

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**ALGILANAN NEPOTİZMİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE
ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Tolga ALTINTAŞ**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Osman USLU

OCAK -2021

Tolga Altıntaş tarafından hazırlanan “Algılanan Nepotizmin Örgütsel Sessizliğe Etkisi” başlıklı bu tez, 22/01/2021 tarihinde Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Eğilim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Dr. Öğretim Üyesi Osman Uslu
Sakarya Üniversitesi

Jüri Üyeleri: Doç. Dr. Emrah Özsoy
Sakarya Üniversitesi

Dr. Öğretim Üyesi Emre Oruç
Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi

 SAKARYA ÜNİVERSİTESİ	T.C. SAKARYA ÜNİVERSİTESİ İŞLETME ENSTİTÜSÜ TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU	Sayfa : 1/1
Öğrencinin		
Adı Soyadı :	Tolga ALTINTAŞ	
Öğrenci Numarası :	Y176004112	
Enstitü Anabilim Dalı :	İŞLETME	
Enstitü Bilim Dalı :	YÖNETİM VE ORGANİZASYON	
Programı :	☒ YÜKSEK LİSANS	☐ DOKTORA
Tezin Başlığı :	ALGILANAN NEPOTİZMİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİSİ	
Benzerlik Oranı :	%8	
ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE		
☒ Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.		
28/12/2020 İmza		
☒ Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere gsb@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.		
Bilgilerinize arz ederim.		
28/12/2020 İmza		
Uygundur		
Danışman Unvanı / Adı-Soyadı: Dr. Öğr. Üyesi Osman USLU Tarih: 28/12/2020 İmza:		
☐ KABUL EDİLMİŞTİR ☐ REDDEDİLMİŞTİR EYK Tarih ve No:	Enstitü Birim Sorumlusu Onayı	

ÖNSÖZ

Bu tezin yazımı aşamasında, çalışmamı titizlikle takip eden, destekleyen ve her daim ulaşabildiğim danışmanım Dr. Öğretim Üyesi Osman USLU'ya saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım. Tezin sunumu esnasında, görüşleriyle katkıda bulunan Doç. Dr. Emrah ÖZSOY ve Dr. Öğretim Üyesi Emre ORUÇ'a içten teşekkür ederim. Son olarak beni bugünlere getiren, her zaman yanımda olan değerli anne ve babama sonsuz teşekkür ederim.

Tolga ALTINTAŞ

22.01.2021



İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	i
KISALTMALAR	v
TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
ÖZET	ix
ABSTRACT	x
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: NEPOTİZM	4
1.1. Kayırmacılık	4
1.2. Kayırmacılık İle İlgili Kavramlar	4
1.2.1. Kronizm	5
1.2.2. Patronaj	5
1.2.3. Klientalizm	7
1.3. Nepotizm	7
1.4. Nepotizm Boyutları	9
1.4.1. İşe Almada Kayırmacılık	9
1.4.2. İşlemde Kayırmacılık	11
1.4.3. Terfide Kayırmacılık	12
1.5. Nepotizme Neden Olan Faktörler	13
1.5.1. Ailesel Nedenler	13
1.5.2. Çevresel Nedenler	14
1.5.2.1. Sosyokültürel Nedenler	14
1.5.2.2. Ekonomik Nedenler	15
1.5.2.3. Politik Nedenler	15
1.5.3. Örgütsel Nedenler	16
1.6. Nepotizmin Sonuçları	17
1.6.1. Nepotizmin Olumlu Sonuçları	17
1.6.2. Nepotizmin Olumsuz Sonuçları	19

1.7. Nepotizme Karşı Alınabilecek Önlemler	21
1.8. Dünyada Nepotizm	22
BÖLÜM 2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	25
2.1. Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Kavramı	25
2.2. Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Gelişimi	27
2.2.1. İlk Dönem	27
2.2.2. İkinci Dönem	28
2.2.3. Mevcut Dönem	28
2.3. Örgütsel Sessizliğin Boyutları	28
2.3.1. Kabullenici Sessizlik	29
2.3.2. Korunma Amaçlı Sessizlik	29
2.3.3. Koruma Amaçlı Sessizlik	30
2.4. Sessiz Kalma Biçimleri	31
2.4.1. Çalışan İtaati	31
2.4.2. Sağır Kulak Sendromu	32
2.4.3. Pasif Kalma ve Razi Olma	32
2.4.4. Geri Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme	33
2.5. Örgütsel Sessizlik Teorileri	34
2.5.1. Sessizlik Sarmalı	34
2.5.2. Beklenti Teorisi	35
2.5.3. Kendini Uyarılma Teorisi	35
2.5.4. Fayda-Maliyet Analizi	36
2.6. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri	37
2.6.1. Bireysel Faktörler	37
2.6.2. Örgütsel Faktörler	38
2.6.2.1. Örgüt Kültürü	39
2.6.2.2. Sessizlik İklimi	39
2.6.3. Yönetimsel Faktörler	40
2.6.3.1. Olumsuz Geri Bildirim Alma	40
2.6.3.2. Yöneticilerin Zımni İnançları	40
2.7. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları	41

2.7.1. Bireysel Sonuçlar	41
2.7.2. Örgütsel Sonuçlar	42
2.8. Nepotizmin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi	43

BÖLÜM 3. ALGILANAN NEPOTİZMİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı	47
3.2. Araştırmanın Önemi	47
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	48
3.4. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi	48
3.5. Araştırmanın Kısıtları	48
3.6. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli	48
3.7. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	49
3.7.1. Nepotizm Ölçeği	49
3.7.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği	49
3.8. Verilerin Analizi ve Bulgular	50
3.8.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler	50
3.9. Güvenilirlik Analizi	52
3.9.1. Nepotizm Algısına Ait Ölçeğin Güvenilirlik Analizi	53
3.9.2. Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi	53
3.9.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi	54
3.10. Demografik Değişkenlere Göre Nepotizm ve Örgütsel Sessizlik	54
3.10.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Nepotizm ve Örgütsel Sessizlik	54
3.10.2. Medeni Hal Değişkenine Göre Nepotizm ve Örgütsel Sessizlik	56
3.10.3. Yaş Değişkenine Göre Nepotizm ve Örgütsel Sessizlik	57
3.10.4. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Nepotizm ve Örgütsel Sessizlik	59
3.10.5. Aylık Gelir Düzeyine Göre Nepotizm ve Örgütsel Sessizlik	61
3.11. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	63
3.12. Değişkenlere İlişkin Korelasyon ve Regresyon Analizi	64
3.12.1. Nepotizmin, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Bulguları	65

3.12.2.Nepotizm Algısının, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizleri ve Bulguları	66
3.13. Araştırma Sonrası Hipotezlerin Sonuçları ve Araştırma Modeli	68
SONUÇ VE TARTIŞMA	70
KAYNAKÇA	75
EKLER	89
ÖZGEÇMİŞ	92



KISALTMALAR

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

TDK : Türk Dil Kurumu



TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Araştırmaya Katılanlara İlişkin Demografik Bilgiler	51
Tablo 2: Nepotizm Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri.....	53
Tablo 3: Kabullenici Sessizlik Boyutunun Güvenilirlik Değerleri	53
Tablo 4: Korunma Amaçlı Sessizlik Boyutunun Güvenilirlik Değerleri	53
Tablo 5: Koruma Amaçlı Sessizlik Boyutunun Güvenilirlik Değerleri	53
Tablo 6: Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri	54
Tablo 7: Cinsiyet Değişkenine Göre Nepotizm.....	54
Tablo 8: Cinsiyet Değişkenine Göre Kabullenici Sessizlik.....	55
Tablo 9: Cinsiyet Değişkenine Göre Korunma Amaçlı Sessizlik.....	55
Tablo 10: Cinsiyet Değişkenine Göre Koruma Amaçlı Sessizlik.....	55
Tablo 11: Medeni Hal Değişkenine Göre Nepotizm	56
Tablo 12: Medeni Hal Değişkenine Göre Kabullenici Sessizlik.....	56
Tablo 13: Medeni Hal Değişkenine Göre Korunma Amaçlı Sessizlik.....	56
Tablo 14: Medeni Hal Değişkenine Göre Koruma Amaçlı Sessizlik.....	57
Tablo 15: Yaş Değişkenine Göre Nepotizm	57
Tablo 16: Yaş Değişkenine Göre Kabullenici Sessizlik	58
Tablo 17: Yaş Değişkenine Göre Korunma Amaçlı Sessizlik	58
Tablo 18: Yaş Değişkenine Göre Koruma Amaçlı Sessizlik	59
Tablo 19: Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Nepotizm.....	59
Tablo 20: Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Kabullenici Sessizlik	60
Tablo 21: Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Korunma Amaçlı Sessizlik	60
Tablo 22: Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Koruma Amaçlı Sessizlik	61
Tablo 23: Aylık Gelir Düzeyine Göre Nepotizm.....	61
Tablo 24: Aylık Gelir Düzeyine Göre Kabullenici Sessizlik.....	62
Tablo 25: Aylık Gelir Düzeyine Göre Korunma Amaçlı Sessizlik.....	62
Tablo 26: Aylık Gelir Düzeyine Göre Koruma Amaçlı Sessizlik.....	63
Tablo 27: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	63
Tablo 28: Nepotizm, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi.....	65
Tablo 29: Nepotizm Algısının, Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	67
Tablo 30: Nepotizm Algısının, Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	67

