevesindeki durumu günümüzde bu rolün daha da derinlemesine ele alınmasına neden olmaktadır (YÖK, 2007: 21).

Tüm bu gerekçelerle akademi, üniversite ve yüksekokullar Türkiye’de de kamuoyunun gündemini devamlı işgal etmekte, yükseköğretimin problemleri sıklıkla değerlendirilmektedir. Söz edilen talepler ve tartışmalar, tarihi süreç dahilinde üniversite ve üniversiteye giriş sistemlerinde değişime gidilmesine neden olmuştur. Cumhuriyet tarihine bakıldığında yükseköğretim sisteminde 1933 reformuyla ilk köklü değişim yaşanmıştır. Cumhuriyet döneminde ilk üniversite 31 Mayıs 1933 tarihli ve 2252 sayılı kanunla 1 Haziran 1933 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Bu kanunla Darülfünun, 1 Ağustos 1933 tarihinden itibaren, “İstanbul Üniversitesi” adıyla modern anlamda bir üniversite olarak faaliyetlerine devam etmiştir (Dölen, 2009; İhsanoğlu, 2010).

Bu süreç daha sonra 1946 ve 1973 yıllarındaki kanunlarla yeni değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Türk yükseköğretim sistemindeki son temel değişim 1981 yılında 1980 Darbesi sonrasında yaşanmıştır. 2547 sayılı kanun yükseköğretim sistemini bütünlük prensibi uyarınca yenilemiştir. Öte yandan, 20. yüzyılın ortalarından bu yana öğrenci sayılarındaki yükseliş, araştırmalar, AR&GE faaliyetleri, Tıp Fakültelerinin bulunduğu üniversitelerde hasta bakım ve tedavi hizmetleri ile yaygın eğitim benzeri topluma ulaşan faaliyetler iktidarların üniversitelerin yönetim biçimlerine değişime gitmelerine neden olmuştur (Baskan, 2001: 26-27).

Türkiye’de üniversite sistemi kadar üniversiteye giriş sistemi de sık sık değişmektedir. Üniversite adayı öğrencilere uygulanan YGS, LYS ve son olarak YKS imtihanlarıyla yükseköğretime yerleştirme yapılmaktadır. Öğrenciler, yükseköğretime fakülte ve yüksekokul olmak üzere iki şekilde yerleşmektedir. Fakülteler en az dört yıllıkken, yükselokullar ise iki yıllık eğitim vermektedir (Parmaksız ve Yavuz, 2016: 68).

Yükseköğretim Kurulu’nun (YÖK) yayımladığı 2019-2020 öğretim dönemine ait yükseköğretim istatistiklerine göre, Türkiye’de 2018-2019 döneminde 166.225 olan akademisyen sayısı bu dönem 174.494’e yükselmiştir. Akademide 28.514 profesör, 16.664 doçent, 40.998 doktor öğretim üyesi, 37.651 öğretim görevlisi, 50.667 araştırma görevlisi bulunmaktadır. Akademisyenlerin 78.687’si kadın, 95.807’si erkek öğretim üyelerinden müteşekkil olup, kadın akademisyenlerin 9.107’si profesör, 6.668’i doçent, 18.106’sı doktor öğretim üyesi, 18.959’u öğretim görevlisi ve 25.847’si de araştırma görevlisi olarak görev yapmaktadır. Erkek akademisyenlerin ise, 19.407’si profesör, 9.996’sı doçent, 22.892’si doktor öğretim üyesi, 18.692’si öğretim görevlisi, 24.820’si ise araştırma görevlisi olarak hizmet vermektedir. Öte yandan, Türkiye’deki üniversite öğrenci sayısı, 2018-2019 eğitim öğretim yılında 7.740.502’den 2019-2020 öğretim döneminde 7.940.133’e yükselmiştir.

Diğer yandan, YÖK’ün “Üniversite İzleme ve Değerlendirme Raporu 2019” ulusal hakemli dergilerde öğretim elemanı başına 0,055 yayın, uluslararası endekslere (SCI-Expanded, SSCI, AHCI ve ESCI) giren dergilerde ise, 0,314 yayın yapıldığını tespit etmektedir. Ancak, üniversitelerin bir diğer esas işlevlerinin araştırma yapmak olduğu ele alındığında, anılan verilerin oldukça düşük olduğu ortaya çıkmaktadır. Rapor, “Yükseköğretim kurumlarının ulusal hakemli dergilerde yayımladıkları kurum adresli yayın sayısının artarak uluslararası hakemli dergilerde yayımladıkları yayın sayısına yaklaşması arzu edilen bir husustur.” (Üniversite İzleme ve Değerlendirme Raporu, 2019: 7). Akademide temel olarak kıymetli olan husus yayınların endeksli dergilerde yapılmasıdır. Raporun ele aldığı kısım ise, ulusal hakemli dergiler istatistiğine giren ancak, endekslere giremeyen ulusal dergileri değerlendirmektedir. YÖK’ün endeksli dergilerde daha fazla yayın yapılmasını akademisyenlere hedef olarak koymasının daha yerinde olacağı ifade edilmektedir (Erkut, 2020).

Türk akademisi akademik yayın bakımından zayıf olduğu ölçüde, kadro bakımından oldukça sıkıntılı dönemlerden geçmektedir. Çalışmanın temel argümanı eşliğinde ele alındığında Türk akademisinin evrensel kriterlerden ve kayırmacılık bağlamındaki objektiflikten oldukça uzak olduğu görülmektedir. Kamuoyunda “adrese teslim akademik kadro” ve “aile üniversitesi” şeklinde ifade edilen kayırmacılık Türk akademisinin en büyük problemlerinden birisidir. Sayıştay denetçilerinin basına yansıyan bir raporunda, üniversitenin açtığı akademik kadro ilanlarına getirilen ek kriterlerle objektif ve denetlenebilirlik ilkelerine riayet edilmediğini ifade edilmiş ve “ilanların büyük çoğunluğunda spesifik ve belli bir kişiyi çağrıştıran şartlar istenmiştir. Bunun sonucunda da alım yapılacak toplam 195 kadronun tamamı için sadece birer kişi başvuru yapabilmış ve aynı kişiler kadrolara alınmıştır.” tespitinde bulunulmuştur (YÖK, 2007: 25).

Diğer yandan, Türk üniversitelerindeki üst düzey yöneticilerin akrabalarının akademik kadrolara sahip olması olarak tanımlanabilecek “aile üniversitesi” kavramı da birçok üniversitede çok sayıda akrabanın kadro sahibi olduğunu, bunun da rektör veya yetkililerin göreve gelmelerinden sonra meydana geldiğini ortaya koymakta olup, anılan iddiaların ve haberlerin de yalanlanmadığı bilinmektedir (YÖK, 2007:26).

3.2. Suudi Arabistan’da Yükseköğretim

Suudi Arabistan Krallığı, Kızıldeniz ile Arap Körfezi arasında bulunan ve kuzey sınırlarını Ürdün, Irak ve Kuveyt ile ve güney sınırlarını Umman, Yemen ve Birleşik Arap Emirliği (BAE) ile paylaşan bir Ortadoğu ülkesidir. Resmi dili Arapça olan Suudi Arabistan’da, İngilizce isteğe bağlı olarak okutulmakta, özellikle sağlık sektöründe, iş ve uluslararası konularda sıklıkla kullanılmaktadır. Suudi Arabistan’ın nüfusu 2010 yılında yaklaşık olarak 30 milyon (29.195.895) olarak tahmin edilmektedir (Suudi Dışişleri Bakanlığı, 2017).

Suudi Arabistan Krallığı, Kuran ve Şeriat Hukuku ile Kutsal Kitaba dayalı anayasa ile monarşi bir hükümet sistemini işletmektedir. Kral, Bakanlar Kurulundan oluşan hükümetin yürütme ve idare organlarının başıdır. İslam, Suudi kültüründe temel belirleyici faktördür. Nitekim halkın tüm sosyal ve kültürel ilkeleri İslam dini ve dini kimlik etrafında şekillenmektedir. Suudi Arabistan’da kişisel ilişkilerden kabile sistemine kadar değişen din ahlakı ve geniş aile sistemindeki değerlerin tümü, Kur’an tarafından

tüm bireysel Müslümanlara atanan karmaşık bir birbirine bağlı taahhütler sisteminin karşılığı olarak diğer her şeyin önünde yer almaktadır (Oyaid, 2009: 17-18).

Suudi Arabistan eğitim sistemi, 78 yıl önceki başlangıcından bu yana köklü bir değişim geçirmiştir. Halihazırda toplumun tüm katmanlarının eğitime erişimi bulunmakta olup, bu durumda krallığın tüm vatandaşlara ücretsiz eğitim sağlamasının önemi büyüktür. Okul müfredatı, genellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde geçerli olana dayanan diğer alanlarla karıştırılmış geleneksel İslami din eğitiminden oluşmaktadır. Okul takvimi genellikle, akademik dönemi dokuz ile 10 ay arasında değişen ve yaz tatili ile dini bayramlarla kesintiye uğrayan Amerikan sistemini takip edecek şekilde modellenmiştir (The World Factbook, 2010).

Suudi Arabistan'da eğitim çoğu devlet okullarında okuyan ve yaşları altı ile 15 arasında değişen çocuklar için zorunludur. Son yıllarda ülke içinde özellikle büyük şehirlerde ilk, orta ve orta dereceli okullardan oluşan birçok kamu eğitim kurumu kurulmuştur. İlkokuldan ortaöğretime altı yıl ilkokulda, üç yıl ortaokulda ve üç yıl lisede geçirildikten sonra 12 yıl eğitim alınmaktadır. Ortaokuldaki akademik yük İslami çalışmalar, bilim ve idari çalışmalar olarak çeşitlenmektedir. Bir öğrenci üniversiteye girmeye hak kazanmadan önce bu üç alanı tamamlamalıdır (Oyaid, 2009: 20). Cinsiyetler tüm devlet okullarında ayrılmış olup, genel eğitimin tüm seviyelerine eğitim gören öğrenci sayısı 1967'den 2003'e kadar olan dönemde toplam 400.400'den 4,3 milyona çıkmıştır (Ekonomi ve Planlama Bakanlığı, 2005). Suudi Arabistan'da eğitim hususunda Eğitim Bakanlığı ve Teknik Eğitim ve Mesleki Eğitim Genel Kuruluşu ile Yüksek Öğretim Bakanlığı sorumlu olmakla birlikte, Sağlık Bakanlığı ve Savunma Bakanlığı gibi bakanlıklar da eğitimde söz sahibi olabilmektedir (Al-Dossary, 2008: 5).

1938'de petrolün Suudi ekonomisinde ciddi ölçüde yer almaya başlamasından bu yana krallığın emrindeki artan mali kaynaklar, eğitim sisteminin gelişimi üzerinde muazzam bir etki yaratmıştır. Krallık önemli bir ekonomik gelişme dönemine girerken, yönetim gelişmekte olan yerel işgücü piyasası için Suudi vatandaşlarını donatacak eğitim kurumlarına olan ihtiyacı kabul etmiştir. Bu dönemlerde Suudi Arabistan'da bu yeni ekonomiyi yönetecek yeterli vasıflı işgücü bulunmamaktadır. Yıllar geçtikçe, eğitim sistemi 1970'lerde hızlı bir gelişme dalgasına kadar yavaş da olsa istikrarlı bir gelişme göstermiştir. Giderek daha bütüncül bir bilgi ve bilgi güdümlü küresel ekonominin ortaya çıkışı, Suudi yönetimini daha fazla gelişme için bu sektöre en yüksek önceliği vermeye

yönlendiren diğer yeni unsurlardandır. Kurucu hükümdar Kral Abdülaziz'in zamanında ülkede yüksek öğretim kurumu olmamakla birlikte, bir öğrencinin ulaşabileceği en yüksek eğitim seviyesi 1935 yılında Eğitim Müdürlüğü gözetiminde kurulan Hazırlık Burs Okulu'ndan mezun olmaktır. Bu kurum o dönemde öğrencileri sadece diğer ülkelerdeki üniversite eğitimine hazırlamaktadır. Bu çerçevede, yükseköğrenime devam eden ilk Suudi öğrenciler 1926'da Mısır'daki El-Ezher Üniversitesi'ne burslu olarak gönderilmiştir (Al-Hamid vd., 2007).

Suudi Arabistan'da ilk üniversitelerin kurulmaya başladığı dönem 1949-1960 yılları arasında kapsayan erken döneme tekabül etmektedir. 1949 yılında Mekke'de açılan İslam Şeriatı (Fıkıh) Koleji Suudi Arabistan'daki ilk üniversite olarak kabul edilmektedir. Ardından beş yıl sonra başkent Riyad'da fıkıh ve Arapça kolejlere açılmıştır. Bu dönemde yükseköğretim müfredatı tamamen dinî bir anlayışa dayanmaktadır. Krallığın modern anlamdaki ilk üniversitesi 1957 yılında kurulan Riyad Üniversitesi'dir. Daha sonra ismi Kral Suud Üniversitesi olarak değiştirilen okulda edebiyat, bilim, yönetim bilimleri ve eczacılık olmak üzere dört fakülte açılmıştır (Jamjoom, 2012: 62).