Tablo 31: Nepotizm Algısının, Korunma Amaçlı Sessizlik	
Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	67
Tablo 32: Nepotizm Algısının, Koruma Amaçlı Sessizlik	
Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	68
Tablo 33: Araştırma Sonrası Hipotez Sonuçları ve Araştırma Modeli.....	69



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Araştırma Modeli	49
Şekil 2: Araştırma Sonrası Elde Edilen Model.....	69



Tezin Başlığı: Algılanan Nepotizmin Örgütsel Sessizliğe Etkisi	
Tezin Yazarı: Tolga ALTINTAŞ	Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Osman USLU
Kabul Tarihi: 22.01.2021	Sayfa Sayısı: x(ön kısım) + 88(tez) +4(ek)
Anabilim dalı: İşletme	Bilim dalı: Yönetim ve Organizasyon
İşletmelerin ekonomik sosyal amaçlarına ulaşması için tüm çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmeleri ve örgüt adına verilecek kararlara katılım sağlaması gerekmektedir. Kendini geri çeken, sessiz kalma eylemini sergileyen çalışanlar örgüt için önemli bir sorun olarak görülmektedir. Dolayısıyla örgütsel sessizliği, olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecek her türlü faktörün araştırılması oldukça önemlidir. Örgütlerde sessizliği etkileme potansiyeli olan faktörlerden birisi de çalışanların nepotizm algıları olarak değerlendirilebilir. Nepotizm, doğası gereği örgütsel ortamda adaletsizlik, güvensizlik ve performans gibi birçok değişkeni doğrudan etkileyebilmektedir. Öte yandan yazında nepotizm örgütsel sessizlik ilişkilerini inceleyen sınırlı çalışma olduğu belirtilebilir. Bu bağlamda bu çalışmada nepotizmin örgütsel sessizlik ve alt boyutları üzerindeki muhtemel etkilerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda Sakarya’da faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 263 kişiye online anket yöntemi uygulanmış ve elde edilen veriler istatistiki analizler vasıtasıyla incelenmiştir. Veriler, IBM SPSS programı aracılığıyla, bağımsız örneklem T-Testi, one-way ANOVA, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Bulgular incelendiğinde, nepotizmin örgütsel sessizlik üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde, nepotizmin örgütsel sessizlik boyutları üzerinde de etkisi bulunmaktadır. Çalışanların nepotizm algısına sahip olması, sessiz kalma davranışlarını artırmaktadır. Çalışanların nepotizm algısı eğitim, yaş ve medeni hal gibi demografik değişkenlere göre farklılık göstermezken, cinsiyet ve aylık gelir demografik değişkenlerine göre farklılık göstermektedir. Erkeklerin, kadınlara nazaran nepotizm algısının yüksek olduğu görülmektedir. Öte yandan aylık gelir düzeyi düştükçe nepotizm algısı artmaktadır. Çalışanların kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik algıları yaş ve aylık gelir değişkenine göre farklılık gösterirken medeni hal ve cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermemektedir. Eğitim değişkenine bakıldığında ise çalışanların korunma amaçlı sessizlik algılarında farklılık bulunurken, kabullenici sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik algılarında farklılık bulunmamaktadır. Genel olarak bakıldığında, yaş aralığı düştükçe sessizlik davranışı sergileme eğilimi artmaktadır. Katılımcıların aylık geliri arttıkça, sessizlik düzeyleri azalmaktadır.	
Anahtar Kelimeler: Nepotizm, Örgütsel Sessizlik, Kabullenici Sessizlik, Korunma Amaçlı Sessizlik, Koruma Amaçlı Sessizlik	

Title of Thesis: The Effect of Perceived Nepotism on Organizational Silence	
Author: Tolga ALTINTAŞ	Supervisor: Assist. Prof. Dr. Osman USLU
Date: 22.01.2021	Np: x(pre text) + 88(main body)+ 4(App.)
Department: Business Administration	Subfield: Management and Organization
In order for businesses to achieve their economic and social goals, all employees must feel belonging to the organization and participate in the decisions to be made on behalf of the organization. Employees who reject talking and exhibit the act of silence are seen as an important problem for the organization. Therefore, it is very important to investigate all kinds of factors that can affect organizational silence in a positive or negative way. One of the factors that has the potential to affect silence in organizations can be evaluated as employees' perception of nepotism. Nepotism, can directly affect many variables such as injustice, insecurity and performance in the organizational environment. On the other hand, it can be stated that there is a limited study examining the relations between nepotism and organizational silence in the literature. In this context, this study aimed to determine the possible effects of nepotism on organizational silence and its sub-dimensions. The online survey method was applied to 263 people working in enterprises operating in Sakarya and the data obtained were analyzed through statistical analysis. The data were evaluated by using independent samples t-test, one-way ANOVA, correlation and regression analysis through IBM SPSS program. When the findings were examined, it has been found that nepotism has an effect on organizational silence. Similarly, nepotism has an effect on organizational silence's sub-dimensions. Employees' perception of nepotism increases their silence behavior. Employees' perception of nepotism does not differ according to demographic variables such as education, age and marital status, while gender and monthly income differ according to demographic variables. It is seen that men have a higher perception of nepotism than women. On the other hand, as the monthly income decreases, the perception of nepotism increases. All organizational silence dimensions vary according to age and monthly income demographic variables, but do not differ according to demographic variables such as gender, marital status. Prosocial silence varies to education level but acquiescent silence and defensive silence do not vary to education level. In general, the tendency to exhibit silence behavior increases as the age range decreases. As the monthly income of the participants increases, their level of silence decreases.	
Key Words: Nepotism, Organizational Silence, Acquiescent Silence, Defensive Silence, Prosocial Silence	

GİRİŞ

Kayırmacılık, bireylerin akrabalık ilişkileri, eş-dost ilişkileri ya da siyasi bağlantıları nedeniyle diğer bireylerden avantajlı hale gelmesi olarak tanımlanmaktadır (Özsemerci, 2003: 20). Ülkemizde ve dünyada kayırmacılığın uygulamalarını görmek mümkündür. Hemen hemen tüm sektörlerde kayırmacılık, çeşitli şekillerle kendini göstermektedir. Kayırmacılık, genel bir kavram olmakla birlikte kronizm, patronaj, klientalizm ve nepotizm gibi türlere sahiptir (Erdem ve Meriç, 2012: 142). Nepotizm, kayırmacılığın bir türü olmakla birlikte bireylerin akrabalık ilişkileri esas alınarak kayırılması anlamını taşımaktadır (Özsemerci, 2003: 21). Nepotizme her alanda olduğu gibi işletmelerde de rastlanmaktadır (İyişleroğlu, 2006: 43). Nepotist uygulamaların işletmeye olumlu etkileri olmasının yanı sıra, daha çok olumsuz etkileri olduğu bilinmektedir (Büte ve Tekarslan, 2010: 4).

Örgütsel sessizlik, çalışanların örgüt ile ilgili düşüncelerini, kaygılarını bilinçli olarak saklaması olarak tanımlanmaktadır. Sessizliğin, örgütün tümüne hâkim olması neticesinde örgütsel sessizlik kavramı ortaya çıkmıştır (Morrison ve Milliken, 2000). Küreselleşme, teknolojinin gelişmesi ve işletmeler arası rekabetin artması, örgütlerin tüm süreçlerinde başarılı olmasını zorunlu kılmıştır. İşletmenin tüm fonksiyonlarında başarı sağlayabilmesi için etkin bir iletişim ağı kurması gerekmektedir. İşletme açık bir sistem olması sebebiyle işletme içi ve dışı ile sürekli etkileşim halindedir. Bilgi akışının verimli bir şekilde ilerlemesi için çalışanların düşüncelerini ve görüşlerini ifade etmeleri gerekmektedir. Örgütsel sessizliğin örgüte hâkim olması, hem bireysel anlamda zarar vermekte hem de örgütün kısa ve uzun vadeli amaçlarına ulaşmasına engel olmaktadır (Şimşek ve Aktaş, 2014: 124).

Yaşadığımız modern çağın sonucu olarak işletmeler arası rekabet üst seviyededir. Bu rekabet ortamında varlığını devam ettirmek isteyen işletmelerde çalışanların rolü önemli bir yer tutmaktadır. İşletmelerin ekonomik ve sosyal amaçlarına ulaşması için, çalışanların verimli bir şekilde faaliyetlerini sürdürmesi gereklidir. Bu verimli ortamın oluşması için, çalışanların motivasyonunun ve örgüte olan bağlılıklarının yüksek olması gerekmektedir. Aynı şekilde, adalet duygusunun da örgütün tamamına hâkim olması, çalışanların iş tatminini olumlu şekilde etkilemektedir (İşcan ve Sayın, 2010: 213). Çalışan, örgüt içinde kayırmacılık olduğu algısına kapılırsa iş tatmini düşmektedir (Asunakutlu ve Avcı, 2010; Büte ve Tekarslan, 2010: 2). Adil bir ortam olmadığını

algılayan çalışanlar sessizliğe bürünmektedirler (Pinder ve Harlos, 2001; Öztürk ve Cevher, 2016: 73).