Suudi Arabistan'da yükseköğretimdeki ikinci dönem 1961-1980 yıllarını kapsamaktadır. Bu dönemde Mekke, Medine, Cidde, Riyad ve Ahsa gibi büyük şehirlerde altı yeni üniversitenin yanı sıra, yükseköğretim koleji, öğretmen koleji ve kız koleji gibi birçok yeni kurum açılmıştır. Suudi Arabistan'da yükseköğretimin üçüncü gelişme dönemi 1980-2009 yıllarını kapsamaktadır. Bu dönemin en önemli gelişmesi ise, 1980 yılında Mekke'de Ummu'l-Kurra Üniversitesi'nin kurulmasıdır. Bu yıllardan itibaren ülkede özel sektör tarafından birçok yükseköğretim kurumunun açıldığı görülmektedir. Özellikle 2006 yılında Kral Abdullah'ın başa gelmesiyle ülke çapında 30'dan fazla yükseköğretim kurumu açılmıştır. Bu dönemin en büyük yeniliği, kız-erkek karma eğitim verilen Cidde'deki Bilim ve Teknoloji Kral Abdullah Üniversitesi'nin açılmasıdır (Jamjoom, 2012: 80-82).

Kral Suud Üniversitesi 2010 yılında dünya üniversite sıralamasında 221. sırada yer alarak herhangi bir Arap üniversitesinin ulaşabildiği en iyi skoru almıştır. Suudi Arabistan'da devlet üniversitelerinin yanında, özel üniversiteler de bulunmaktadır. Özel üniversite sektörü, tüm Suudi üniversite kayıtlarının yaklaşık %4'ünü temsil etmektedir. Özel üniversitelerindeki öğrenciler, burslar ve makul krediler şeklinde önemli devlet sübvansiyonları almaktadır. İki istisna dışında, tüm Suudi üniversitelerinde şu anda hem

erkek hem de kız öğrenciler öğrenim görmektedir. Ancak, cinsiyetler çoğu sınıf da dahil olmak üzere kampüste ayrılmaktadır. Bu durumun iki istisnası Dharan'da sadece erkeklere yönelik bir üniversite olan Kral Fahd Petrol ve Maden Üniversitesi ile Riyad'da sadece kadınlara yönelik Prenses Nora bint Abdurrahman Üniversitesi'dir. Kral Fahd Petrol ve Maden Üniversitesi, krallığın petrol ve maden endüstrileriyle doğrudan bağlantılı bilim, mühendislik ve yönetim alanlarında ileri eğitim ve araştırma alanlarında uzmanlaşmıştır. Prenses Nora bint Abdurrahman Üniversitesi, Suudi Arabistan'daki ilk kadın üniversitesidir ve dünyadaki yalnızca kadınlara özel en büyük üniversitedir. 1970 yılında Riyad Kadın Üniversitesi olarak kurulmuş, ancak 2011 yılında 40.000 öğrenci ve 12.000 personeli barındıracak şekilde tasarlanmış devasa yeni bir kampüse taşınmıştır. Bilgi teknolojisi, nanoteknoloji ve biyobilim alanlarında uzman araştırma merkezlerinin yanı sıra 700 yataklı bir eğitim hastanesine sahip bulunmaktadır (Smith ve Abouammoh, 2013: 3).

Suudi Arabistan'da lisans eğitimi genel itibariyle dört yıl sürmekte olup, eczacılık ve tıp, beş yıl süren veterinerlik ve mühendislik fakülteleri bu kapsamın haricindedir. Ülkede yüksek lisans Türkiye'de olduğu gibi iki yıllık süre almaktadır. Ancak, yüksek lisans iktisat, işletme, kamu yönetimi, muhasebe, çevre, ziraat, güzel sanatlar, denizcilik, yer bilimleri, meteoroloji, İslam hukuku, Arapça ve sosyal bilimlerde üç yıl olarak uygulanmaktadır. Doktora ise en az üç yıl sürmektedir (Yaşar, 2007: 51-52).

4. YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın giriş bölümünde ifade edildiği gibi kayırmacılık genelde batılı yönetim ve organizasyon literatüründe kullanılan bir kavram olarak farklı türdeki liyakate dayalı olmayan önceliklendirmeleri ifade etmek için kullanılmaktadır. Fakat kayırmacılığın diğer sosyo-kültürel bağlamlardaki anlamı tartışmalıdır. Bu nedenle söz konusu bağlamlarda kayırmacılık için kullanılan kavramların keşfedilmesi önem taşımaktadır. Bu çalışmanın temel amacı kayırmacılığın farklı bağlamlardaki yaygın uygulamalarından olan torpil ve wasta kavramlarına atfedilen anlamın keşfedilmesidir. Bu amaçtan hareketle çalışmanın cevap aradığı temel soru kendi bağlamlarında wasta ve torpil kavramlarına nasıl bir anlam yüklenmektedir? şeklinde ifade edilebilir. Çalışma kapsamında bu sorunun cevabı örgütsel güven ve adalet kavramlarıyla ilişkili olarak akademik ortamda araştırılmaktadır.

4.2. Araştırma Süreci

Yöntem, araştırmacının araştırma sürecinin tamamlamak, araştırma amaçlarını gerçekleştirmek ve araştırma sorularını cevaplayabilmek için kullandığı yol anlamına gelmektedir. Bu çalışmada nitel yaklaşım benimsenmiştir. Araştırma konusu yapılan kayırmacılık (torpil) ve wasta kavramlarının soyut yapısı keşfedilmelerini gerekli kılamaktadır. Bu nedenle iki kavramın anlamının keşfedilmesini daha etkili bir şekilde sağlaması bakımından nitel yöntem tercih edilmiştir. Araştırma sürecinde veri elde etme yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme kullanılmıştır. Söz konusu yarı yapılandırılmış görüşme soruları Türkiye’de ve Suudi Arabistan’da akademisyenlerin kayırmacılık (torpil) ve wasta kavramına yükledikleri anlamın keşfedilmesi için kullanılmıştır. Çalışma süreci kapsamında öncelikle ilgili literatür taranmış, literatürle bağlantılı olarak yarı-yapılandırılmış görüşme soru formu oluşturulmuş, görüşmeler gerçekleştirilmiş ve sonrasında görüşmelerden elde edilen veriler analiz edilmiştir.

Çalışma öncesinde yarı-yapılandırılmış görüşme soru formu, katılımcı bilgi ve izin formalrı için etik kurul başvurusu yapılmış ve Anadolu Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Yayın Etiği Kurulu tarafından 07.06.2021 tarihinde 25.05.2021/Protokol No: 72140’la etik kurul onayı verilmiştir. Araştırma süreci pandemi koşulları nedeniyle Zoom üzerinde Türkçe ve Arapça olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sürecinde elde edilen

tüm veriler deşifre edilmiş ve örgütsel adalet ve güven açısından betimsel olarak analiz edilmiştir.

4.3. Araştırmanın İnandırıcılığı

Sonuçların inandırıcılığı, bilimsel araştırmaların en önemli kriterlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Geçerlilik ve güvenilirlik bu konuda araştırmalarda en sık kullanılan iki ölçüt olarak öne çıkmaktadır. Nicel araştırmalarda araştırmacının, veri toplama araçlarının ve araştırma tasarımının geçerlik ve güvenilirliğini çok dikkatli bir şekilde test etmesi ve sonuçları okuyuculara raporlaması beklenmektedir. Nitel araştırmalarda geçerlilik-güvenilirlik nicel araştırmalardan farklı olarak ele alınmaktadır. Nitel araştırmacıların çalışmalarının inandırıcılığını ortaya koyacak gereken tedbirleri almaları, araştırma sürecini ve verileri açık ve ayrıntılı bir şekilde tanımlamalarının yanı sıra, yeterli büyüklükte katılımcı seçmeleri de önem arz etmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Nitel araştırma güçlü veri toplama yöntemlerine sahiptir ve zengin sonuçlara ulaşmada araştırmacıya önemli araçlar sağlar. Ancak bu süreçte araştırmacının toplanan verilerden farklı sonuçlara ulaşması olasılığı vardır. Bu durum araştırmacının sahip olabileceği bazı öznel varsayımlardan kaynaklanabileceği gibi verileri yanlış anlamasından da kaynaklanabilir. Her iki durumda da veri kaynakları ile oluşturulacak bir teyit mekanizması, ulaşılan sonuçların gerçeği temsil etmede ne derece yeterli olduğunu anlamada yardımcı olabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu çalışmada anlaşılmayan konular olduğunda katılımcılardan yeniden görüş bildirmeleri talep edilmiştir.

Görüşülen kişiler genellikle görüşmenin başında araştırmacı etkisine daha açıktırlar. Görüşme süresi ilerledikçe geçen zaman içinde bir güven ortamı oluşur ve görüşülen kişi verdiği yanıtlarda daha samimi olabilir. Bu nedenle uzun süren görüşmelerde toplanan verilerin geçerliği daha yüksektir. Benzer biçimde aynı bireyden birden fazla görüşme yoluyla toplanan veriler de gerçeği yansıtmaya bakımından daha güçlü olacaktır. Tüm bu nedenlerle araştırmacı ile veri kaynağı arasında oluşturulan etkileşimin mümkün olan durumlarda geniş bir zamana yayılması araştırma verilerinin inandırıcılığını artıracaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu çalışma kapsamında çalışmanın amacı katılımcılara e-posta aracılığıyla iletilmiş ve izinleri talep edilmiştir. Bu

şekilde katılımcıların görüşmeye belli konularda bilgi sahibi olarak katılmaları sağlanmaya çalışılmıştır.

4.4. Katılımcılar

Araştırma çerçevesinde, Türkiye’den 7 akademisyen ve Suudi Arabistan’dan 5 akademisyenle görüşülmüştür. Katılımcılara öncelikle e-posta aracılığıyla araştırmanın amacı anlatılmış ve katılım konusunda destekleri istenmiştir. Kabul eden katılımcılarla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların davet edilmesi ve görüşme süreci konunun özelliği nedeniyle oldukça uzun sürmüştür. İlk görüşme yapıldıktan sonra yarı-yapılandırılmış görüşme formunun etkili bir şekilde çalıştığı görülerek araştırma süreci devam ettirilmiştir. Katılımcıların gizliğini sağlamak için Türkiye’den katılımcılara TK 1-7 ile Suudi Arabistan’dan katılan katılımcılara SK 1-5 şeklinde kısaltmalar kullanılmıştır.

5. BULGULAR VE YORUM

5.1. Türkiye’den Akademisyenlerle Yapılan Görüşmelerin Analizi

5.1.1. Kayırmacılık (torpil) kavramına ilişkin tanımlar

Sorulara verilen yanıtlarda kayırmacılık (torpil) kavramına ilişkin algının daha çok olumsuz, negatif ve kötü olduğunu belirtilmiştir. Kayırmacılık denildiğinde akla torpil gelmekte olup, katılımcılar kayırmacılık (torpil) akademik kariyere başlarken kullanılabilceği gibi akademik kariyerin çeşitli aşamalarında da gözlemlenebildiğini belirtmiştir. Kayırmacılık (torpil) kişinin hak etmediği bir makama gelmesinde önemli bir rol oynayabileceğini düşünülürken, akademide sıklıkla rastlanılan bir durum olduğunu ifade etmektedir. Üniversitelerin akademik personel ilanlarının çok ciddi oranlarda anılan kavramlar temelinde kişiye özel olarak açıldığı katılımcılar tarafından vurgulanmaktadır. Katılımcıların konuya ilişkin görüşleri aşağıda sunulmaktadır.

“Yani genelde olumsuz düşünüyoruz. Hemen kötü bir şey olduğunu düşünüyoruz. Haksız bir yere birilerinin bir şeyleri elde etmesi olarak düşünüyoruz. Yani olumlu bir çağırma mı yok torpil kelimesinin ya da işte kayırmacılığı. Kayırmacılık değil de Türkiye’de torpili çok kullanıyoruz. Dolayısıyla olumlu bir çağırma yapmıyor yani olumsuz bir şey çağırıyor. Birtakım tanıdıkları ya da işte bence kayırmacılık ya da torpilli bağlantıları sayesinde hak etmediği bir pozisyona veya da hak etmediği bir kazanç yani akademik anlamda bir kazancı elde etmektedir. Yani hak etmiyor ona yeterli becerisi yetkinliği çabası yok. Ama birtakım çevresel faktörler bunun içinde yani birtakım ilişkileri olabilir bir takım işte şey getiriye bağlantıları olabilir. Yani burada söylemek istediğim karşılıklı bir getiri elde etme durumu olabilir. Dolayısıyla bunlardan dolayı bir makamı ve yaptığı bir noktaya bir şeye ne diyelim artık ünvana sahip olma durumu gibi olarak açıklayabilirim.” (TK 1).

“Olumsuz bir şeyleri düşünüyorum, kötü şeyler geliyor aklıma, haksızlık ve hükümsüz şeylere geliyor. Hep bana olumsuz şeyler çalıştırıyor. Şöyle betimlerim hakkı olmayan yeteneği olmayan liyakat olmayan bir kişi hakkı olmayan bir makam, mevki ve rütbe kademe verilmesi olarak tanımlıyorum.” (TK 3).

5.1.2. Akademik hayatta karşılaşılan kayırmacılık (torpil) örnekleri

Akademik hayatta karşılaşılan kayırmacılık örnekleri ve ortak özelliklerine ilişkin katılımcılara “Çevrenizde kayırmacılık (torpil) yapıldığını düşündüğünüz kişiler var mı? Bu kişilerin ortak özellikler var mı? Ortak özelliklerinin kaynağı ne? (Aynı okul, aynı memleket, aynı etnik köken vb.)” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılar akademide genel itibariyle kayırmacılığın hep olageldiğini, ancak günümüzde daha siyasi, etnik ve inanış bağlamında kayırmacılığın görüldüğünü, aynı memlekette olanların memleketçilik ve hemşehricilik olarak ifade edilen yaklaşımlarla kayırmacılığa tevessül ettiklerini ifade etmektedir. Ayrıca, aynı etnik kökenden gelenlerin, Türkiye’deki diğer etnik kökenlerden gelenlerin de buna başvurduğu belirtilmektedir. Tüm bunlara ek olarak akraba kayırmacılığının da akademide oldukça sık rastlanan bir yöntem olduğunu ifade eden katılımcılar, makam sahiplerinin akrabalarını üniversiteye asistan olarak almasını bu konudaki örneklerden biri olarak ifade etmektedir.

“Mesela bir asistan alınacak bir hocanın çocuğunu tercih edilmesi, kızının ya da oğlunun tercih edilmesi gibi, Şimdi burada kendini güvenen bir kişi bu torpili yapmaz öyle değil mi? Kendine güveniyorsa böyle alanın hak ettiğini düşünerek gelir. Ama eğer burada bir oyun dönüyorsa torpil veya kayırmacılık oluyorsa, bazen çok direkt torpiller oluyor kendi akademik üniversitelerinde düşünürüm direk torpiller olduğu yaşandı daha önce. Şimdi biliyorum şimdi de yaşanıyor tabii ki, benim gördüğüm tanık olduğum ve kayırmacılık da çok oldu, kayırmacılıkta kayırlan kişiler genellikle öz güvenleri düşük kendi kandidate bir şeyi halledemeyecekleri düşünen insanlar tabii ki öz güven düşük olunca kendi kendine bir şeyi halledemeyecektir. Diğerleriyle eşit rekabet koşullarında yarışmayacağını düşünüyor o kişi, öyle kişiler oluyor zaten. Birilerini etekleri altına giriyorlar o eteklerin altında işlerini yürütüyorlar. Kayırılmak mesela şahsan ben kayırılma hiçbir zaman hoş karşılamam kendi adıma birisinin beni kayırmasını istemem niye kayırsın ki yani neden kayırsın! hiç hoş bir durum değil. Ama özellikle kayırılıp birilerinin himayesine girmeye teşne insanlar da var. Bana göre bu çok kötü bir şey, bana göre bu kişilik problemdir. Kayırılmada ben nitelikten bağımsız diyorum, belki de niteliklidir belki de niteliksizdir bilmiyorum. Torpil de tamamen bir niteliksiz dedim ya ama kayırılmada nitelikli niteliksiz olmaktan bağımsız başka bir durum var. Orada belki kişisel rahatlık diyelim onunun kolay açılacağını düşünmek mi diyelim! Birileri kullanmayı alışkı olmak mı diyelim.! İş alırken ve unvanlar Verilirken, Kadrolara

atamalar yapılırken karşılaştım. Örneğin ayna kadroya başvuruyorsun senin atanman gereken kadroya da başkası atanıyor. Bu kayırmacılık sonucunda oluyor ya da torpilli Asistan yapılan kişiler var veya iki kayırılarak bir sınavına aşamadı halde aşması sağlanan kişiler vardır. Bir şekilde düzen kurularak sınavları aşması sağlananlardır. Bunlar kayırmacılık kayırmacılığından ötesini geçen bazı şeyler var. Bunları biliyoruz gördükçe zamanla yapılmasını da yaşadık, yapılmamasını da yaşadık. Mesela hiç Unutmam rektör olduğu zaman atama kriterler belirlendi ve kadro yenileme kriterler belirlendi. O zamanlarda böyle öyle isimler var ki hiç böyle akademi ile alakası olmayan ama akademisyen gibi duran bir sürü insan vardı. Bunlardan biri de yeni hocalardan yönetime çok yakın hocalardan birin bişeyiydi. Bu kişinin kadroyu yenileme zamanı geldiğinde herkes dikkat kesilmişti. Onun kadrosu yenilenecek ya da yenilenmeyecek, yani akademi ile bir alakası olmadığını bildiğimiz için herkese dikkat kesilmişti, kayırılacak mı ya da kayırılmayacak mı? Gerekli kriterlere sağlamıyanlar bir alt düzey indiriliyordu, o kişi alt düzey indirildi. Kadrosu düşürüldü yani kayırmacılık yokmuş de herkes puanlara sekreterlere daha fazla sarıldı. Böyle örnekler var, hanı kayırmacıdan yapılmadı bazı durumlar ama aynı idarinin başkalarına uyguladığı kayırmacılıklar da çok oldu. Örnek çoktur, ben burada tabii isim veremem.” (TK 4).

“Temel de yetersizlik, yani o işe yetersizlik. Ve iş rekabeti içerisinde yeteri kadar şartlı taşıyamamak veya daha iyi olmamak meselesidir. Yani bir rekabet iki bunun bir işe yapış kültürü olmuş olması meselesi vardır. Yani maalesef böyle bir işi yapmak kültürü vardır. Kimler ihtiyaç duyar! Bir rekabetleri geri kalan, yetersizlik hisseden kişiler, iki böyle bir iş ahlakına böyle bir iş ettiğini sahip olan insanlar. Veya bu tür meselesi problem etmeyen insanlar. Çünkü burada tek seferlik bir şey değil. Yani gidiyorum birisinden bir şey satın alacağım, burada etik olmayan bir davranış gösterdim. İşte malın fiyatını düşürmek için yalan söyledim. Bu sadece bu işlemi kapsıyor yani ben malı satın aldım ve o satıcıyla bir daha muhatap olmazsam olur. Bunu da makul görmüyorum, zaten o kısa bir süreli tek seferlik bir şeydir. Ama Akademide bu tür bir ahlaki eksiklik çok uzun de bir süre insanları etkilemektedir. Akademik kurumlar nepotizmle oraya gelmiş insanlarla doldurdukça aslında ne ortaya çıkıyor.! Bu kurumların nitelikleri zayıflıyor. Varsa iş yapabilme kapasiteleri azarlıyor. Burada bu insanları neden böyle yaparlar diye kendimce Düşündüğüm de iki temel ortaya çıkıyor bir tanesi rekabetten kaçınma

davranışı, ikincisi bunu bir iş yapma kültürü. Bunun bir iş ahlakı olarak benimsemiş kişilerin yaptığını düşünüyorum.” (TK 6).

5.1.3. Kayırmacılığa (torpil) ihtiyaç duyulma nedenleri

Katılımcılar kayırmacılık (torpil) ihtiyaç duyulma nedenleri ilişkin, “Size göre kimler kayırmacılık (torpil) ya ihtiyaç duyar? Neden?” sorusuna cevaben, sistemin müsaade ettiği sürece bireylerin buna tevessül etmesinin mümkün olduğunu, bireylerin yetersizliklerini bu yolla giderebildiğini ifade etmektedir.

“Bu aslında sistemle ilgili bir sorun. Eğer ki siz sistem bunu müsaade ediyorsa insanlar bunu kullanmak isteyeceklerdir. Çünkü eğer ki sen yeteneğinle başarıyla veyahut da yaptıklarınla bir şeyleri hızlı elde edemiyorsan ve birtakım insanlar böyle bağlantılarla bunları daha hızlı elde edebiliyorlarsa insanlar bunu görüyorlarsa buna yöneliyorlar. Dolayısıyla sistemi buna izin veriyorsa insanlar yöneliyor. Bunun için kimler yönelmiyor dersem. Şansı olan çoğu insan bunu kullanmayı tercih edebilir başarılı olsa da hani iyi olsa başarılı olsa da sistem bunu gerektiriyorsa ve böyle bir şans varsa kullanmayı isteyebilir. Dolayısıyla bu ihtiyaç duymak değildir. Ama bazı noktalarda sistem zorunlu hale getiriyor. Yani böyle adam böyle iş buluyor da ya da akademide yer buluyor da bir şey yapmıyor değil. Benim torpile ihtiyacım yok diyebilecek çok insan yok. Dolayısıyla iyi de olsa çalışsa da diyor ki: benim ben de böyle bir şey bulabilirsen bana fayda sağlar diyor. Çünkü karşısındaki işe bütün rakipleri öyle giriyorlar ya da öyle yükseliyorlar. Dolayısıyla çalışsa bile ihtiyaç duymuyor ama sistem gereği bunu yapabiliyor.” (TK 1)

“Neden ihtiyaç duyar! Çünkü yetersiz, Yeterli olduğu zamanda kendi güvendiğin zamanda bir yere gelebileceğine düşünmüyor bunlarda karşılaştım. Ayrıca şunlarla karşılaştım. Hakkı aslında yani şarkı içerisinde problem olunca hakkı o işte makama ve mevki gelmek hakkı. Ama güvenemiyorum, diyor ki: başkaları gelebilir diyor onlarda da gördüm. Onlarda torpil yapıyor. Hak elimden alınmasın diye.” (TK 3).

5.1.4. Kayırmacılığın (torpil) akademik hayata etkileri

Katılımcılar kayırmacılığın (torpil) akademik hayata etkileri konusunda, “Kayırmacılık (torpil) akademik yaşamı nasıl etkilemektedir? Olumlu ve olumsuz yönleri nelerdir?” sorularına cevaben, anılan tutumun akademik hayatta akademisyenlerin motivasyonu büyük ölçüde kırdığı, yapılan işin kalitesini düşürdüğü gibi olumsuz yönleri

bulduğunu ifade etmektedir. Olumlu yön olarak ifade edilen yegâne husus ise, kayırmacılığın kadro alan tarafının kendi istediği niteliklerde ve siyasi görüşte çalışan istihdam edebilmesini olanaklı kıldığı şeklinde ifade edilmiştir.

“Olumlu bir yönünü şimdiye kadar çok fazla görmedim. Yani hiç görmedim diyebilirim. Ama olumsuz yön şu: bilimsel nitelik ve bilimsel kaygılar akademide tamamen düşüyor. Yani kalitesizlik hâkim olmaya başlatıyor. Dolayısıyla olumlu bir yönü yoktur.” (TK 3).

“Yani bir kere sizi akademiden soğutuyor. Yaptığınız işin kalitesini düşürüyor. Sen örgütsel güven demişsin, güvende adalet duygunu sarsıyor, Adaletsizliği hissedince direk olarak adaletsiz olan bir ortamda çalışmak istemiyorsun. Çalışma isteğini elinden alıyor veya kendi yaptığın işleri sorguluyorsun, ben niye böyle yapıyorum diye! Çünkü onu emeği vermeden yapanlar da bir yere geliyor. Adalet duygusunu inanılmaz bir şekilde sarsıyor. Adalet olmadığı bir yerde hiçbir şey olmaz. Kesinlikle adalet duygusunu herkes için çok kötü sarsıyor. En olumsuz yanlarından bir tanesi bu. Motive olmuyoruz, Motivasyonumuz düşürüyor, Çalışma isteği olmuyor ve iyi yapacağın şeyleri kötü yapmaya başlıyorsun. Yani performansını düşürüyor. Kuruma bağlılığını düşürüyor. Adalet olmadığına düşünüyorsun. Adalet duygusu zedeleniyor. Hatta ülkeyle ilgili bile olan sevgini, inancını bile azaltabiliyor. Gençlerin arasında çok başka bir ülkeye gidip yerleşmek istiyor düşüncesi oldu. Peki neden? Çünkü burada çalışsam da yerimi bulamayacağım diye düşünüyor. O ciddi bir sorun, yani torpil kurum haline gelmiş.” (TK 5).

5.1.5. Kayırmacılığın (torpil) katılımcılara doğrudan etkileri

Kayırmacılık (torpil) katılımcılara doğrudan etkileri konusunda “herhangi bir meslektaşınızın sizi kayırmacılık (torpil) yoluyla olumsuz etkilediği oldu mu?” sorusuna yanıt olarak katılımcılar, bekledikleri kadroları başkalarının aldığını ifadeyle bu hususta olumsuz etkilendiklerini söylemektedir. Katılımcılar hazırladıkları makale ve bildirilerin torpil nedeniyle kabul edilmediğini, ancak aynı makale veya bildirinin farklı ve objektif kriterlerin hâkim olduğu akademik mecralarda büyük ilgi gördüğünü vurgulamaktadır.

“Ama evet yani birilerine kadro çıkarken benim beklemek zorunda olduğum dönem oldu. Yani zarar gördüğümü oldu bunu da. Çünkü şöyle 5 tane kadro çıkaracaksa o 5 kadroya öncelikli olarak başkasına vermeyi istiyor. Yani bunu bana kötülük yapmak için

yapmıyor. Sadece onlara iyilik yapmak için yapıyor. Ama elimde sınırlı sayıda kadro olduğu zaman ben bundan zarar görüyorum. Yoksa beni benim şahsıma bana zarar vermek için yapmıyor da beni umursamıyor. O ne zaman olursa olsun diyor. O kayırmak istediğini öncelik vermek istediği ne veriyor O beş kadroyu. Dolayısıyla bundan başkaları zarar görüyor. Torpille olmayan kişiler zarar görüyor.” (TK 1).

“Oldu, tabii olmaz mı? Boş ver!” (TK 4).

5.1.6 Kayırmacılık (torpil) yoluyla yönetici olanlara ilişkin algı

Kayırmacılık ve torpil marifetiyle makam sahibi olanların örgütteki konumlarına ilişkin katılımcılara tevdi edilen “Kayırmacılık (torpil) yoluyla yönetici olanlar örgüt içinde nasıl algılanır?” ve “Kayırmacılık ya da torpil yoluyla yönetici olanların bulunduğu bir ortamda adalet sağlanabilir?” sorularına cevaben, katılımcılar bu kişilerin makam ve mevki nedeniyle zorunlu olarak saygı gördüklerini, ancak arka planda arkalarından konuşulduğunu ifade etmektedir. Ancak, diğer yandan torpilsiz olan makam sahiplerinin de üniversite tarafından sahipsiz ve arkasız olaran değerlendirildiği, bu bağlamda geçici makam sahipleri olarak nitelenen bu kişilerin artık normalleştiğinin altı çizilmektedir.