Örgüt içinde sessizlik probleminin ortadan kaldırılması işletmeler adına önemli bir husus olarak görülmektedir. Dolayısıyla sessizliği meydana getirecek her faktör en aza indirgenmelidir. Nepotist uygulamalar, örgüt içinde birçok olumsuz sonuç yarattığı gibi çalışanların sessizliğini de artırabilecek muhtemel bir faktördür. Bu bağlamda, nepotizmin, örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizlik alt boyutlarına etkisi araştırılarak, literatüre katkıda bulunmak amaçlanmıştır.

Çalışmanın Konusu

Yapılan araştırmalar incelediğinde algılanan nepotizmin örgüt içinde çalışanlar üzerinde etkileri olduğu ortaya konulmuştur. Bu etkilerin olumlu olmakla beraber daha çok olumsuz olduğu görülmektedir. İşletmelerin ekonomik ve sosyal amaçlarına ulaşması için çalışanların örgüte olan aidiyetleri önemli bir husus olarak düşünülmektedir. Eğer bir çalışan örgüt içinde nepotizmi algıarsa, örgüte olan aidiyeti ve adalet duygusu zedelenmektedir. Aynı zamanda çalışanın iş tatmini düşmekte, işten ayrılma niyeti ve iş stresi artmaktadır. İş tatmini düşen ve örgüte olan bağlılığını kaybeden çalışan örgüt içinde gerçekleşen olaylara tepki vermemeyi tercih etmektedir. Çalışanların, örgüt içinde meydana gelen olaylara bilinçli olarak sessiz kalması ve sessizliğin örgütün tümüne hâkim olması örgütsel sessizliği oluşturmaktadır.

Çalışmanın Kapsamı

Bu çalışmada, kayırmacılığın bir türü olan nepotizmin örgütsel sessizliğe etkisi incelenmiştir. Nepotizmi diğer kayırmacılık türlerinden ayıran kısım, kayırmacılığın kan bağı veya akrabalık bağları esas alınarak yapılmasıdır. Aynı zamanda çalışmada, nepotizmin, örgütsel sessizliğin boyutları olan; ‘kabullenici sessizlik, ‘ koruma amaçlı sessizlik’ ve ‘koruma amaçlı sessizlik’ üzerindeki etkisi de incelenmiştir.

Çalışmanın Önemi

İşletmeler açık birer sistemdir ve işletme iç ve dış çevresinden etkilenmektedir. Küreselleşme, teknolojik gelişmeler işletmelerin kendilerini sürekli yenilemesine mecbur bırakmaktadır. Bu değişime ayak uydurabilmek için işletmede önemli görev çalışanlara düşmektedir. Çalışanlar iç ve dış çevreden aldıkları bilgileri işletmeye

uygulayıp işletmenin rakiplerine üstünlük kurmasına yardımcı olmaktadır. Bu süreçte çalışanların iletişimi, bilgi akışının verimli şekilde ilerlemesini sağlamaktadır. İletişimin yetersiz olması ve çalışanların sessiz kalması, işletmenin amaçlarına ulaşmasında ve işletme adına doğru kararlar verilmesinde sorun teşkil edebilecektir. İşletme içinde örgütsel sessizliğin hâkim olması, iletişim sorununu ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla örgütsel sessizliği yaratan her türlü nedenin araştırılması gereklidir. Bu çalışmada, algılanan nepotizmin örgütsel sessizliği etkileyip etkileyemediği, etkiliyorsa bu etkinin nasıl olduğu incelendiği için önem taşımaktadır. Literatürde nepotizm ve örgütsel sessizlik arasında ilişkiye yönelik çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Ayrıca doğrudan nepotizmin örgütsel sessizliğe etkisi olan çalışma sayısının sınırlı olması bu çalışmaya özgünlük ve önem katmaktadır.

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; algılanan nepotizmin örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizlik boyutlarına olan etkisini saptamaktır. Algılanan nepotizm düzeyi arttıkça ya da azaldıkça örgütsel sessizliğin artmasında ya da azalmasında bir gelişme yaşanıp yaşanmadığına cevap aranmaktadır.

Çalışmanın Yöntemi

Çalışmanın örneklemini Sakarya ilinde bulunan kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Çalışmada nicel yöntem kullanılmıştır. Veriler anket yoluyla elde edilmiştir.

BÖLÜM 1: NEPOTİZM

Bu bölümde nepotizm kavramsal çerçevesine yer verilmiştir. Bölüme, kayırmacılık kavramı ile başlanmış olup, kayırmacılığın çeşitleri olan kronizm, patronaj ve klientalizm incelenmiştir. Daha sonra nepotizmin tanımı ve boyutları; işe almada kayırmacılık, terfide kayırmacılık ve işlemde kayırmacılık kavramları açıklanarak devam edilmiştir. Nepotizmi oluşturan etkenler, nepotizmin sonuçları, nepotizme karşı alınabilecek tedbirler ve dünyada görülen nepotist uygulamalarla bölüm sonlandırılmıştır.

1.1. Kayırmacılık

Kayırmacılık, belirli bir bireyi, başka bir bireyle karşılaştırıp aralarında bir seçim yapmak gerektiğinde, objektif değerlerden uzaklaşarak tercih etme anlamını taşımaktadır (TDK, 1998). Kayırmacılık, halk dilinde “torpil” olarak bilinmekle birlikte “iltimas gösterme” anlamına da gelmektedir (Hasanoğlu ve Aliyev, 2007). Kayırmacılık, kişinin kan bağına sahip olduğu ya da aile üyesi olmayıp kendine yakın gördüğü bireyleri, yasal olmayan bir şekilde kollaması olarak tanımlanmaktadır (Asunakutlu ve Avcı, 2009: 730; Erdem ve Meriç, 2012: 142). Kayırmacılık, kişilerin eğitim düzeylerine ve istihdam edileceği pozisyona uygun olup olmadığına bakılmadan, üst düzey pozisyonda bulunan tanıdıkları sebebiyle işe alınmalarını sağlayan bir yönetim uygulamasıdır (Demir ve Acar, 1997). Kayırmacılık, kamu ya da özel kurumlarda yapılacak atama ve terfilerde akrabalık, arkadaşlık ilişkileri, dini benzerlik ve siyasi yakınlık gibi durumlara bakılarak bazı bireylere ayrıcalıklı davranılması olarak tanımlanmaktadır (Özkanan ve Erdem, 2014: 180).

Kayırmacı davranışların uygulanmasının temelinde güven problemi yatmaktadır (Ekinci, 2016). Kayırmacı uygulamalar, az gelişmiş ülkelerde gelişmiş ülkelere göre daha sık görülmektedir (Berkman, 1983). Kayırmacılık, akrabalık ilişkileri nedeniyle uygulandığında nepotizm, eş-dost ilişkileri kaynaklı durumlarda kronizm, siyasi temelli gerçekleştiğinde klientalizm ve patronaj gibi kavramlarda yansıma bulmaktadır (Aközer, 2003: 18).

1.2. Kayırmacılık İle İlgili Kavramlar

Kayırmacılık, farklı formlarda karşılık bulurken kronizm, klientalizm, patronaj ve nepotizm gibi türleri vardır. Aşağıda kayırmacılığın türlerine ait bilgiler verilmektedir.

1.2.1. Kronizm

Kayırmacılığın bir türü olan kronizm, 1660'lı yıllarda Cambridge Üniversitesindeki öğrencilerin kullandığı "uzun süreli arkadaş" anlamına gelen "crony" kelimesinden türemiştir (Khatrı ve Tsanga, 2003). Kavram, dilimizde "kronizm" olarak kullanılırken yabancı literatürde "favorizm" olarak karşımıza çıkmaktadır (Kurt ve Doğramacı, 2014: 83). Bireylerin, bilgi, beceri ve yeterliliklerine bakılmadan, arkadaş çevresinin etkisiyle kayırılması, kronizm olarak tanımlanmaktadır (Erdem, Çeribaş ve Karataş, 2013: 55). Favorizm, daha çok eşe dosta, işe alımda ya da işletme içinde terfi ve ücretlendirme gibi hususlarda kayırılmasını ifade etmektedir. Kronizm ise politikacıların, kendi çevrelerini yetenek, bilgi ve deneyim gibi kriterleri göz önünde bulundurmadan kayırması olarak da tanımlanabilmektedir (Araslı ve Tümer, 2008: 1239). Bireylerin, liyakat ölçüsü göz önünde bulundurmaksızın sadece eş-dost aracılığı ile kayırılması olarak belirtilmektedir (Karakaş ve Çiçek, 2009: 52). Bir başka tanım olarak, kişilerin, sahip olduğu yetenekleri ve deneyimleri ile değil de, sadece işletmelerde üst düzey pozisyonlarda görev yapan eş-dost sayesinde kayırılması olarak gösterilmektedir (Özkanan ve Erdem, 2014: 190). Farklı bir tanımda ise kronizm, eğitim, başarı, beceri gibi ölçütlere bakılmaksızın kişinin geçmişte tanıdıkları aracılığıyla ya da siyasi yakınlığı sebebiyle kayırılması olarak belirtilmektedir (Büte, 2011: 387).