“Öyle olumsuz bir an algılanma yok neden! çünkü herkes biliyor ki yönetici yönetmeye kayırmacılıkla veya torpille yönetir.” (TK 2).

“Geçici algılanırlar. Çünkü üniversitelerde akademilerdeki akademisyenin aldığı görevler sınırlıdır. Genelde İdarecilerde sınırlıdır. Üç ya da dört seneye arasında olur. Bu örgüt içerisinde hak etmeden geldiği düşünülen bir yönetici söz konusuysa orada o örgüt içerisinde daima olarak çalışan insanların benimsemeleri farkı olacaktır. Yani işi benimsemeleri yönetici benimsemeleri yöneticiyi benimsemenin önemli bir kriter olduğunu düşünüyorum. Buradaki liderlik literatürlere girebilir mi bu mesele. Yani liderin vizyonunu, liderin benimsenmesinin onun yönlendiriciliğinin çalışanlar da örgütte değerli olabilmesi için bir kere ona bir saygı duyması olması gerekir. Eğer saygı duyulması noktasında bir problem varsa orada bir liderliği ortaya çıkması veya iyi bir yöneticilik tecrübesi ortaya çıkması zor olacaktır. Bir takım eğer kayırmacılık ile veya torpille o pozisyona gelmiş olduğu düşünülen birisi orada söz konusu, orada kişinin benimsemesi daha zor olacaktır. Böylece gurup ekip benimsemediği için de nitelikli işlerin çıkması daha az muhtemel olacaktır.” (TK6).

5.1.7. Katılımcıların akademik kariyerlerinde kayırmacılık (torpil) gereksinimleri

Katılımcıların akademik kariyerlerinde kayırmacılık ihtiyaçlarına ilişkin “Akademik kariyerinizin herhangi bir döneminde kayırmacılık (torpil) ihtiyacınız oldu mu? Bu süreçte size kim/kimler destek oldu?” sorularına cevaben, sistem müsaade ettiği sürece bireylerin bunu kullanacağını, kendi yeterlilikleri daha iyi olmasına karşın üniversitenin bulunduğu şehrin öndegelenlerinin girişimleriyle o şehirlili birinin kadro alabildiğini, kişilerin yetersizliklerini bu gibi etik dışı girişimlerle kapatıp, rakiplerinin önüne geçerek kadro alabildiği ifade edilmiştir. Katılımcılar ayrıca, kişisel olarak üniversite değiştirmekte ve kadro almakta bu hususa başvurduklarını ifade etmektedir. Ayrıca, kimi katılımcılar akademiye girişte bu yaklaşımdan faydalandıklarını ancak daha sonraki akademik kariyerleri boyunca kayırmacılık (torpil) tevessül etmediklerini, çok çalıştıklarını vurgulamaktadır.

“Bir tanıdığım olduğu için de bunu elde edebildim. Ben bir başka şeyde okulda görevliydim. Ama o okul benim alanımla hiç ilgili değildi. Tamamen benim dışımda yani ben sosyal bilimler alanında akademisyenim. Ama o benim bulunduğum okul tamamen mühendislik ve fen bilimleri ile ilgiliydi. Ama bir meslek yüksekokuldu. Yani fakülleden daha alt düzeyde bir okuldu. Bu vocational school olarak geçiyor onlar ve ben aslında fakülteye atanmak istiyordum fakültede çalışmak istiyordum. Ama bir türlü bu konuda gerekli şeyi sağlayamıyordum. Yani o isteğime karşılık bulamıyordum. Benim orası için yetersiz olabileceğim uygun olmayabileceğim gibi cevaplarla karşılaşıyordum. Dolayısıyla açıkçası bunun üstesinden gelebilmek için böyle bir kayırmacılıktan faydalandım. Ama onun öncesinde gittim rektörlüğü açık açık konuştum. Hocam ben doçent oldum bu alanlarda çalışıyorum çalıştığım okulda benimle ilgili hiçbir alan yok. Dolayısıyla ben fakülteye geçmek istiyorum dedim. (TK 1)

“Ben tanım olarak torpille veya referanslı birbirlerinin ayrılmak istiyorum. Torpil farklı bir şey ve referans farklı bir şeydir. Referans şu: Liyakatini niteliğine kalitesini inandığın bir kişiye o kişinin arkasında durabilmektedir. Arapçası ile kefil olmaktadır. Ama torpil hakkı olmayan bir kişiyi gereksiz destekte bulunmaktadır. Bu süreçte evet ben akademik yaşantıyı başlarken başladığım yıllarda başladığımda o süreçte de insanlar torpil ihtiyaç duyuyordu. Ama tanıdığım bir hocam lisansta benim çalışmalarımı tanıyın bir hocam bana referans olduğu için akademik yaşantıya başladım. Eğer hocam referans

olmasaydı torpil diyemiyorum garantisini içerisinde. Bu göreve başlamayabilecektim. Bu süreçte de zaten ... süreçte de yaptığımız çalışmalarla yaptığımız yayınlarla ve yaptığımız işlerle işimizi hak ettiğimizi sanırım ortaya koymuştur.” (TK 3).

5.1.8. Kayırmacılık ile sosyal ağ (network) arasındaki farklar ve benzerlikler

Kayırmacılık ile sosyal ağ (network) arasındaki farklar ve benzerlikler hususunda katılımcılara “kayırmacılık (torpil) ile network kavramı arasında sizce nasıl bir ilişki kurulabilir? Benzerlikleri? Farklılıkları?” sorusu tevdi edilmiştir. Katılımcılar, network ile kayırmacılık arasındaki farkı genel itibarıyla sosyal ağın (network) kişilerin bilgi, birikim ve tecrübeleriyle ölçüldüğünü ve daha ziyade özel sektörde karşılığı olmakla beraber, olumlu bir anlamı olduğunu ifade etmektedir. Ancak, kayırmacılıkta kişinin çalışma hayatında hak etmediği ve gerekli niteliklerini haiz olmadığı bir konuma gelebildiği ifadeyle anılan kavramlar arasındaki farkları tanımlamaktadır.

“Torpil genellikle kamu kurumlarına girerken kullanılan onun networke verilen isim ilişkilere verilen isim. Ama bu networking ya da işte ilişki ağına sahip olup iş hayatında ve özel şirketlerde bir iş bulabilme iste networking açıklanıyor. Aslında şu anda özel sektörde iş yapabilmek için ya da birtakım içeri girebilmek için bir ilişki ağınızın olması lazım. Ve bu çok fayda sağlıyor insana. Ve buna kötü bir şey olarak bakılmıyor. Daha olumlu bakılıyor deniyor ki işte çok insan tanıyor bağlantıları var. Dolayısıyla tabii ki özel sektörde sizin işe alırlarken sizin mutlaka ve mutlaka belirli özelliklere sahip olmanız gerekiyor. Belirli bir düzeyde olmanız gerekiyor. Sonrasında o ilişki ağınız devreye giriyor. Dolayısıyla networking biraz daha böyle özel sektörde geçerli olan ve asla çok da olumsuz algılanmayan bir şeydir. Yani bağlantılar. Ama torpil dediğimizde şey ya da kayırmacılık dediğimiz şey daha çok kamuda bizim dilimizde kullandığımız ve kötü olarak algıladığımız bir şeydir. Kamuda bunu kötü algılamamızı sebeplerinden bir tanesi o kişinin o işe uygun bastıkları olmasa da o işi alabilmesi ya da o makama erişebilmesi neden kaynaklanıyor. Özel sektörde bu biraz daha az niye! özel sektörde adam senden para kazanacaktır. Dolayısıyla da işine yaramayacak O vasfa sahip olmayan tanıdığı bile olsa bir adamı almak istemiyor. Dolayısıyla orada evet iyi olacaksın belirli vasıflara sahip olacaksın. Ama sonra birini tanıyorsan daha öne geçebiliyorsun. Kamuda birisini tanıyorsam beni öyle vasıflara sahip olmasam belki o makamları ya da daha pozisyonları elde edebiliyorsun. Dolayısıyla bu anlamda benzerlikleri neler dersen benzer oldukları nokta rakiplerinin önüne geçmek için sana bir

avantaj sağlıyor. Farkların edersen bence birinde mutlaka özel sektörde mutlaka ve mutlaka vasfının olması lazım istenen vasıflara sahip olman lazım. Ama kamuda bunu sahip olmasan da seni ön plana geçirebiliyor.” (TK 1).

“Eğer kişiye hak ettiği bir şey veriyorsa buradaki torpil değil networktur. Ben network sayesinde hak ettim. Ama kişiye hak etmediği bir şey alıyorsa network ile kullanırsan kayırmacılıktır.” (TK 2).

“Benzerlik şu: network referansta ve torpil dediğimiz zamanda tanıdıklık olması söz konusu. Ama en büyük fark şudur: Torpilde hak etmeyen bir kişiye bir göreve ya da makamı teslim etmek. Ama referansta da hak eden bir kişinin hakkını yedirmemektir.” (TK 3).

5.1.9. Kayırmacılığın örgütsel adalete etkileri

Kayırmacılık ve torpilin örgütsel adalete etkileri bağlamında sorulan “Kayırmacılık (torpil) örgüt içinde adalet algısını etkiler mi?” sorusuna cevaben katılımcılar, anılan kavramın uygulamalarının örgütsel adaleti derinden etkilediğini, her ne kadar ilgili makama kayırmacılık marifetiyle gelenler iyi idareciler bile olsa, geldiği makamı edinme şeklini temeline indildiğinde olumsuz algının örgütsel adalete büyük darbe vurduğunu kaydetmektedir.

“Yani en başta da söyledim insanlar artık herkes için eşit şans olmadığını ve mutlaka ve mutlaka bir torpil bulmaları gerektiğini düşünürler. Hele de bir kere iki kere üç kere normal yoldan uğraşıp olmayınca o zaman derler ki: bu işte torpilsiz olmuyor yani hem adalet duyguları yıkılır ama aynı zamanda da kendileri de torpil aramaya başlarlar.” (TK 1).

“Adalet şöyle, senin kendisi ile alakalı bir durum neden kişinin kendisiyle alakalı bir durum! Çünkü eğer torpili çok net bir şekilde torpil olarak aldıysa girdiyse iş içerisine. Yani hak etmediği halde aldıysa. Bu adamın adaleti davranmasını bekleyemezsin. Çünkü kendisini atayan insanların her istediğini yapacak. Ama hak ettiği yeri almak için bir torpil yaptıysa bunun adaleti davranması alakalı değil. Dolayısıyla kişinin adalete davranması aslında biraz kendisi ile alakalı kendi adalet algısı ile alakalıdır.” (TK 2).

“Evet Elbette adalet algısını etkiler. Hem de olumsuz yönde etkilemektedir.” (TK 3).

5.1.10. Kayırmacılığın (torpil) akademik yaşamda güven duygusuna etkileri

Kayırmacılığın akademik yaşamdaki güven duygusuna etkileri hususunda sorulan “Kayırmacılık (torpil) akademik yaşamda güven duygusunu nasıl etkiler? Üniversiteye olan güven açısından? İş arkadaşlarına olan güven açısından? Yöneticilere olan güven açısından?” sorularına cevaben, katılımcılar üniversite ortamındaki güvenin ciddi manada yıprandığını, güven duygusunu zedelediğini ve örgütün iş yapma kapasitesini azaltmak suretiyle, akademik kaliteyi de düşürdüğünü vurgulamaktadır.

“Çok kötü etkiler, diyorum ki güven duygusu tamamen kökten zedeleniyor ve Güvenme ve adalet duygusu kökten zedeleniyor. İlişkilerinde bozulmasına neden olur ya da çok yüzeysel inanılmayan yüzeysel ilişkilerin kurulmasına neden olur böyle de yani çok kötü.” (TK 4).

“Etkiler bir kere kayırmacılık kültürü varsa kökleşmişse şöyle bir durum oluyor, Kimseye güvenmiyorsun. Yönetime güvenmiyorsun ve güvenmediğin içinde bir şey yapmak istemiyoruz. Yapsam ne olacak diyorsun. Kişilerin güveni de yani gittiğin kurumda direk olarak normalde beklenen nedir! Koruma çalışmaya gittiğin doğası geriye insanın mümkünse çalışma insanın güvenmesi bekleniyor. Ama ne oluyor, kayırmacılık yüksekse güvenmiyorsun. Direk insanlara güvenmeyerek işe başlıyorsun. İnsanların güvenini kazanması zaman alıyor. Koruma hiç güvenemiyorsun. Çünkü bir kurum kayırmacılık yapıyorsa ve böyle bir zihniyet hakimse biliyorsun ki yarın öbür günleri Yeni bir kayırmacılık yapacaklar. Adalet sarsılır. Güven ortadan kalkıyor. Güven olması için adalete olması gerekmektedir.” (TK 5).

5.2. Suudi Arabistan’daki Akademisyenlerle Yapılan Görüşmelerin Analizi

Suudi akademisyenlere yöneltilen sorular genel başlıklar altında ele alınmak suretiyle katılımcıların tezin sorularına ilişkin yanıtları derlenmeye çaba sarf edilmektedir.

5.2.1. Wasta kavramına ilişkin tanımlar

Çalışma kapsamında görüşülen Suudi Arabistanlı akademisyenler wasta kavramına ilişkin olarak “Wasta karamını duyduğunuz zaman neler düşünüyorsunuz? Wasta Kavramını nasıl betimlersiniz? sorularına, Türk meslektaşları gibi kayırmacılığın

olumsuz ve kötü bir kavram olduğunu ifade etmektedirler. Hak edilmeyen menfaat ve avantajların elde edilmesi olarak tanımlanan kavrama ilişkin Suudi akademisyenler bir adayın veya kişinin belirli bir iş veya pozisyon için kabul ve adaylık sisteminin temel kriterleri arasında olmayan bir kriteri kullanarak aday gösterilmesi, sunulması veya tercih edilmesi şeklinde olumlu anlamda da değerlendirebilmektedir.