Kronizm ve nepotizm arasındaki fark; kronizmde, kişiler arasında kan bağı bulunmamasıdır (Barut, 2015: 385). Kamu işletmelerinde görülen kronizm uygulamaları, özel sektörde faaliyet gösteren işletmelere de sıçramıştır. Siyasilerin ve özel sektördeki yöneticilerin paralel politikalar uygulaması kronizmin her iki sektörde de rastlanmasına neden olmaktadır (Warshaw, 1998: aktaran, Büte, 2011: 388). Bölgesel benzerlik kavramına tekabül eden hemşericilik, kronizmin bir çeşidi olarak kabul görmektedir. Bireyin aynı yerde doğduğu ya da aynı yerde büyüdüğü bireye yapmış olduğu kayırmacılık türü olarak görülmektedir (Özkanan ve Erdem, 2014: 191). Bireylerin, hemşerilerini kayırma eğilimi feodal ilişkilerin etkisinde kalan toplumlarda sıklıkla görülmektedir (Meriç ve Erdem, 2013: 470). Bireyin, örgüt içinde ayrıcalıklı muamele görmesinin nedeni, üst düzey pozisyonda çalışan arkadaş çevresidir. Bu gerekçe ile kronizm diğer kayırmacılık türlerinden ayrılmaktadır. (Aksu ve Başar, 2005: 287).

1.2.2. Patronaj

Patronaj kavramı, Fransızca “patronage” kelimesinden dilimize geçmiştir. TDK’ya göre, patronaj kelimesi, cezaevinden tahliye olan suçluya gündelik yaşama uyum sağlaması amacıyla verilen destek olarak açıklanmaktadır (TDK, 1998). Patronaj; etnik, coğrafi ve dini sebeplerden dolayı bazı bireylere öncelik verme eylemi olarak tanımlanmaktadır (Özler ve Büyükarıslan, 2011: 278). Siyasi partilerin iktidara gelmesiyle birlikte, görevde bulunan üst düzey kamu görevlilerinin, görevlerinden alınıp yerlerine herhangi bir başarı ölçütü aranmadan, nepotizm ve kronizm gibi kayırmacılık türleri ile farklı kişilerin göreve getirilmesi “patronaj” olarak belirtilmektedir (Meriç ve Erdem, 2013: 472).

Patronaj uygulamalarındaki temel gaye; kadroların politik yakınlık bulunan bireylerle doldurularak, kendilerine iktidar yolunda destek sağlayan kesime karşılık verilmesi olarak ifade edilmektedir (Meriç ve Erdem, 2013: 472). Diğer bir tanımla ifade etmek gerekirse; patronaj, iktidarın kendinden önceki iktidarlarda görev alan üst düzey kamu personelinin tenzil ederek ya da onları görevden alarak, yerlerine kendi iktidar yanlılarını ve akrabalarını ataması olarak tanımlanabilmektedir (Özkanan, 2013: 55). Patronaj, kamu sektöründe işe alım sürecinde yetkili olan bireyin, istediği kişiyi istihdam ederek kayırması olarak tanımlanmaktadır (Nadler ve Schuman, 2006: aktaran, Dirgen, 2017: 16). Siyasi partinin seçimi kazandıktan sonra, kendi seçmenlerini kayırması “patronaj” olarak tanımlanmaktadır (Akyüz, 2009: 114).

Patronaj, siyasi kayırmacılığın bir çeşidi olarak karşımıza çıkmaktadır. İktidarların kendi konumlarını korumak için siyasi yakınlığı bulunan kişilere yerel ve merkezi makamlarda görev vermesi, patronajın örneklerindendir (Akyüz, 2009: 114). Hukuk devletlerinde tüm bireyler eşit muamele görmektedir. Patronaj uygulamaları ise eşitlik ilkesine aykırıdır. Modern toplumlarda patronaj uygulamaları daha nadir görülmektedir (Kurtoğlu, 2012: 145). Patronajın, nepotizm ve kronizmden ayrılan yönü, uzun dönemli amaçlardır. Nepotizm ve kronizm uygulamalarında duygusallık öne çıkarken, patronaj uygulamalarında politik ilişkiler ön plana çıkmaktadır. Patronaj, yapılan halk seçimleri ile iktidar olan partinin, kamu kadrolarına siyasi nedenlerle yakın oldukları kişileri atamasıdır (Aydoğan, 2009). Olumsuz olarak algılanan patronajın olumlu tarafları da olduğu düşünülmektedir. İktidarın göreve gelmesiyle güvendikleri ve siyasi yakınlığı bulunduğu kişileri ataması, icraatları hızlı bir şekilde yürütmeye sokulmasını

sağlamaktadır (Meriç ve Erdem, 2013: 472). Patronajın istihdam sağlaması olumlu tarafı olarak görülürken, liyakat sahibi olmayan kişilerin göreve gelmesi ve yükseltilmesi olumsuz bir yönü olarak görülmektedir (Çalışal, 2015: 91).

1.2.3. Klientalizm

Klientalizm kelimesinin kökü, eski Roma döneminden kalma “client”, sığıntı kavramından gelmektedir (Elbek, 2013: 45). Klientalizm, kamu kaynaklarının bilinçli olarak siyasal yandaşlar için kullanılmasına olanak sağlanmasıdır (Aközer, 2003: 18). Siyasilerin çıkarları doğrultusunda yandaşlarına ayrıcalıklar tanınması olarak açıklanmaktadır (Jusufo, 2018: 138). Klientalizm, gelir yaratacak kaynakları toplum yararına kullanmak yerine, özelleştirmeler ve kamu ihaleleri ile siyasal yakınlık bulunan çevrelere dağıtılması olarak tanımlanmaktadır (Özkanan ve Erdem, 2014: 196). Bir başka tanımda ise klientalizm, kamu kaynaklarının siyasal destekçilere dağıtılması olarak tanımlanmaktadır (Çalık, 2016: 32).

Klientalizmde görülen siyasal kayırmacılık, patronaja benzer bir kayırmacılık türü olarak algılanabilmekte ancak patronaj kayırmacılığı, kişilerin kan bağı ve eş-dost ilişkisi gözetilerek yapılmaktadır. Klientalizm de ise yapılan kayırmacılığın kökeninde “oy kaygısı” yatmaktadır. Klientalizm, kayırılan kesim için fayda sağlarken, demokrasi adına önemli bir sorun olarak düşünülmektedir (Anciano, 2018). Bunun yanı sıra kayırmacılığın kolektivist ve bireysel boyutu incelendiğinde; nepotizm ve kronizm bireysel boyutunda, patronaj ve klientalizm ise kolektivist boyunda yer aldığı gözlenmektedir (Özler ve Büyükarıslan, 2011: 277). Klientalizm uygulamalarının temelinde yatan neden, siyasal partinin kendisinin iktidara gelmesini sağlayan kitleye desteklerinin karşılığını verip, sadık hale getirerek iktidarlarının devamını sağlamaktır (Yuvalı, 2018: 400).

1.3. Nepotizm

Kamu ve özel sektörde kayırmacılığın farklı şekillerde uygulamaları görülmektedir. Yapılan kayırmacılık, akrabalık ilişkilerine dayanıyorsa bu tür kayırmacılığa “nepotizm” adı verilir. Nepotizm, Latince “yeğen” anlamına gelen “nepos” kelimesinden türetilmiştir (Kiechel, 1984). “Nepos” kavramı, bulundukları konumu, aile üyelerinin yararına kullanan ve bunun sonucunda işletmenin faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyen kişilerin tutumları tanımlanırken kullanılmaktadır (Hudson ve Claasen, 2017). Kavramın kökeni, yeğenlerini kayıran papaları tanımlamaya dayanmaktadır

(İyişleroğlu, 2006: 43). Nepotizm, dilimize İngilizce karşılığı “nepotism” kelimesinden girmiştir. Bu kayırmacılık türünde, kamuda istihdam edilecek bireyler, bilgi ve yetenek gibi kriterler aranmadan siyasilerle olan akrabalık ilişkileri nedeniyle tercih edilmektedir (Çoban, 1999: 181). Bireyler sahip olduğu konumu, akrabalık ilişkisi bulunan kişiler için kullanarak istismar etmektedir (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 47). Nepotizm, kişinin tüm gücünü aile üyeleri için kullanmasıdır. İş süreçlerinde kişinin kan bağı bulunan kişileri liyakat ölçülerine bakmadan kayırması olarak tanımlanmaktadır (Çalık, 2016: 11). Nepotizm, kayırmacılığın bir çeşidi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyin sahip olduğu tecrübe, bilgi ve beceri göz önünde bulundurulmadan aile bağları nedeniyle kayırılmasına nepotizm adı verilmektedir (Aksu ve Başar, 2005: 287). Bir başka tanıma göre nepotizm, kişilerin bilgi, beceri ve yetenek gibi ölçütlerle değil de sadece akraba ilişkileri nedeniyle işe alınması ya da terfi ettirilmesidir (Dökümbilek, 2010: 44). Nepotizm, işin yapılması için gereken kişisel özellikler dikkate alınmadan sadece kan bağı nedeniyle bireylerin istihdam ettirilmesidir (Berkman, 1983). Nepotizm, işletme içinde üst düzey pozisyonda görev alan yöneticinin deneyim, eğitim ve mesleki yeterlilik gibi hiçbir kriter dikkate almadan kan bağı bulunan kişileri yetkilendirmesidir (Çalışal, 2015: 92). Makam sahibi bireylerin, yetkilerini, aile üyelerini istihdam etmek için kullanmasıdır (Demir, 2014: 19). İşe alım ve terfi süreçlerinde akrabalık ilişkisinin kullanılması nepotizm olarak tanımlanmaktadır (Arslaner, Erol ve Boylu, 2014: 65). İşe alınma ve terfi süreçlerinde liyakat esas alınmadığı için “işe göre adam değil, adama göre iş” ifadesi kullanılmaktadır (Karakaş ve Çak, 2007: 78). Karşılıklı çıkarların çatışması sonucu ortaya çıkan nepotizm, ahlaki olmayan şekilde akrabaların kulanması durumudur (Boadi, 2000: 197).

Nepotizme aile ilişkilerinin kuvvetli olduğu ve ekonomik olarak yeteri kadar gelişmeyen ülkelerde sıklıkla rastlanmaktadır (Dökümbilek, 2010: 44). Nepotist uygulamaların kamu sektöründe daha çok görüldüğü algısı olsa da özel sektörde de nepotist uygulamalara sıklıkla rastlanmaktadır (Boadi, 2000: 197). Nepotizm uygulamaları siyaset, futbol ve sanat gibi birçok alanda da etkisini gösterebilmektedir. Belirli bir konuma gelmek isteyen kişiler, aile bağlarını kullanarak farklı alanlarda mevki sahibi olabilmektedir (İşçi, Taştan ve Kozal, 2013: 67). Birçok alanda etkisi görülen nepotizm, hizmet sektöründe de yaygın olarak görülmektedir (Arslaner, Erol ve Boylu, 2014: 63).

Nepotizm, işletmelerin verimli bir şekilde ilerlemesini engelleyen, ekonomik anlamda gelişmemesine, gelir adaletsizliğine ve toplumun ahlaki deformasyona uğramasına neden olan bir yönetim sorunudur (Emek ve Acar, 2008: 65).

Rönesans döneminde Papa'lar akrabalık ilişkileri bulunan bireylere kayırmacı tutumlarda bulunmuşlardır. Papa'lar herhangi bir ölçüt göz önünde bulundurmadan yeğenlerinin üst düzey konumlara gelmelerini sağlamışlardır (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 47). Uygulanan bu kayırmacı tutum o zamanki toplum üzerinde olumsuz bir hava yaratmıştır. Bu durum nepotizm kavramının olumsuz olarak düşünülmesinde etkili olmuştur (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 96).

Örgütlerde yapılan kayırmacılığın nedeni her zaman maddi kazanım olmamakla beraber, duygusal nedenlerden ötürü de meydana gelebilmektedir. Akrabalık ilişkileri ya da kan bağıının bulunması, maddi metaların yerine çıkar amaçlı kullanılabilir (Büte, 2011: 385). Manevi yolsuzluk olarak nitelendirebileceğimiz bu durum geniş anlamda, kimi bireylerin haksız bir şekilde kulanması olarak tanımlanabilmektedir (Aksu ve Başar, 2005: 286). Bazı biyologlar, nepotist uygulamaların hayvanlar arasında da görülen bir davranış biçimi olduğunu ve bu tutumların doğal olduğunu savunmaktadır. (Özler, Özler ve Gümüştekin, 2007: 438). Nepotizm, dilimizde "akraba kayırmacılığı" olarak belirtilmektedir. Kayırmacı davranışlar, farklı gerekçelerle gerçekleşmektedir. Kayırmacılığın gerekçesi akrabalık bağlarına dayanırsa "nepotizm", arkadaşlık ilişkilerine dayanırsa "kronizm" politik ilişkilere dayanıyorsa "patronaj" olarak tanımlanmaktadır (Erdem ve Meriç 2012: 142).

Nepotizm, literatüre bakıldığında farklı boyutlar çerçevesinde incelenmiştir. Bu üç boyut; işe alma sürecinde kayırmacılık, işlemde kayırmacılık ve terfi sürecinde kayırmacılık olarak üç başlık altında toplanmıştır (Ford ve McLaughlin, 1985; Asunakutlu ve Avcı, 2009: 733).

1.4. Nepotizm Boyutları

1.4.1. İşe Almada Kayırmacılık

İşe alım süreci, ihtiyaç duyulan personel arzının belirlenmesi, ihtiyacın iç ve dış kaynaklarla duyurulması, başvuru taleplerinin alınması, adaylarla mülakat yapılması ve kriterlere uyan adayın istihdam edilmesini ifade eden süreç olarak tanımlanmaktadır (Özdoğan, 2010).

İşe alım sürecinde yapılan kayırmacılık; adayın, işe alım yapılacak pozisyonun gerektirdiği kriterlere uygun olup olmadığına bakılmadan, sadece kan bağı bulunduğu için diğer adaylardan avantajlı hale gelmesi ve istihdam ettirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Çalık ve Naktiyok, 2018: 344). İstihdam edilme süreçlerinde herhangi bir ölçüte bakılmadan sadece akrabalık ilişkileri nedeniyle karar mekanizmasının işlemesi, çalışma hayatında sıklıkla görülmektedir (Ponzo ve Scoppa, 2011). İşe alım sürecinde iki taraf bu duruma meyillidir. İş arayan birey akrabalık ilişkilerini kullanmak istemekte, yönetici de nüfuzunu kullanarak kan bağı bulunan kişiyi işe alma eğilimindedir. Bu durum aile ilişkilerinin, toplumsal dayanışmanın önemli olarak görüldüğü ülkelerde sıradan bir süreç olarak görülmektedir. (Dalkıran, 2018: 13). İnsan kaynaklarının verimli kullanımı açısından işe alım süreci, önemli bir konuma sahiptir. Bu süreç istihdam edilecek kişinin sahip olduğu teknik bilgi, uzmanlık alanı, beşeri ilişkiler gibi faktörler göz önünde bulundurularak gerçekleşmektedir. (Gültekin, Biroğul ve Yücedağ, 2015: 199; Aksakal ve Dağdeviren, 2010: 905).

İşletmenin ekonomik ve ekonomik olmayan amaçlarına ulaşması için en önemli bölüm insan kaynaklarıdır ve liyakat esas alınmadan kişilerin istihdam ettirilmesi işletme adına olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Personelin istihdam edilme sürecinde tecrübe, eğitim durumu ve işin niteliklerine uygunluk gibi ölçütler aranmaktadır (Barutçugil, 2004). Aynı zamanda, bu ölçütlerin dışında işe alım sürecinde kan bağına da önemli bir ölçüt olduğu görülmektedir. Yapılan birçok araştırma, üst düzey pozisyonlarda bulunan ya da insan kaynaklarında etkin olan kişilerin kan bağı bulunduğu yakınlarını kayırdığını göstermektedir (Ponzo ve Scoppa, 2011: 78). Nepotist uygulamalarla istihdam ettirilen kişi, pozisyon için gerekli olan nitelikleri taşımadığı için yeterli performansı gösterememektedir. Bu sebepten dolayı, işletmenin diğer çalışanlarında motivasyon düşüşü görülmektedir (Ören, 2007: 85). İşe alım sürecinde uygulanan nepotist uygulamanın bir diğer sonucu da diğer çalışanların iş stresinin artmasıdır (Büte ve Tekarslan, 2010: 16). Diğer çalışanlar, kan bağı esas alınarak istihdam ettirilen kişinin terfi etmesi ve ücretlendirme süreçlerinde avantajlı hale geleceğini düşünebilir ve bu durum örgüt içinde oluşan adalet duygusunu yok etmekle birlikte örgüt içi çatışmalara neden olabilmektedir (Dağlı ve Aycan, 2010).

İşletme sahipleri açısından önemli olan, işe alım sürecinde adayın işe uygun olup olmamasından ziyade, güven konusudur. Bu yüzden işletme sahipleri, işe alım süreçlerinde kan bağı olan kişileri tercih edebilmektedir. Aile üyesinin istihdam

ettirilmesiyle beraber kişinin, bilgi ve beceri konusunda yetersiz olması işletmeye olumsuzlar sonuçlar doğururken diğer taraftan, işletmenin çalışanları bu personel altında çalışmak istemeyeceğinden, işten ayrılmalar gerçekleşebilmektedir (Büte ve Tekarslan, 2010: 5). İşten ayrılmalar, işletmenin, insan kaybetmesinin yanı sıra uzmanlık ve tecrübe gibi önemli kriterleri de kaybetmesi anlamına gelmektedir. Bu da yeni bir personel ihtiyacı doğurmakta ve işletmeye ek maliyetler getirmektedir (Cho ve Song, 2017).

1.4.2. İşlemde Kayırmacılık

Nepotizmin bir diğer boyutu, işlemde kayırmacılıktır. İşlemde kayırmacılık, işletme içinde bir kısım çalışanların diğer çalışanlardan daha kolay işlerde çalıştırılması olarak ifade edilmektedir. Çalışanların kişisel gereklerine uygun işlerde görev alması, örgütsel adalet duygusu açısından önemli bir husustur. Lakin işin yapılma esnasında bir kısım çalışanlara riski düşük ve kısa süren işler verildiği görülmektedir. Oluşan bu süreç, işlem kayırmacılığı olarak tanımlanmaktadır. Personelin bir kısmı, çifte standart olduğunu düşünmekte ve bunun sonucu olarak işletmeye olan bağlılıklarında, işe olan tutkularında ve gösterdikleri performanslarda düşüşler yaşanmaktadır. Oluşan durum, işten ayrılmaların artması, işletme içinde iletişimin bozulması ve endişenin oluşması gibi olumsuz sonuçlar yaratmaktadır (Çalık, 2016: 14). İşletmede verilen kararlar sonucu, nepotist uygulamalar yaşanmakta, yöneticilerin kan bağı olan kişileri örgüt içinde diğer çalışanlardan daha avantajları hale getirmeleri, kollamaları ve işlerinde kolaylık sağlamaları işlem kayırmacılığı olarak tanımlanabilmektedir (Ekinci, 2016).