“Benim açımdan, kayırmacılık veya wasta olarak bilinen şey, yeterli niteliklere sahip olmadan menfaat veya avantaj elde etmektir. Bu nedenle, bu insanlar bu avantajları, belirli bir dostluk veya akrabalık karşılığında, hak kazanacak nitelikler karşılığında değil, belirli bir dostluk veya akrabalık karşılığında elde ederler.” (SK 1).

“Size açıklamak istediğim önemli bir nokta var. Kavramların üzerinde çok şey var ve birçok insan onları karıştırıyorlar. Bu nedenle, wasta: birinin hak etmediği bir şeyi almak veya elde etmektir. Öte yandan, iyi şefaattir kavramı vardır; bir kişiye şefaattir etmek ve onun vasıflı olduğunu ve gerekli yeteneklere sahip olduğunu düşünerek wastayı o kişiye sunmaktır. Burada ona istediğini elde etmesi için yardım ediyorum ve tavsiyede bulunuyorum. İslam dinimizde müspet bir kavram vardır ki, o güzel şefaattir ve Cenâb-ı Hak Kur'an-ı Kerim'de buyurmuştur: Kim iyi bir işe aracılık ederse onun da o işten bir nasibi olur. (Nisâ- 85) Bu nedenle, Suudi Arabistan toplumunda, wasta kavramı, olumsuz kavramı ve olumlu kavramı arasında çok fazla kafa karışıklığı vardır. O halde iyi şefaatin esas farkı; şefaatin ehil ve liyakat sahibi bir kimseye verilmesidir.” (SK 3).

“Wasta açıkçası ben wasta kelimesi kayırmacılık kelimesinden daha fazla tercih ederim. Çünkü kayırmacılık sözcüğü başka bir amaçları olabilir. Bir kimseyi şahsi bilgisi, akrabalığı veya arkadaşı sebebiyle yüksek bir makama yükseltirken, kendi liyakat seviyesinde veya hatta ondan daha iyi olanların işe veya yüksek bir yere terfi ettirilmemesi söz konusudur. Bence bu wastanın en basit tanımıdır.” (SK 5).

5.2.2. Akademik hayatta karşılaşılan wasta örnekleri

Akademik hayatta karşılaşılan wasta örnekleri ve ortak özelliklerine ilişkin katılımcılara “Çevrenizde wasta yapıldığını düşündüğünüz kişiler var mı? Bu kişilerin ortak özellikler var mı? Ortak özelliklerinin kaynağı ne? (Aynı okul, aynı memleket, aynı etnik köken vb.)” sorusu tevdi edilmiştir. Katılımcılar genel olarak olumsuz olarak değerlendirdikleri bu kavramın Suudi Arabistan’da görüldüğünü kendilerinin de buna zaman zaman şahit olduklarını belirtmiştir.

“Elbette, her toplumdaki farklı kültürler diğer toplumlardan farklı olduğu için, herhangi bir davranışı belirli bir milliyet veya ülke ile ilişkilendiremez veya yargılayamayız. Aracılarla (wasta) uğraşan veya anlaşmayı kabul eden kim olursa olsun, aracılar konusunu normal veya tanıdık bir şey olarak gördükleri bir ortamda büyüdüğünü göreceksiniz. Ve sonuç olarak, büyüdüğünde, gençken yetiştirildiği şeye bağlı olarak avantajlar veya pozisyonlar elde etmek istiyor. Başka bir deyişle, bir kişi çocukluğundan beri ailesindeki aracılardan işlerini duyardı, bu nedenle mesele ona aşına oldu ve kültürüne genellikle israf veya adam kayırma damgasını vurdu ve bu açıdan avantaj ve konumlar elde etmek istiyor. Ve ayrıca bu avantajları veya konumları elde ettiğinde, aynı öncülde başkalarıyla aracı kullanmak ister. Bu nedenle, benim açımdan, vasıta veya adam kayırma fenomeninin gelişimi üzerindeki bu daha büyük etki, ortak özellikler veya bir kabile ilişkisi, akrabalık veya belirli bir ülke ile ilgili olmaktan daha fazla olabilir. Wastanın varlığını inkâr edemem ve bu sorunlarla karşılaşmadığımı da söyleyemem. Tabii ki bu sorunlarla karşılaştım ama özel olarak çalışma ortamımda değil ama fenomen var ve size de bahsettiğim gibi söylendi ama hala var ve duyuyoruz ve aracılık yoluyla başkalarının haklarındaki suiistimallerden böyle şeyler duymamız doğal tabii ki beni rahatsız ediyor ve çok etkiliyor ama son zamanlarda azalmaya başladı.” (SK 1).

“Bence en azından üniversite düzeyinde artık wasta meselesinden bahsetmiyoruz. Aynı okuldan meslektaşlarımız veya belirli bir bölgeye, ırka veya kabileye mensubuz. Ancak Suudi Arabistan'da belirli bir coğrafi bölgeyi takip eden bazı kültürel gruplar vardır. Ondan sonra aynı bölgeden veya kabileden oldukları için atanmış üç dört kişi buluyorsunuz. Öte yandan, uzmanlaşma tarafına gelince, örneğin, Eğitim fakültesinde var, belirli bir disiplinde fakülte dekan yardımcılığına veya fakülte dekanlığına başkanlık eden kişinin, örneğin eğitim yönetimi konusunda uzmanlaştığını not ediyoruz. Mevcut liderlik pozisyonlarının geri kalanının da Eğitim Yönetimi fakültesinin üyesi olduğunu not ediyorum. Sonuç olarak, aynı departmandan ve aynı uzmanlıktan gelen kişiler olduğunu görüyoruz. Pratik Araştırma Dekan Yardımcısı, Akademik İşlerden Sorumlu Dekan Yardımcısı ve Bilimsel Araştırma Başkanının Eğitim Yönetiminden olduğunu fark ediyorum. Uzmanlaşma açısından da olduğu kadar coğrafi alan açısından da ortak özelliklere sahip olduklarını düşünüyorum.” (SK 2).

“Evet, *wasta* veya *kayırmacılık* kültürümüzün bir parçasıdır. Farklı kültürlerin "Hofstede" sınıflandırması adı verilen uluslararası bir sınıflandırma vardır. Biz, Suudi ve Arap toplumu, hepimiz bu kültürün mensubuyuz. Bu kültüre (kolektivist kültürleri) (Collectivist cultures) yani toplu kültür denir. Bu nedenle, *wasta* veya adam *kayıрма* davranışı kolektivist kültürlerde mevcuttur. Ayrıca, bu fenomen Batı kültürlerinde mevcuttur ve bireysel kültürler olarak adlandırılır. Ama aralarında bir karşılaştırma yapılırsa, o zaman elbette kolektivist kültürlerde bu fenomenden çok vardır. ... Sonuç olarak, bu fenomen yavaş yavaş azaldı. Ama size daha önce de bahsettiğim gibi, bu olgu Suudi Arabistan toplumunda ve tüm doğu kültürlerinde bizim kültürümüzün bir parçasıdır. ... Bu nedenle, üniversiteye girişlerde ve akademik derecelerde *wasta* veya adam *kayıрма* olgusunun mevcut olduğunu düşünüyorum. ... Sonuç olarak, *wasta* ve *kayırmacılık* kullanan insanlar başka yollar arıyorlar. Ayrıca üniversite sistemindeki gelişmiş sistemlerin nedeniyle akademik dünyada *wasta* olgusu azalmıştır.” (SK 3).

“Benim yakın çevremde veya fakülteye üniversitede bildiğim kadarıyla emin olduğum örnekler var. Ama orada etnik köken veya memleket bağlantısı pek yoktur. Onlar daha arka planda olduğunu düşünüyorum. Gözlemlediğim burada özel ilişkiler yani üniversitedeki önemli kişiler mesela, yakının varsa o kişinin ailesine, onların üzere belki böylesi bağlantı kurmuştur. ... Örneğin, farklı üniversitede yıllar önce ilk mezun olduğumda Araştırma görevlisi ilan vardı. Ona başvurmuştum. Orada hak etmeyen bir kişi alınmıştı” (SK 4).

“Üniversitede ders vermeye ve çalışmaya başladığımdan beri çoğunlukla yedi yıldır akademik alandayım. *Wasta*yla karşılaşmadım çünkü bunu isteyenler utanç verici, ama içlerinde nasıl bir duygu var bilmiyorum. Ancak benden *wasta* istediklerinde görünüşümden veya kişiliğimden dolayı istemekten utanıyorlar ve akrabalarımın *wasta* istemelerine yardımcı olmuyorlar. Böyle bir durum büyük bir rol oynar.” (SK 5).

5.2.3. Wastaya ihtiyaç duyulma nedenleri

Katılımcılar *wastaya* ihtiyaç duyulma nedenlerine ilişkin, “Size göre kimler *wastaya* ihtiyaç duyar? Neden?” sorusuna cevaben, *wastanın* genelde gerekli yeterliliklere sahip bireylerin bir makam veya pozisyona erişebilmek üzere yardım ve destek sağlanması olarak yanıt vermektedir.

“Wastaya ihtiyacımız olmasını beklemiyorum çünkü her insan kendi yetkinliği ve liyakatiyle pozisyonunu veya yerini alıyor. Ancak gerekli niteliklere sahip olan ve belli bir pozisyona veya herhangi bir pozisyona ulaşamayan bir kişiye yardım etmek mümkündür. Burada ona yardım edebiliriz, ancak prensipte o gerekli niteliklere sahip olması şarttır. Buradaki yardım belirli bir kişiliğin veya arkadaşlığın yararına değildir. Çünkü bu kişi niteliklerine göre istediği konumu veya yeri hak ediyor. Bu nedenle bu konuyu olumsuz veya olumlu bir araç olarak sınıflandırmak istemiyorum. Çünkü “wasta” kelimesinin içeriği her zaman olumsuzdur. Bu hususta, belli bir menfaate veya belli bir menfaate ehil olan kişiye, buna lâıyk olduğu için yardım diyebiliriz.” (SK 1).

“Çalışmalarım veya akademik hayatım boyunca, wastaya ihtiyaç olduğumu getiren hiçbir durum veya sorun olmadı. Ama şimdi .. üniversitesi'nde öğretim üyesiyim ve meslektaşlarımdan, arkadaşlarımdan ve akrabalarımdan pek çok kayırmacılık veya wasta içeren talepler alıyorum.” (SK 3).

5.2.4. Wastanın akademik yaşama etkileri

Katılımcılar wastanın akademik hayata etkileri hususunda, “Wasta akademik yaşamı nasıl etkilemektedir? Olumlu ve olumsuz yönleri nelerdir?” sorularına cevaben, akademik hayatın bu kavramlarla olumsuz etkilendiğini, kayırmacılıkla bir makama gelenlerin de diğer insanlar tarafından olumsuz algılarla yargılandığını ileri sürmektedir.

“Bir insan akademik ortamda belli bir yeri wasta yoluyla edinirse ve buna uygun değilse, bu şey akademik hayatı boyunca kişiliğinde kalacak ve başkalarının bakış açısı olumsuz olacaktır. Dolayısıyla günlerle birlikte insan meseleyi nasıl halletmeye çalışırsa çalışsın, bu kişiye nasihat bakışıyla bakılacaktır. Örneğin kişi burayı hak etmemiş, ama tanıdıkları ve wasta sayesinde bu yeri aldığı düşünülüyor. Bu nedenle, başkalarının olumsuz algısını yansıtacaktır. Ayrıca wasta ve kayırmacılık kullanarak elde ettiği şeyin boyutlarını anlamayan bu kişiyi günler geçtikçe vicdan azabını çekeceğinden eminim. Ancak zamanla, bu kişinin başkalarının ona nasıl baktığından dolayı pişmanlık duymaya ve sinirlenmeye başlayacağını fark edeceksiniz.” (SK 1).

“Çünkü kim kimden daha güçlü ile sağlam bir wastası ve referansı olan düşüncesi arasında büyümüşler. Kişi kendi alanında profesör olarak çalışıyor ama bakarsın ki zihniyeti wastaya dair değişmedi.” (SK 5).

Wastanın katılımcılara doğrudan etkileri konusunda “Herhangi bir meslektaşınızın sizi wasta yoluyla olumsuz etkilediği oldu mu?” sorusuna yanıt olarak katılımcılar, akademik kariyerleri boyunca wasta nedeniyle kendilerinin doğrudan bir olumsuzlukla karşılaşmadığını ifade etmektedir.

“Akademik alanımda aslında olumsuz bir etkisi yoktur. Üniversitede aldığım akademik pozisyonlar hepsi benim niteliklerim ve yeteneklerimden kaynaklanır.” (SK 1).

“Aslında yok, özellikle benim üniversitedeki şu anki varlığım deneyimim, herhangi bir dış etki ya da wasta nedeniyle bana sunulan herhangi bir kişi yok ve kişisel olarak bu yönde bir şey görmüyorum. Ama fırsatlar alanında diyebilirim ki örneğin üniversite ile ... Eğitim Şirketi adında ve ... ile anlaşmalı bir ortaklık şirketimiz var ve bu şirket her zaman sosyal veya araştırma girişimleri gibi iş imkânlarını ücretli olarak sunuyor. Bu konuda, insanların bu fırsatlar için aday gösterilmesi niteliklere bağlı olmayıp, wasta yoluyla yapılır, bu nedenle iş dışındaki fırsatları örgüt içinden daha fazla etkiler.” (SK 2).