Kan bağı nedeniyle kayırılan çalışan, kendini diğer çalışanlara göre avantajlı olarak düşünmekte ve işletme içinde ayrıcalıklı muamele görmektedir. Üst düzey yönetici de pozisyonunu aile üyelerinin iş süreçlerinde avantajlı duruma gelmesi için kullanmaktadır (Polat, 2012: 15). İşlem adaletinin olmaması, işlem kayırmacılığını doğurmaktadır. İşlem adaleti, örgütte karar alma süreçlerini kapsamakta ve personelin karar vericiler hakkında adaletli işlem uygulayıp uygulamadıklarına dair inançları olarak tanımlanmaktadır (Tutar, 2007: 99). İşlem adaleti, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları birbirleri ile ilişkili olduğundan çalışanlar, işlemde adaletsizliği hissettikleri anda örgüte olan güven duygusu ve bağlılığında düşüşler yaşanmaktadır (Tutar, 2007: 107; Kutanis ve Mesci, 2010: 546). İşlem kayırmacılığı, diğer çalışanların bireysel

performanslarını düşürürken, işten ayrılma niyetlerini artırmaktadır (Büte ve Tekarslan, 2010: 17).

1.4.3. Terfide Kayırmacılık

Nepotizmin son boyutu terfide kayırmacılıktır. Terfi; bir işletmede çalışan kişinin, üst pozisyona iyileştirilmiş ücret ve daha geniş yetkilerle getirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Çalık ve Naktiyok, 2018).

Örgütlerde çalışanların iş tatminini artırma, kendilerini değerli hissetmelerini sağlama ve çalışanların kendilerine olan güvenlerini artırma adına terfi, önemli bir motive edici faktördür (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004: 429). Terfiler, işletme içinde yükselmenin bir aşamasıdır. Terfi paylaşımı, terfi karanın alınması ve terfi alabilecek çalışanların değerlendirme aşamasında adaletli tavır sergilenmesi adalet teorisinin bir gereği olarak düşünülmektedir (De Souza, 2002).

Çalışanlar, sahip olduğu beceriler ve adapte olma gibi bireysel özellikleri farklılık gösterdiği için aynı performansı gösterememektedir (Pehlivan, 2008: 172). Bundan dolayı, insan kaynakları departmanı çalışanların gösterdiği performansları subjektif bir şekilde değerlendirmeden terfi alacak çalışanı belirlemek durumundadır (Sabuncuoğlu, 2016).

Çalışan terfileri, standart kriterlere göre yapılması gerekirken, bazı işletmelerde süreç bu şekilde işlememektedir. Nepotist uygulamaları algılayan diğer çalışanlar, yüksek performans gösterse de hak ettikleri terfi alamayacaklarını düşünmektedirler. Bu yüzden, çalışanların performanslarında düşüşler yaşanmaktadır. (Çağatay ve Uygur, 2015). Terfi aşamasında yapılan kayırmacılık nedeniyle pozisyonu hak eden kişiler egale olmaktadır. Bu tarz nepotist uygulamalar, diğer çalışanların yaşanan olaya sessiz kalmasına, örgüte olan güven duygusunun zedelenmesine ve işten ayrılmasına neden olabilmektedir (Dağlı ve Aycan, 2010). Çalışanların işten tatmin olması ve örgüte olan bağlılıklarının artması için yaptıkları işin kendilerine uygun ve terfi etmelerinin mümkün olması gerekmektedir (Reed, Stanley ve Strawser, 1994). Asunakutlu ve Avcı (2010) yaptıkları araştırma sonucu terfi ve işlemde kayırmacılığın çalışanların iş tatminine olumsuz etkisi olduğu sonucuna varmışlardır. Liyakat esasları göz önünde bulundurulmadan yapılan terfi, işletmenin amaçlarını ulaşmasını engellemektedir. Yapılan terfilerin adil olmadığını düşünen çalışanların örgüte olan bağlılıkları ve motivasyonları azalmaktadır (Toprak, 2005). Terfi dağıtımının uygun kriterlere göre

yapılmadığı düşüncesinde olan çalışanlar ekstra performans göstermemektedirler (Dökümbilek, 2010: 45). Nepotist uygulamaların sıklıkla görüldüğü işletmelerde, çalışanlar, ekstra performans göstermek yerine, üst düzey yöneticilerle temas kurmaya çalışarak terfi etme düşüncesini taşımaktadır (Özkanan ve Erdem, 2014: 189).

Georgetown Üniversitesi McDonough İşletme Okulu'nun 303 yönetici üzerinde yaptığı çalışmada, nepotist uygulamaların, terfi aşamalarında görüldüğünü ortaya koymuştur. Bu çalışma nepotizmin olumsuz sonuçlara yol açtığını gösterse de, terfi işlemlerinde akrabalık ilişkilerinin rol oynadığı ortaya konulmuştur. Araştırmada, çoğu yönetici terfi sürecinde nepotist uygulamaların olduğunu kabul etmiş ve kendi çalıştıkları işletmelerde de nepotizmin rastlandığını söylemişlerdir. Bunun yanı sıra bazı yöneticiler, nepotist uygulamalara kendilerinin de katıldığını ifade etmişlerdir (Gardner, 2011: aktaran, Özüren, 2017: 17).

1.5. Nepotizme Neden Olan Faktörler

Nepotizmin ortaya çıkış nedenleri oldukça fazladır. Bireyci toplumlarda kişi için önemli olan kendisidir fakat kolektivist toplumlarda kişi sadece kendini düşünmemekle birlikte yakın çevresine de katkı sağlamaktadır. Kolektivist toplumlarda akrabalık ilişkileri kuvvetlidir bu sebepten dolayı nepotist uygulamalar daha fazla meydana gelmektedir (Padgett ve Morris, 2005). Ayrıca yeni kurulan işletmelerde nepotizm daha sık görülmektedir (Fritz, 2003). Nepotist uygulamalara, gelişmiş ülkelerin aksine gelişmemiş veya az gelişmekte olan ülkelerde daha sık rastlanmaktadır. Gelişmiş ülkelerdeki kurumsallaşma nepotist uygulamalara engel teşkil etmektedir (Düz, 2012: 5). Nepotizm görüldüğü gibi farklı nedenlerden ortaya çıkmaktadır. Bu sebepten ötürü, nepotizmi ortaya çıkaran faktörler ailesel, çevresel ve örgütsel açıdan ele alınmıştır.

1.5.1. Ailesel Nedenler

Türk halkının düşünce yapısı gereği, aile içinde çalışmayan bir aile üyesi varsa ona kendi işletmelerinde çalışma fırsatı verilmesi bir zorunluluk olarak görülmektedir. Bu zorunluluğun nedeni ise; ailenin toplum tarafından kınanma kaygısı taşıması olarak düşünülmektedir (İyiışleroğlu, 2006: 47). Aile işletmeleri, aile üyeleri için önemli bir yer tutmaktadır. Üst düzey yönetimde yer alan aile büyükleri, yetişen nesli, ailenin geleceğini garanti alma gerekçesiyle yönetime geçme konusunda teşvik etmektedir (Dirgen, 2019: 32). Aile işletmelerinde profesyonel biçimde oluşturulan insan kaynakları departmanı olmaması nepotizmin ortaya çıkış gerekçelerinden biridir

(İyişleroğlu, 2006: 48). Nepotist uygulamaların diğer bir sebebi aile dışından olan kişilere güven eksikliği olmasıdır (Dökümbilek, 2010: 57). Güven kavramı uzmanlıktan önce geldiği için aile üyeleri, üst düzey pozisyonlarda bulunan profesyonel kişilerin yerini alabilmektedir (Büte, 2011: 175). Aile büyüklerinin isteği doğrultusunda aile üyelerinin istihdam edilmesi bir başka nepotizm uygulanma nedenidir. İstihdam sağlama ve aile üyelerini koruma açısından bakıldığında nepotist uygulamaların toplum yararına olduğu söylenebilmektedir (Düz, 2012: 6).

1.5.2. Çevresel Nedenler

Çevresel etkenler sosyokültürel, ekonomik ve politik olarak üç başlık altında toplanmıştır.

1.5.2.1. Sosyokültürel Nedenler

Nepotist uygulamalar farklı kültürlerde farklı formlarda meydana gelmektedir (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 48). Nepotizm, ülkemizde yoğun olarak karşımıza çıkmasına rağmen önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmamaktadır. Bunun nedeni ülkemizin sahip olduğu kültürel değerlerdir. Ülkemizde dayanışma anlayışının olması nepotist uygulamaların sıklıkla gerçekleşmesine neden olmaktadır (Barut, 2015: 392). Nepotizm, güçlü aile bağları olan toplumların zihninde yer bulmuş bir kavramdır (Çalışal, 2015: 92). Bu tür toplumlarda nepotist uygulamalara, maddi yolsuzluklara göre daha az tepki gösterilmektedir (Karakaş ve Çak, 2007: 78). Bunun nedeni akrabalık ilişkileri olan kişilere yardım edilmesinin doğal karşılanması ve diğer akrabalarında aynı beklenti içinde olduğu düşüncesidir (Erdem ve Meriç, 2012: 142). Gelişmekte olan ülkelerin yasal süreçlerinin ve kontrol mekanizmasının ağır işlemesi sebebiyle nepotist uygulamalar daha sık görülmektedir (Altay, 2007). Ülkemiz ataerkil toplum yapısına sahip olduğu için aile bağlarının çok sıkı olduğu görülmektedir. Aile bağlarının sıkı olması ve dayanışmanın güçlü olması nedeniyle aile büyüklerin sözleri ailenin diğer üyeleri açısından kabul görmektedir. Aile üyesi aile büyüklerinin aldığı karar ile hareket etmek durumunda kalmakta ve bu durumun sonucunda nepotizm ortaya çıkmaktadır (Özler, Özler ve Gümüştekin, 2007: 444). Modernleşme sürecini tamamlamamış olan toplumlarda nepotist uygulamalar görülmektedir. Kabile yapısına sahip toplum, ilişkilerinde kayırmacı davranışları sergilemektedir (Bayhan, 2002: 1). Akrabalık ilişkilerinin güçlü olduğu yerlerde nepotizm kaçınılmaz olduğu görülmektedir.

Toplulukçu ve sosyal sermayenin yüksek olduğu Güney İtalya, nepotist uygulamaların sıkça görüldüğü yerlerden biridir (Ponzo ve Scoppa, 2011).

1.5.2.2. Ekonomik Nedenler

Aile üyeleri arasındaki ilişkinin sıkı olduğu toplumlarda birbirine bağı fertler yetişir ve oluşan bu durum ekonomik ilerlemenin ve sosyal gelişimin önünde engel teşkil etmektedir. Sadece kan bağı olan üyelere güvenin varlığı ve aile üyelerinin dayanışmasının toplum faydasından önce gelmesi, nepotizme neden olmaktadır. Aile üyelerine olan bağlılığın rasyonaliteyi aşması nepotizmi kaçınılmaz kılmaktadır (Özkanan ve Erdem, 2014: 188).

İşletmelerin sahip olduğu maddi ve teknik bilgilere sahip üst düzey personelin rakip ya da başka bir işletmeye geçmesi muhtemeldir. Eğer üst düzey personel aile üyesi ise bu durumun olasılığı daha düşüktür ve işletmenin sahibi ile güven esaslı bir ilişkiye sahiptir. Bu gerekçeden dolayı işletmenin sahip olduğu maddi ve teknik bilgilerin diğer işletmeler tarafından elde edilme ihtimali düşüktür (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 48). Nepotist uygulamaların ekonomik temelli nedenlerinden biri de işletme mali olarak sıkıntı yaşadığında işletmede çalışan aile üyelerinin ödemelerde gerçekleşen gecikmeyi anlayışlı karşılamasıdır. Buna ek olarak yaşanan mali krizlerde aile üyelerinin ekonomik destek sağlaması nepotizmin ekonomik temelli tercih edilme sebeplerinden biridir (Akkuş, 2017: 43).

1.5.2.3. Politik Nedenler

Ekonomik ve siyasi ilişkilerin iç içe olduğu ülkelerde liyakat sisteminin etkin bir şekilde çalışmamasının nedenlerinden biri nepotizmdir. Siyasi partilerin ülke kaynaklarını aile üyeleri için kullanması demokrasi zafiyetine sebep olmaktadır (Nas, 2004: 54). Toplum ve politika arasında etkileşim bulunmaktadır. İktidara gelmek isteyen, ülke yönetiminde söz sahibi olmak isteyen adaylar seçmen kitlelerine bazı sözler vermek durumundadır. Seçmen ise, seçim sonrası verilen sözlerin uygulamaya geçmiş olmasını istemektedir. Demokratik toplumlarda görülen bu durum sonucu ortaya patronaj, nepotizm, klientalizm, kronizm gibi kayırmacılık türlerinin ortaya çıkmasına neden olur (Akyüz, 2009: 113). İktidara gelmek isteyen adaylar seçmenlere kendilerini kabul ettirmek adına bir takım sözler vermektedir. Seçmen kitlesi ise seçim sonrası iktidar sahiplerinden verdikleri oyun karşılığı olarak istihdam olanaklarından faydalanmak istemektedir.

İktidarını korumak isteyen idareciler konumlarını kan bağı olan kişiler adına kullanmaktadır (Çalışal, 2015: 93).

İşletmelerde, personel seçimi yaparken ya da terfi işlemleri sırasında liyakat ölçüsü esas alınmadığı durumlarda, siyasi parti üyelerinin akrabalık bağı bulunan kişiler tercih edilebilmektedir (Dursun, 2004: 139). Kayırmacılık siyasi yönetim politikalarında varlığını sürdürürken özel ve kamu işletmelerinde de görülmektedir. Bu yönü ile bakıldığında siyasi politika ve işletme politikasının benzer özellikleri bulunmaktadır (Büte, 2011: 388). Bazı örgütlerde çalışanlar siyasi görüşlerini açıklamak istemezler. Bunun sebebi işveren ile arasında oluşacak siyasi görüş zıtlığıdır. Görüş zıtlığı oluşması durumunda çalışan terfi alamama, işten çıkarılma ve cezalandırma gibi olumsuz sonuçlara maruz kalabilmektedir (Özkanan ve Erdem, 2014: 189). Nepotist uygulamaların sürekliliği toplumsal yapı ve siyasi davranışlar ile ilgili olduğu görülmektedir. Uzun dönemli olmayan, sadece günü kurtarmak için yapılan planlar nepotist uygulamaların süreklilik göstermesine neden olmaktadır (Akkuş, 2017: 44).

1.5.3. Örgütsel Nedenler

Nepotizme neden olan bir diğer unsur örgüttür. Örgütün sahiplik durumu ve büyüklüğü nepotizmin ortaya çıkaran faktörlerden olduğu görülmektedir. Küçük işletmelerde nepotist uygulamaların daha çok görüldüğü savunulurken, bazı araştırmacılara göre büyük işletmelerde de nepotist uygulamalar çokça görülmektedir. Geçmiş çalışmalar incelediğinde, büyük işletmelerde görülen nepotist uygulamalar küçük işletmelere nazaran daha fazla olmaktadır (Polat, 2012: 23). Büyük işletmelerde nepotist uygulamalara sıklıkla rastlandığı, nepotist uygulamalarının yaygınlığı ve örgüt büyüklüğü arasında paralellik olduğu, kan bağı bulunan kişilerin kayırılmasının insan kaynakları ve işletmenin diğer fonksiyonlarında karşılaştığı ve büyük işletmelerdeki istihdam fırsatları sebebiyle nepotist uygulamaların büyük işletmelerde küçük işletmelere nazaran daha çok görüldüğü bilinmektedir (Ford ve McLaughlin, 1985). Bu konuda yapılmış çalışmalara bakıldığında büyük işletmelerde karşılaşılan nepotist uygulama sıklığı küçük işletmelerde karşılaşılan nepotist uygulamalara göre fazladır (Özler, Özler ve Gümüştekin, 2007: 445). Ancak diğer taraftan nepotist uygulamaların küçük işletmelerde ve gelişme düzeyi düşük ülkelerde sıklıkla görüldüğü literatürde bulunmaktadır. Yeni kurulan işletmelerde kan bağı bulunan kişilerin kayırılması yoğun olarak karşılaşılan bir durumdur (Araslı ve Tümer, 2008: 1238).

Nepotist uygulamaların ortaya çıkmasına neden olan örgütsel etmenlerden bir diğeri sahiplik türüdür. Hem kamu hem de özel sektörde nepotist uygulamaların olduğuna dair araştırmalar olsa da sahiplik türü faktörü ele alınarak en fazla incelenen örgüt türü aile işletmeleridir. Yapılan çalışmalara bakıldığında aile işletmesi “Kan bağı bulunan kişilerin yönetsel faaliyetleri uygulaması”, “üst düzey yönetim mevkilerine aile üyelerinin sahip olması” gibi şartları sağlaması gerektiği düşünülmektedir (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 95).

1.6. Nepotizmin Sonuçları

Kamu ve özel sektörde yapılan akraba kayırmacılığının hem kayırlan hem de diğer çalışanlar üzerinde etkileri bulunmaktadır. Nepotizmin sonuçları olumlu ve olumsuz olmak üzere iki başlık altında incelenecektir.