5.2.5. Wasta yoluyla yönetici olanlara ilişkin algı

Wasta yoluyla makam sahibi olanların örgütteki konumlarına ilişkin katılımcılara yöneltilen “Kayırmacılık (torpil) yoluyla yönetici olanlar örgüt içinde nasıl algılanır?” ve “Kayırmacılık ya da torpil yoluyla yönetici olanların bulunduğu bir ortamda adalet sağlanabilir?” sorularına cevaben katılımcılar böyle bir ortamda adaletin zarar göreceğini, makam sahiplerinin örgüt üyeleri tarafından olumsuz algıya sahip olduklarını vurgulamaktadır.

“Lider ile yönetici arasında fark vardır. Organizasyondaki bireylerin müdürle sadece yüzeysel ilişkisi olacaktır. Örneğin, bireyler belirli bir ceza almamaları için sadece gerekli olan temel görevleri yerine getirirler. Bu nedenle, pozisyonu wasta yoluyla elde eden yönetici, çalışanlarla yüzeysel olarak ilgilenecek ve sadece kendi alanlarındaki yaratıcılığı bulan çalışanlar bulamazsınız. Yaratıcılığa bakılmaksızın onlardan istenilen işleri yapacaklardır. Yetkinliği ve nitelikleri ile pozisyonu elde eden ve pozisyonu hak eden kişinin aksine, burada yönetici liderin etkilerini örgüt içindeki bireylerde bulmak mümkündür. Böylece yaratıcılık ve üretim aşamasına ulaşırlar, sevgiyle çalışırlar ve böylelikle çok başarı olacaktır.” (SK 1).

“Aslında, bu konuda farklı insanlarımız vardır. Eğitim kurumlarında ve benim açımdan bu insanlar iki kısma ayrılırlar. Birinci kısım, benim açımdan, bazılarını wasta yoluyla bu pozisyonu elde ettiklerinden şüphe duyuyorum. Ama bu konu kendimi böyle bir konuma koyamaz ve wasta pozisyonları elde etmek veya ilerlemek için kullanamam. Aynı zamanda aşırı dürüstlük veya kendini övme olduğunu söyleyemiyorum, ancak (CV) özgeçmişimi herhangi bir wasta olmadan zeminde oluşturmak istiyorum. Ayrıca insanların diğer kısmı, wasta yoluyla bir konum elde etmede bunu benlik için bir zafer olarak görüyor. Bunun bir örneğine üniversitesindeki bölümlerden birinde rastladım, üniversitenin ... bölümünde vasıtacılar aracılığıyla atanan dekan yardımcılarında biriydi ve onu, sanki diğerlerinin önünde bir zafermiş gibi pozisyonu almaktan bahsederken buldum. Ama şahsi görüşüm, zeminde olumsuz bir özgeçmiş (CV) olmaya başladı, aynı kurumdaki çalışanları düşman haline getirdi ve çok sinirli olduklarını biliyorlar ve bu nedenle işteki verimlilik düşüyor. Size daha önce de bahsettiğim gibi, bazı insanlar bunu bir zafer olarak görür.” (SK 2).

“Hele ki herkes bu yöneticiden daha iyisinin olduğunu bilirse olumsuz bir bakış açısı olur diye düşünüyorum. Herkes bu yöneticinin wasta nedeniyle terfi ettiğini biliyorlar. Sonuç olarak, organizasyonda başarılar elde etseler bile olumsuz bir şekilde görülürler. Bu yönetici hakkında diğerlerinden daha fazla şansa sahip olduğunu söyleyecekler. Sonuç olarak, ondan daha iyi biri olmak şartıyla, herkesten bu yönetici hakkında her zaman olumsuz bir görüş vardır.” (SK 3).

5.2.6. Katılımcıların akademik kariyerlerinde wasta gereksinimleri

Katılımcıların akademik kariyerlerinde wasta gereksinimlerine ilişkin “Akademik kariyerinizin herhangi bir döneminde wasta ihtiyacınız oldu mu? Bu süreçte size kim/kimler destek oldu?” sorularına cevaben, Suudi katılımcılar genel itibariyle böyle bir yola tevessül etmediklerini ifade etmektedir. Kadınların sosyal statülerinden gelen zorluklar nedeniyle bir kadın katılımcı yurtdışında akademik kariyerini devam ettirebilmek ve ülke içinde bir tayinde wastaya başvurduğunu ifade etmektedir.

“Akademik kariyerim boyunca wastaya ihtiyacım olduğunu hatırlamıyorum. Wasta, hak etmediğim ve belirli bir pozisyon için uygun olmayan bir şeyi alma anlamına gelir. Bu, kariyerimde olmadı. Ancak yetenekli bir kişinin bazen belirli bir şeye ihtiyacı olduğu için işlemini hızlandırmak amacıyla insanlarla iletişim kurup wasta ister. Bu tür

wasta olumlu bir wasta türü adı altına alabiliriz ve onda hiç sorun yoktur. Çünkü o kişi yetenekli ve hakk ediyor.” (SK 1).

“Aslında evet, akademik hayatımın bir döneminde wasta kullanmaya çalıştım. ... yılında ... üniversitesine ... bölümüne doçent olarak atandım, ancak bu, Suudi Arabistan dışında, özellikle’da sekiz yıl burs almam şartıyla oldu. Ama aynı zamanda, kadınların Suudi Arabistan dışında yaşamayı ve aileden uzak durmayı çok zor bulduğu toplumdaki kültürümüz ve farklı kültürlerle uyum sağlamanın zorluğu nedeniyle Suudi Arabistan dışına çıkmak istemedim. Aynı zamanda yeni evliydim ve aile istikrarı ve iş güvenliği arıyordum. Ayrıca, birisi ... üniversitesinde profesör, diğeri de ... üniversitesinde atandığım aynı kolejde profesör olan iki akrabam vardı, Suudi Arabistan dışına çıkmak istemediğim için üniversiteye atanıp bana wasta etmeye çalışmak ve yurt dışı bursluluk şartından muaf tutulmak için onlarla görüştim. Karar çok zor oldu ama ne yazık ki bana bu konuda yardımcı olamadılar ve wasta edemediler, atanmak için şartların yerine getirilmesi gerektiğini söylediler. Bu durumda bana destek oldular ve Amerika'ya gitmeme yardım ettiler. Sonuç olarak, daha önce bahsettiğim şeyden yola çıkarak, bu konuda wasta kullanmaya çalıştığımı ama bunda başarılı olmadığımı söylüyorum.” (SK 2).

“Tabii bir şey diyemem. Şu kişi elinden tuttuğuma yaptım diyemem. Ama bazen Bürokratik işlerde birilerine yardım isteyebilirsin. Bunlar daha rutin işlerinde oluyor. Ama yani beni üniversiteye alın, bana da kadroya verin gibi yardım değil. Sizlerden akademik olarak kriterleri tamamlamanızdır. Eksimiz yoktur. Ama yine bir kadro talebinde bulunacaksınız gayat bütün bir şekilde başvurulacaksınız. Ama o da bazen süreç bir yerlerde takılır. Dosya bir yerde bekletilebilir. O tip durumlarda belki sürecini hızlanması için açılmıştır. Yani bazı kişiler de işleri durumdan atmış. Geçmişte böyle bir şey hatırlamıyorum. Ama ben bunu wasta olarak görüyorum. Sadece var olan bürokratik işlerlerdi hızlanması için çeşitli ricalar edilebilir. Bunu tabii ki herkesi isteyemezsiniz. Ama eğer başka bir isim hakkını yiyeceksen başka birisi mağdur olacaksa bu tür durumlarda asla böyle bir girişimde bulunmadım. Sadece benim şahsımla ilgili bazı meseleler eğer yavaş ilerliyorsa bundan hızlanması için ben de bağlantımı kullanırım. Gücüm varsa bunu ben kayırmacılık olarak görmüyorum ama işlerin hızlanması için birilerini devreye sokması olarak dönüyorum. Eğer bu kayırmacılıksa söylüyorum ben bunu kayırmacılık olarak görmüyorum. Başkası bir zarar vermiyor devlete da zarar

vermiyor. Sadece kendi işim biraz hızlanması için araya birileri sokuyorum gibi tarif edebilirim.” (SK 4).

5.2.7. Wasta ile sosyal ağ (network) arasındaki farklar ve benzerlikler

Wasta ile sosyal ağ (network) arasındaki farklar ve benzerlikler hususunda katılımcılara “Kayırmacılık (torpil) ile network kavramı arasında sizce nasıl bir ilişki kurulabilir? Benzerlikleri? Farklılıkları?” sorusu sorulmuştur. Suudi akademisyenler sorudaki iki kavram arasında farklılıklar olduğunu, birinin olumlu diğerinin ise olumsuz bir tutum olduğunun altını çizmişlerdir. Gerekli yetenekleri haiz bireylerin sahip oldukları network sayesinde elde etmek istediklerine erişmeleri ile kalibresi düşük kişilerin birtakım makamlara sahip olmasının aynı olmadığı ifade edilmektedir.

“Elbette evet farklar vardır. Örneğin, bir kimsenin wastaya inancı varsa ve wastaya izin veriyorsa, onun başkalarıyla iletişimi, adam kayırma ve kayırma yoluyla diğerlerinden ayırt etme, öne çıkarma ve belirli hizmetleri sunma amacına yönelik olacaktır. Bu kişinin belirli konularda hizmet sağlamak veya kayırmacılık amacıyla rüşvet veya wasta amacıyla başkalarının önünde belirli eylemlerde bulunduğunu da söyleyebiliriz.... Örneğin benim üniversitemde yüksek lisans öğrencilerine danışmanlık yapıyorum ve o öğrencilerden biri yanıma geldi ve bana bir fincan kahve getirdi, ben de pratik ve ahlaki açıdan almamam gerekiyor. Aramızdaki ilişki sadece bilimsel amaçlı bir ilişkiden ibarettir. Ama geleneklerimiz ve kültürlerimiz gereği onu utandırmak istemedim. Kahveyi kabul ettim. Ancak hediyeler veya kişisel istekler gibi durumlar varsa kabul etmem. Çünkü organizasyon içinde belirli bir sistem altında bağlantılıyız ve bazı insanların bu küçük şeyleri basit olarak gördüğünü görüyoruz. Ancak benim açımdan bu hususlar kişinin öz değerlendirmesini etkiler.” (SK 1).

“Biraz ince bir çizgi. Bu soruya bir on dakika önce falan biraz daha açıkladım. Yani network olması, Network yapmak insanlarla tanışmak, insana güven kazanmak, onlardan referans mektubu istemek ve onların size belli konularda yardımcı olmasını istemek sana kalan bir şey. Ama bir yandan da kayırmacılık yoluyla bazı kazanımları elde etmek başka bir şey. O yüzden buna network kurmak ve insanlarla tanışmak çevrenizi genişletmek ve kazanmak ister. O emeği harca, insanların bu emeğin karşılığını da bazı kazanımlar elde etmesine ben saygıyla karşılaşıyorum. Sonuçta orada senin şahsi çabanız da var. İnsanlarla tanışıyorsun ve kendinizi onları gösteriyorsunuz. Onlar sizi beğeniyorlar ve size bir şekilde referans oluyorlar. Kefil oluyorlar ve size yardımcı

oluyorlar. Burada bence etik dışına bir durum yok. Ama diğerini wasta sizin varlığınız özelliklerinizin dağ üstünde sizin göstermeniz var. Hak etmediniz bir yere gelmeniz var. Sizin değil şahsi bağlantınızın değil yakın çevremizin ailenizin eşinizin dostumuzun araya girerek o kişiyle size wasta sağladı. Sağlaması durumu var.” (SK 4).

“Aslında wasta bir iletişim biçimidir, ancak kavramı belirli bir kültürel açıdan farklıdır, diğer bir deyişle, belirli bir kültürel bağlamda bir iletişim türüdür, yani bazı kültürlerde, özellikle Arap kültürlerinde, kabileler nedeniyle. Ya da bölgesel kökenleri, bir akrabaya ya da kabilesinden birine ya da şehrinizden belirli bir iş bulmak ya da bir devlet kurumunda ya da departmanındaki prosedürleri kolaylaştırmak için yardım etmemeyi kötü bir davranış olarak görüyorlar. Bu, bir tür olumlu hoşgörü olarak gördükleri bir iletişim türüdür. Bu hususta size daha önce de bahsettiğim gibi, akraba veya dost, kabilesinden veya aynı bölgeden bir kimseye yardım etmeyen veya aracılık etmeyen kimse, onun hakkında (hayır yoktur ve takdir etmez) derler. Bu nedenle, arabuluculuk veya kayırmacılık bir kültürel iletişim biçimidir ve yukarıdakilere dayanarak, iletişimin, yolsuzluk, wasta ve adam kayırma şemsiyesi altına giren olumlu iletişim ve olumsuz iletişim olarak sınıflandırılması mümkündür.” (SK 6).

5.2.8. Wastanın örgütsel adalete etkileri

Wastanın örgütsel adalete etkileri bağlamında sorulan “Kayırmacılık (torpil) örgüt içinde adalet algısını etkiler mi?” sorusuna cevaben katılımcılar, kayırmacılığın örgütsel adaleti derinden etkilediğini hususunda hemfikirdirler.

“Lider veya yönetici wastaya tamamen ikna olmuşsa, örgütsel adaleti kesinlikle etkileyecektir. Ayrıca kurum içindeki çalışanların ve o kurumda çalışmak için başvuranların iç değerlendirmesini de etkileyecektir, yani lider veya yöneticinin yetkisi varsa mutlaka etkilenecektir.” (SK 1).

“Evet çok etkiliyor, insanları çalıştıkları kuruma güvenmiyor. Ayrıca birlikte çalıştıkları insanlara olan güvenlerini de kaybediyorlar, olumlu bir üretkenlik yok, bu yüzden olumsuz bir etkisi olduğunu görüyorum.” (SK 2).

“Evet, tabii ki, wasta, örgüt içinde adaleti ve güvenliğini öldürüyor, özellikle akademik alanda. Ayrıca akademik organizasyonda sadece liderliğinde olan ve aynı zamanda wasta veya adam kayırmacılığı olumsuz yönde kullanan bir kişi için olamaz.” (SK 3).

“Adaleti etkiler. Ona inancı bozar. İnsanlar birbirine güvenmemeye başlar. Ve bu da kurum içinde özel üniversite yerlerinde ortak çalışmayı doğru iletişimi olumsuz etkiler.” (SK 4).

5.2.9. Wastanın akademik yaşamda güven duygusuna etkileri

Kayırmacılığın akademik hayattaki güven duygusuna etkileri hususunda sorulan “Wasta akademik yaşamda güven duygusunu nasıl etkiler? Üniversiteye olan güven açısından? İş arkadaşlarına olan güven açısından? Yöneticilere olan güven açısından?” sorularına cevaben, örgütte güvenin yitirileceğini, akademisyenlerin eğitim kalitelerini ve performanslarını olumsuz bir biçimde etkileyeceğini ve akademisyenler arasında olumsuz, çatışmaya dönük gelişmelere yol açabileceğini kaydetmektedir.

“Elbette burada wasta olumsuz etkileyecek işin başarısında ve hedeflere ulaşılmasında ve yüksek verimle çalışılmasında çok önemli olduğu için çalışanın iş ortamında kendini güvenilir ve kendinden emin hissetmesi gerekir. Bu nedenle, önceki bu hususlar bozulursa, iş güvenliğini ve çalışanın psikolojisini kesinlikle etkileyecektir. Ayrıca çalışanın psikolojisi de örgütlerin başarısında önemli bir faktördür.” (SK 1).

“Özellikle organizasyonda benden daha az emek harcayan, terfi, pozisyon ve avantaj elde eden insanlar olduğu için hakkımı alamayacağımı bildiğimde kesinlikle olumsuz etkileyecektir. Bu nedenle kendimi kesinlikle güvende ve özgüvenli hissetmiyorum. Üniversiteye olan güven açısından elbette wastayı fazlasıyla kullanan üniversite, olumsuz itibarını başkaları nezdinde gösterecek ve çalışanlarının güvenini ve toplumun da kendisine olan güvenini yitirecektir. Meslektaşlara güvenme konusunda, örgütte bir kişi hak etmediği bir şeyi wasta aracılığıyla alırsa, meslektaşlarıma olan güvenimi kesinlikle kaybederim. Sonuç olarak, bu adama karşı olumsuz bir his olacak.” (SK 3).

“Akademik hayatın güven ve güvenliği olumsuz etkilemesini düşünmüyorum. İki nedenden dolayı, birincisi akademik ortamdaki düzenlemeler açıktır, ikincisi akademisyenler haklarının farkındadır ve arabuluculuk yapmaya, düzenlemeleri ve yasaları manipüle etmeye çalışanlara karşı durabilmektedir. Bu çok açıktır. Ayrıca, bulunduğum üniversitede içinde de aynı şey geçerlidir. Diğer üniversitelerde de öyledir. Herkesin aşmamayı kabul ettiği akademik kanunlar ve örfler vardır, bunu wasta aracılığıyla da yapsalar bile. Ama bu açıdan akademik kurallara saygı duyuyorlar ve ben

bu konunun gerçekten çok etkili olduğunu görüyorum. Özellikle benim varlığım ... üniversitesinde bazen bazı prestijli üniversitelerdeki akademik normlar ve gelenekler wastanın boşluklarını engelliyor veya kapatıyor. Wasta genel olarak güveni olumsuz etkiler ama daha önce de belirttiğim gibi düzenlemelerin netliği, şeffaflık, kurum veya kuruluş üyelerinin bilinçlenmesi wastanın olmasını engeller.” (SK 5).

6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışma kapsamında kayırmacılık (torpil) ve wasta kavramları ilgili bağlamda faaliyet gösteren akademisyenlerin bakış açısıyla örgütsel adalet ve güven bağlamında betimlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda giriş bölümünün ardından çalışmanın kavramsal çerçevesi ele alınmış, sonrasında çalışmanın bağlamını oluşturan iki ülkenin yükseköğretim sistemleri betimlenmiş, sonrasında Türkiye'deki akademisyenlerin kayırmacılık (torpil) ve Suudi Arabistan'daki akademisyenlerin wasta kavramına ilişkin görüşleri örgütsel adalet ve güven bağlamında ele alınmıştır.

Dünyada her alanda artan rekabette varlıklarını sürdürebilmek örgütler için toplumsal ve iktisadi değişimlere uygun pozisyon almak zorunda kalmıştır. Bu kapsamda, örgütlerin yöneticileri örgüt içindeki ve dışındaki değişiklikleri dikkatle takip edebilmeli ve bu değişimleri örgütte uyarlayıp uygulayabilmelidir. Son dönemde örgütlerde insana verilen değer giderek artmakta, insan faktörü rekabette en önemli unsur olarak düşünülmektedir. Örgütlerin etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi çalışanların örgütsel adalet ve güven algılarının olumlu olması oldukça önemlidir.

Örgütler, çalışanların bilgi, birikim ve deneyimlerinden istifade edebilmek üzere örgütsel adalet ve örgütsel güveni tesis etmek mecburiyetindedir. Çalışanların huzur, adalet ve güven algısı ve duygularının optimum düzeyde tutulabilmesinin hem çalışmada hem de kurumda çalışma barışına ve kurumsal disipline olumlu katkı sunacağı düşünülmektedir. Örgütlerde örgütsel adalet algısı ile örgütsel güven kayırmacılık (torpil) ve wasta üniversitelerde faaliyet gösteren akademisyenlerin bireysel ve kurumsal performansları üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir.

Kayırmacılık (torpil) ve wasta çok farklı bir küresel olgulardır. Anılan kavramların farklı etkenlerin iç içe geçtiği, ayırt edilmesi güç olan geniş bir boyuta yayılan derin kökleri bulunmaktadır. Anlamları bir toplumdan diğerine farklılık göstermekte olup, kayırmacılık (torpil) ve wasta son zamanlarda farklı disiplinlerdeki araştırmacıları cezbetmiştir. Bu bağlamda, yürütülen tez çalışmasında araştırmaya katılan akademisyenlerin üniversite yönetimleri ve akademik sisteme yönelik bir kayırmacılık (torpil) ve wasta algısına sahip olduklarını ortaya koymaktadır.

Türkiye ve Suudi Arabistan yürütülen görüşmelerde akademisyenlerin kayırmacılık (torpil) ve wasta kavramlarına ilişkin olarak iki ülkenin akademisyenlerinin de kayırmacılık (torpil) ve wastayı olumsuz ve kötü kavramlar olarak algıladıkları, söz konusu kavramların hak edilmeyen veya beklenen yeterliliklere sahip olmayan bireylerin farklı yollarla makam, mevki ve kadro sahibi olmalarının yanı sıra, akademik faaliyetlerinde gözlemlediklerini belirtmişlerdir. Kayırmacılık (torpil) ve wastaya ilişkin çalışmaya katılan Türk akademisyenlerin kayırmacılık (torpil) kavramına ilişkin görüşlerinin daha net olduğu söylenebilir. Katılımcılar, çevrelerinde kayırmacılık (torpil) örnekleri olduğunu ifade etmektedir.

Türk akademisyenler kayırmacılık (torpil) başvurmada en önemli etki arasında siyasi iktidara yakın olmak olduğunu ifade etmektedir. Bununla birlikte, belli cemaat, mezhep ve hemşehricilik gibi farklı kayırmacılık (torpil) yollarının olduğunu vurgulamaktadır. Suudi akademisyenler ise, wastanın Suudi akademik camiasında daha ziyade memleket ve aşiret temelli hemşehricilik aracılığıyla gerçekleştiğini belirtmektedir. Öte yandan, Türk katılımcılar kayırmacılık ve wastanın olumsuz yönlerini sıralamaktadır.

Suudi akademisyenler wastanın olumsuz yönlerine ilave olarak olumlu yönleri arasında yöneticinin çalışmak istediği kişileri seçebilme özgürlüğünün olduğunu altını çizmektedir. Öte yandan, Suudi Arabistan'da kültürel olarak wasta ile iyi şefaath kavramları kayırmacılığı farklı bir düzleme taşımaktadır. Kraliyet ülkesi olan ve şeriatla yönetilen Suudi Arabistan'da anılan kavramlar Kur'an-ı Kerim'den ayetlerle meşrulaştırılabilmektedir. Bu çerçevede, kayırmacılık (torpil) ile wasta kavramları arasında iki ülke ve Suudi anlayışı ile Batılı kavramlar arasındaki fark ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, Türk ve Suudi Arabistanlı akademisyenlerin yaklaşımları arasında kavrama ilişkin farklı anlayışların oluştuğu gözlemlenmektedir.

KAYNAKÇA

- Abdalla, H. F., Maghrabi, A. ve Raggad, B. (1998). Assessing the perceptions of human resource managers toward nepotism. *International Journal of Manpower*, 19(8), 554-570.
- Aladwan, Sh. A. ve Abdelhakim. O. A. (2017). The negative effects of wasta and nepotism on quality in Jordanian public universities: an exploratory study. *The Arab Journal of Education Quality Dergisi*, 4 (1), 30- 49.
- Al-Dossary, S. (2008). A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy. *A study of the factors affecting student retention at king saud university, saudi arabia: structural equation modelling and qualitative methods*, sunulan bildiri. Stirling, IL: University of Stirling.
- Al-Hamid, M. Mustafa, A.Z., Badr, J., Nabil, K.M. (2007). *Higher education in saudi Arabia: Seeing the present and envisioning the future*. (4. Baskı). Riyadh, saudi Arabia: Al-Rashid Library.
- Ali, S., Raiden, A. ve Kirk, S., (2013). Wasta in the Jordanian Culture: A study in the Banking Sector, *International Journal of Innovations in Business Dergisi*, IJIB 2 (6), 529-550.
- Argon, T. (2016). Öğretmen görüşlerine göre ilkokullarda yöneticilerin kayırmacılık davranışları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(1), 233-250.
- Arslan Özcan, L. (2017). The Birth and Development of Conference Interpreting in Turkey, *Rielma- Revue Internationale D'etudes En Langues Modernes Appliquees Dergisi*, 1 (1), 61-88.
- Atalay, İ. (2005), *Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon: Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, Y. (2015). *Örgütsel sessizliğin okul yönetiminde kayırmacılık ve öğretmenlerin öz yeterlik algısı ile ilişkisi*. Yüksek lisans tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bakhshkandı, M. K. (2014). *Türkiye ve iran'daki bazı devlet üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarının örgütsel güvene ilişkin görüşleri Ankara ve Tahran örneği*. Yüksek lisans tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Balcı Bucak, Esergül (1993). *Türkiye'de Eğitim Politikaları ve Siyasi Parti Ödülleri* (1.baskı). Ankara: Adım Yayıncılık.
- Balcı, S. (2006), *Osmanlı Devleti'nde Tercümanlık ve Bab-i Ali Tercüme Odası*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sezai, B. A. L. C. I. (2008). Osmanlı devleti'Nde Modernleşme Girişimlerine Bir örnek: *Lisan Mektebi*. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Tarih Bölümü Tarih Araştırmaları Dergisi*, 27(44), 77-98.

- Baskan, G.A. (2001). Türkiye’de Yükseköğretimin Gelişimi, *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21 (1), 21-32.
- Beugre, C. D. (1998). *Managing fairness in organizations*. (1. Baskı) London: Quorum Books Westport, Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Westport, Connecticut.
- Biber, M. (2016). *Kamunun Etik Çıkmazı: Kayırmacılık.*, Ankara: Adalet Yayınevi.
- Bilsel, M.A., Alptekin, S., Cihat, E. (2013). Örgütsel Adalet Algısının Banka Çalışanlarının Performans ve Motivasyonlarına etkisi: Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (15) 1, 41-60.
- Buboltz, W. C., Miller, M. ve Williams, D. J. (1999). Content analysis of research in the journal of counseling psychology (1973-1998). *Journal of Counseling Psychology*, 46(4), 496-503.
- Büte, M. (2011). “Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- Cropanzano, R. and M.L. Ambrose (2001), “Procedural and Distributive Justice Are More Similar Than You Think: A Monistic Perspective and A Research Agenda”, in J. Greenberg and R. Cropanzano (eds.), *Advances in Organization Justice*, Palo Alto, California: Stanford University Press, 119-51.
- Cropanzano, R.; Bowen, D.E. ve Gilliland, S.W. (2007), “The Management of Organizational Justice”, *Academy of Management Perspectives Dergisi*, 21(4), 34-48.
- Çalık, T. ve Koşar, S. (2018). Türk Eğitim Politikasının Devlet Politikası Olarak Düzenlenmesi İhtiyacı, *Devlet İki Aylık Fikir ve Kültür Dergisi*, Sayı: (497).
- Çetinel, E. (2008). *Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir olay*. Yüksek lisans tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çıtır, I. Ö. ve Kavi, E. (2010). “Algılanan Örgütsel Güven ile İş Güvencesi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 230-243.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). “Örgütsel güven kavramı: nedenleri ve sonuçları”, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10 (2),139-150.
- Demirel, Ö. (2006). *Öğretme sanatı*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Deutsch, M. (1975). “Equity, Equality, and Need: What Determines Which Value Will Be Used as the Basis of Distributive Justice?”, *Journal of Social Issues Dergisi*, 31(3), 137-149.
- Deutsch, M., & Krauss, R. M. (1965). *Social Psychology (175-77)*. New York: Basic Books.

- Eğriboyun, D. (2013). *Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki: Bolu ili örneği*. Doktora tezi. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- El-Hakîl, Süleyman b. Abdurrahman, (2011). *Suudi Arabistan'da eğitim sistemi*, (16. Baskı), Riyad.
- El-İsa, Muhammed Süleyman el-Mansûr, (2010). *Tatavvuru Nizâmî't Ta'lîm fi'l Memleketi'l Arabiyyeti's Suûdiyye*, (1918-1995), (1. Baskı), Riyad.
- Erdem, R. ve İlhan, T., (2010), "Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm)", *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık*, (Ed. R. Erdem), İstanbul: Beta Yayınları, 135-166.
- Erdoğan, İ. (2006). *Çağdaş eğitim sistemleri*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon: çağdaş ve küresel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2017). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Genç, R., 1998, *Türkiye 'yi Lâikleştiren Yasalar (3 Mart 1924 Tarihli Meclis Müzakereleri ve Kararları)*, Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi.
- Greenberg, J. (1987). "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", *The Academy of Management Review*, 12 (1), 9-22.
- Greenberg, J. ve Baron R. A. (2000). *Behavior in organizations*. (7. Baskı), Newjersey: Prentice Hall Inc.
- Günay, D. ve Günay, A. (2011). 1933'ten Günümüze Türk Yükseköğretiminde Niceliksel Gelişmeler, *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1 (1), 1-22.
- Halis, M., Gökgöz, G. S. & Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel güvenin belirleyici faktörleri ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (17), 187-205.
- Hayajenh, A. F., Maghrabi A. S., ve& Al-Dabbagh, T. H. (1994). Assessing the effect of nepotism on human resource managers., *International Journal of Manpower*, 15(1), 60-67.
- İslamoğlu, G. (2007). Kurum İçinde Güven: *Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü*. İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- İşcan, Ö.F. ve Sayın, U. (2010), "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24, (4) 195-216.
- Jamjoom, Y. (2012). *Understanding Private Higher Education in Saudi Arabia-Emergence, Development and Perceptions*.Yayımlanmamış Doktora Tezi. London: University of London.

- Jeffries, H.M., (2003), "Job Descriptions, Nepotism and Part-Time Work: The Minstrels and Trumpeters of the Court of Edward IV. of England (1461-1483)", *Plainsong and Medieval Music Dergisi*, 12(2), 165-177.
- Jiang, Y. and Chen, W. K. (2017). Effects of Organizational Trust on Organizational Learning and Creativity. *EURASIA Journal of Mathematics Science and Technology Education*, 13(6), 2057-2068.
- John Thibaut & Laurens Walker, (1975). *Procedural Justice: A psychoLogical Analysis 2-3*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc
- Karademir, T. & Çoban, B. (2010). Sporun yönetsel yapısında örgütsel adalet kuramına bakış. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 48-62.
- Karaeminoğulları, A. (2006). "Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Alguları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Khatri, N., Tsang, W. K. E., & Begley, T. M. (2006). Cronyism: a cross-cultural analysis. *Journal of International Business Studies*, 37(1), 61-75.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları.
- YÖK. (2007). *Türkiye'nin yükseköğretim stratejisi* (Baskı.6000). Ankara: T.C. Yükseköğretim Kurulu.
- Kwon, I. (2006). Endogenous favoritism in organizations. *Topics in Theoretical Economics*, 6(1). <https://doi.org/10.2202/1534-598x.1273>
- Loewe, A., Einig, W., Shi, L., Dizengremel, P., & Hampp, R. (2000). Mycorrhiza formation and elevated CO2 both increase the capacity for sucrose synthesis in source leaves of spruce and aspen. *The New Phytologist*, 145(3), 565-574.
- Memduhoğlu, H. B. ve Yılmaz, K. (2017). *Yönetimde yeni yaklaşımlar* (3. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Zengin, H. B. M. M. (2011). İlköğretim Okullarında Örgütsel Güvene İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8 (1), 211-228.
- Meriç, E. ve Erdem, M. (2013). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(3), 467-498.
- Miles, J. A. (2012). *Management and organization theory a Jossey-Bass Reader*. (Baskı.9). Jossey-Bass.
- Muzumdar, P. (2012). "Influence of interactional justice on the turnover behavioral decision in an organisation". *Journal of Behavioral Studies in Business*, 4(1), 31-41.

- Neuendorf, K. A. (2002). *The content analysis guidebook*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Olçay, B. (2010). “Değişim yönetiminde örgütsel güvenin rolü ve önemi ve bir araştırma”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Omar, Z., Maimunah, I., Turiman. S., ve Sahar, A. (2009) Influence of Organizational Culture on Psychological Empowerment of Academicians in Research Universities. *Running Head: Organizational Culture and Psychological Empowerment*. 1–27.
- Oyaid, A. (2009). *Education Policy in Saudi Arabia and its Relation to Secondary School Teachers’ ICT Use, Perceptions, and Views of the Future of ICT in Education*. Doktora Tzei. UK: University of Exeter.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2013). ‘Örgütsel Davranış, (8. Baskı), Bursa: Ekin Yayıncılık.
- Özler, H., Gümüştekin, G. E. (2007). Aile işletmelerinde nepotizmin gelişim evreleri ve kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17), 437-450.
- Özsemerci, K. (2003). Türk kamu yönetiminde yolsuzluklar, nedenleri, zararları ve çözüm önerileri, *Araştırma inceleme Çeviri Dizisi: (1) 27*, Ankara: Sayıştay Yayın İşler Müdürlüğü Yayıncılık.
- Öztürk, A. B. (2018), *Türkiye İş Bankası Özel Eğitim Sektörü Raporu*. Özel eğitim sektörü, iktisadi araştırmalar bölümü. İstanbul: Türkiye İş Bankası
- Paliszkievicz, J. O. (2011). Trust Management: Literature Review. *Management Dergisi*, 6(4), 315–331.
- Paliszkievicz, J., Koohang, A. and Nord, J. H. (2014). Management Trust, Organizational Trust, and Organizational Performance: Empirical Validation Of An Instrument. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 2(1), 28-39.
- Parmaksız, R.Ş. ve Yavuz, Ö. (2016), Türkiye ve Polonya Eğitim Sistemlerinin Karşılaştırılması, *Karaelmas Journal of Educational Sciences Dergisi*, 4 (2016), 59-70.
- Pektas, E. K. (1997). *Büyük kent belediyelerinin eğitim ve kültür hizmetlerine siyasal parti ideolojilerinin yansımaları*, Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Polat, S. ve Kazak, E. (2014). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1(1), 71-92.
- Poyraz, K.; Kara, H. ve Çetin, S.A. (2009). “Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (9), 71-91.

- Robbins, S.; Judge, P. ve Timothy A. (2013). *Örgütsel Davranış*, (Baskı.14) (Çev: İ. Erdem). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Rodrigues, A. F. C., Veloso, A. L. O. M. (2013). Organizational Trust, Risk and Creativity. *Review business management*, 15(49), 545-561.
- Safran, M. (2004). İlköğretim programlarında yeni yaklaşımlar sosyal bilgiler 4-5. sınıf. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, 5, 54-55.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C. & Davis, J. H. (2007). An Integrative Model Of Organizational Trust: Past, Present, And Future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344–354.
- Sıddık, B., Çelik, Z. (2009). *Türkiye’de Milli Eğitim Sistemi: Yapısal Sorunlar ve Öneriler*. Ankara: SETA Rapor.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis and Winograd, G. (2000). Organizational trust: what it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48.
- Smith L. ve Abouammoh, A. (2013). *Higher Education in Saudi Arabia: Achievements, Challenges and Opportunities*. (40. Baskı). Germany: Springer Science Business Media Dordrecht.
- Sousa, F. H. ve Vala, J. (2002). “Relational Justice in Organizations: The Group-Value Model and Support for Change”, *Social Justice Research*, 15 (2), 99-121.
- Şahin, B. ve Taşkaya S. (2010). “Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarını etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13(2), 85-114.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma*, Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim, Örgütsel Adaletin Rolü*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Tokgöz, E. ve Seymen, O. A. (2013). “Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: bir devlet hastanesinde araştırma”, *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(39), 61-76.
- Tüzün, İ. K. (2006). “Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi: uygulamalı bir çalışma”. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tyler, T. R. (1988). “What is Procedural Justice? Criteria used by Citizens to Assess the Fairness of Legal Procedures”, *Journal of the Law and Society Review*, 22 (1), 103-136.
- Tyler. (2011). Tyler's Principles. *Currículo sem fronteiras*, 11(2), 23-35.

- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. veand Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *The Academy Of Management Review*, 23(3), 513-530.
- Yaşar, R. (2007). *Suudi Arabistan'daki mutavassıt (ortaokul) 1. sınıf tarih, coğrafya ve vatandaşlık eğitimi programları ile Türkiye'deki 6. sınıf sosyal bilgiler eğitimi programlarının karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yavuz, S. (2010). “Örgütsel Adalet Algısının İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Qualitative research methods in the social sciences*. (11. baskı). Ankara: Seçkin.
- Yıldız, O. ve Yıldız, T. (2016). Türkiye Cumhuriyeti Eğitim Politikaları, *Journal of Research in Education and Society*, 3(1), 24-41.
- Yu, M. C. (2018). An Empirical Study on the Organizational Trust, Employee Organization Relationship and Innovative Behavior from the Integrated Perspective of Social Exchange and Organizational Sustainability. *Sustainability Dergisi*, (10), 1-14.
- Yüksel, F. (2009). *Ortaöğretim kurumlarında örgüt kültürü ile örgütsel güven arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi.
- Yürür, Ş. (2005). “Ödüllendirme sistemleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin analizi ve bir uygulama”. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aksoy, B. (2016). Örgütlerde Güvenin Yeniden Değerlendirilmesi: Yeni Konular ve Sorular.*Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(27), 175- 192.
- Özler, H., Özler, D.E. ve Gümüştekin, G.E. (2007). Aile işletmelerinde nepotizmin gelişim evreleri ve kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17), 437-450.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (9. Baskı). Ankara: SeçkinYayıncılık.
- Millî Eğitim Bakanlığı (2019). 2023 Vizyon Belgesi. Ankara: Milli EğitimMüdürlüğü.
- TEDMEM. (2019). *2018 eğitim değerlendirme raporu* (TEDMEM Değerlendirme Dizisi 5). Ankara: Türk Eğitim Derneği. <https://tedmem.org/yayin/2018-egitim-degerlendirme-raporu>
- TEDMEM. (2018). *2017 Eğitim Değerlendirme Raporu* (TEDMEM Değerlendirme Dizisi 4). Ankara: Türk Eğitim Derneği Yayınları. <https://tedmem.org/yayin/2017-egitim-degerlendirme-raporu> adresinden alındı. (Erişim Tarihi: 16.10.2020)

- Türk Eğitim Sistemi Raporu, (2017). *Türk Eğitim Sisteminin Temel Özellikleri sunulan bildiri*. Ankara: T.C. Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim http://sgb.meb.gov.tr/eurydice/kitaplar/Turk_Egitim_Sistemi_2017/TES_2017.pdf adresinden alındı. (Erişim Tarihi: 16.10.2020)
- Türk Eğitim Sistemi Raporu, (2018). *Türk Eğitim Sisteminin Temel Özellikleri sunulan bildiri*. Ankara: T.C. Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim http://sgb.meb.gov.tr/eurydice/kitaplar/Turk_Egitim_Sistemi_2018/Tes_2018.pdf adresinden alındı. (Erişim Tarihi: 16.10.2020)
- The Educational System in Saudi Arabia, (2006). The Saudi Arabian Cultural Mission (SACM) to the United States sunulan bildiri. <https://www.sacm.org/about> adresinden alındı. (Erişim Tarihi: 30.10.2020)
- Nadler, J., & Schulman, M. (2006). Favoritism, cronyism, and nepotism, *These materials were prepared for the Markkula Center for Applied Ethics program in Government Ethics'de sunulan bildiri*. adresinden alındı. <https://www.scu.edu/government-ethics/resources/what-is-government-ethics/favoritism-cronyism-and-nepotism/> adresinden alındı. (Erişim Tarihi: 16.10.2020)
- Allahmorad, S. (2020). *Education in Saudi Arabia*, World Education News and Reviews'de sunulan bildiri. <https://wenr.wes.org/2020/04/education-in-saudi-arabia> adresinden alındı. (Erişim Tarihi: 30.10.2020)
- TDK. (2021). Türk Dil Kurumu. <http://www.tdk.gov.tr/> adresinden alındı. (Erişim Tarihi: 03.03.2021)
- Türk Dil Kurumu. (2019). Bilim ve Sanat Terimleri Sözlüğü. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bilimsanat&arama=kelime&guid=TDK.GTS.59bce3301a3fa8.09248006 adresinden alındı. (Erişim Tarihi: 05.05.2019)
- Türk Dil Kurumu. (2022). Sözlük. Türk Dil Kurumu <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı. (Erişim Tarihi: 20.03.2019)
- http1:<https://www.mep.gov.sa/en/AdditionalDocuments/PlansEN/8th/Eighth%20Development%20Plan%20-%20Index.pdf> (Erişim Tarihi: 30.10.2020)
- http2:<https://www.mofa.gov.sa/sites/mofaen/aboutKingDom/Pages/KingdomGeography46466.aspx> (Erişim Tarihi: 30.10.2020)