1.6.1. Nepotizmin Olumlu Sonuçları

Nepotizmin olumsuz sonuçları fazla olmakla birlikte olumlu sonuçları olduğu da yapılan araştırmalarda görülmektedir (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 48). Aile üyelerinin mevkilerini kaybetmemek amacıyla sürdürdüğü bir strateji olarak da tanımlanabilecek nepotizm, işten ayrılmaların azalmasına, öğrenme sürelerinin kısılmasına, örgütsel aidiyetin artmasına olanak sağlamaktadır (Büte ve Tekarslan, 2010: 6). İşletmenin hayatına devam edebilmesi için; maddi kazanç sağlaması, rakiplerine üstünlük sağlaması ve kurumsal kimlik kazanması gerekmektedir. Aile işletmelerinin yapısı gereği işletme sahiplerinin varlığı ve işletmenin varlığı iç içe olmakla birlikte gelecek nesle aktarılması sorun teşkil etmektedir. Bu sebepten ötürü işletmenin gelecek kuşaklara devredilmesi ve idare bakımından sürekliliğin sağlanması nepotizmin olumlu etkileri olarak düşünülmektedir (Bellow, 2004). Nepotist uygulamalarla işe alınan işgörenler kendilerini kanıtlama gayretinde bulunabilmekte ve örgüte aidiyetinden dolayı fedakârlık yapma eğiliminde olabilmektedirler. Olası bir kriz durumunda nepotist uygulamalarla istihdam edilmiş işgören daha fazla çalışmaktadır. Oluşan bu durum ile kriz anında nepotist uygulamaların yarar sağladığı söylenebilmektedir (İyişleroğlu, 2006: 43). İşletmenin sahibi olmayan çalışanlar, yaptıkları işe tutkuyla yaklaşmamakta ve ekstra çaba sarf etmemektedir. Fakat nepotist uygulamalarla işe alınan çalışanlar, kan bağı nedeniyle işletmeye aidiyet duygusuyla yaklaşp diğer çalışanlardan fazla çaba göstermektedir (İyişleroğlu, 2006: 47). Rekabetin yoğun olduğu piyasalarda nepotist uygulamalar işletme için fayda sağlamakta ve aile şirketleri bu piyasalarda başarılı

olmaktadır (Jaskiewicz vd., 2003: 122). Nepotizm uygulanan işletmede aile üyelerinin sayısı fazladır. Akrabalık ilişkilerine sahip oldukları bireylerle işletme içinde karşılaşması çalışanın daha rahat iletişim kurmasını ve kendini güvende hissetmesini sağlamaktadır (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 97). Nepotist uygulamalar küçük ölçekli işletmelerde, aile üyesi olan ve olmayan çalışanlar arasında sıcak ilişkiler kurulmasını sağlayarak çalışanların iş tatmin düzeylerini artırmaktadır (Büte ve Tekarslan, 2010: 6). Nepotist uygulamalar, örgüt içinde çalışanlar arasında rekabet ortamı yaratarak daha arzulu çalışmalarını sağlamaktadır. Bu durum işletme adına avantaj olarak görülmektedir (Abdalla vd., 1998). Çalışma yaşamında tecrübesi olmamış ve becerisi kısıtlı ancak istekli bireyler için nepotizm önemli bir fırsat olarak görülmektedir (Altındağ, 2014). Nepotizmin bir diğer avantajı, akrabalık ilişkileri bulunan çalışanlar birbirleriyle daha kolay diyalog kurarak, uyum içinde çalışmaktadır (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 47). Nepotizmin diğer faydalarından biri de imza hakkı sorununu ortadan kaldırmasıdır. İşletme içinde üst düzey pozisyonlara aile üyelerini istihdam ettirilmesiyle işletme sahibinin bulunmadığı durumlarda idari işlerde aksaklık yaşanmasının önüne geçilmektedir (Barut, 2015). İşletmede aile üyelerinin genç yaştan itibaren çalıştırılması adaptasyon problemini ortadan kaldırmaktadır. Genç yaştan itibaren çalışan kişi, yapılan işi öğrenmekle birlikte örgütün hedeflerine ivedilikle ulaşmasına katkıda bulunmaktadır. Özellikle aile işletmeleri için görev tanımı belli ve aidiyet duygusu yüksek personeli elde etmek, işletme adına pozitif etkiler yaratmaktadır (Abdalla vd., 1998).

İşletmenin içinde benzer kültürel normlara sahip çalışanların varlığı örgüt kültürünün karşılıklı güvene dayalı ve huzurlu olmasına olanak sağlamaktadır. Bu durum da nepotizmin işletmeye bir diğer olumlu sonucu olarak değerlendirilebilmektedir (Büte, 2011: 390). Ortak değerlere sahip çalışanlar öğrenmeyi daha hızlı gerçekleştirmekte ve aralarında etkin bir iletişim sağlanmaktadır (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 47).

Nepotist uygulamalar, işten ayrılmaların düşük olması, iletişimin çok yönlü olması, adaptasyon sürecinin hızlı olması, çalışanların özveri göstermesi ve çalışanların işletmeye aidiyet duygusuyla yaklaşması gibi sebeplerle tercih edilmektedir. (Büte, 2011: 390). Çalışanların işletme içinde aile üyelerinden biri ile iletişime geçtiğinde kendini mutlu ve huzurlu hissetmesi nepotizmin bir başka olumlu sonucu olarak tanımlanmaktadır (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 97).

1.6.2. Nepotizmin Olumsuz Sonuçları

Geçmişte yapılan çalışmalar incelendiğinde; çalışan davranışlarını en fazla olumsuz etkileyen kayırmacılık türünün nepotizm olduğu saptanmıştır (Büte ve Tekarslan, 2010: 4). İşletmelerde kan bağı bulunan üyelere ayrıcalık sağlanması olarak tanımlanan nepotizmin işgörenler üzerinde hem pozitif hem negatif etkileri bulunmaktadır (Büte ve Tekarslan, 2010: 4). Oluşan pozitif ya da negatif sonuçlar tüm örgütü etkilemektedir (Meriç ve Erdem, 2013: 470). Genel olarak nepotizmin negatif sonuçlarının pozitif sonuçlarından fazla olduğu görülmektedir (Büte, 2011: 386). Nepotizmin istihdam ve terfi süreçlerinde uygulanması ve liyakat ilkesinin dikkate alınmaması işletmenin başarılı olmasını engellemektedir (İyileşiroğlu, 2006: 44). Nepotist uygulamalar, örgüt için demokrasiye zarar verirken örgütün kurumsallaşamamasına da neden olmaktadır (Özler, Özler ve Gümüştekin, 2007: 438). Nepotizm, örgütte çatışma meydana getirmektedir. Kayrılan çalışanlar ve diğer çalışanlar arasında çatışmacı bir ortam oluşmakta ve aralarında güven duygusu oluşmamaktadır. Bu ortamda iletişim eksikliği meydana gelmekte ve çalışanların performansı düşmektedir (Ören, 2007: 85). İşletmelerin insan kaynakları departmanı işgören tedarik sürecinde nepotist uygulamalarla tercih yapması işletmeye zarar vermektedir. Akrabalık ilişkileri nedeniyle tercih edilen deneyimsiz çalışanlar, yeterli özelliklere sahip çalışanlar kadar verimli olmamaktadır. Bu durum, çalışanların adalet algılarını azaltmakta ve işletmenin amaçlarına ulaşamamasına neden olmaktadır. Kayrılan çalışanlar ve diğer çalışanlar arasında uyumsuz bir ortam oluşması diğer çalışanların işten ayrılmasına neden olmaktadır. İşten ayrılan çalışan, işletme hakkında olumsuz yorumlarda bulunarak işletmenin imajını zedelemektedir (Araslı ve Tümer, 2008: 1239). Bununla birlikte akrabalık bağı bulunmayan çalışanların örgüte olan güven duygularının sarsılmasına sebep olmaktadır (Yıldırım, 2007: 92). Örgüt içinde, akrabalık ilişkileri nedeniyle bazı çalışanların kayrılması diğer çalışanların işe olan tutkularını kaybettirmektedir. Güveni sarsılan çalışan, adaletsiz yönetim sergilendiğini, ücretlendirme ve terfi süreçlerinde eşitsizlik yapıldığını düşünmektedir (Arslaner, Erol ve Boylu, 2014: 63). Nepotist uygulamaların örgütte görülmesi sonucu, diğer çalışanların örgüte olan bağlılıkları ve güvenleri azalmaktadır. Bunlara ek olarak diğer çalışanların motivasyonları düşmekte, işlerinden ve yaşamlarından tatmin olamamaktadırlar (Arslan ve Çınar, 2010: 92)

İşlerin görülmesini sağlayacak kişi işletme için çok önemlidir. Bu kişinin işleri görme adına yeterli bilgi, tecrübe ve yeteneğe sahip olması gerekir. Ancak nepotist

uygulamalara birçok aile şirketinde rastlanmaktadır. Bu durum, işletmenin kendisi ve çalışanları için maddi ve maddi olmayan kayıpların olması demektir. Bu yüzden aile üyelerini istihdam etme uygulaması işletmenin olumsuz bir intibaha sahip olmasına neden olmaktadır (Vinton, 1998). Nepotist uygulamaların görüldüğü işletmelerde, çalışanlar liyakat esasına uygun istihdam edilmediği için başarısızlık kaçınılmazdır. Liyakat esas alınmadan yapılan istihdam işletme içinde çatışmacı bir ortam yaratır, işgörenlerin işletmeye olan aidiyetleri ve işe olan arzusu düşer. Bu sebepten dolayı kalifiye işçilerin istihdam edilmesi güçleşmektedir (İyışleroğlu, 2006: 45). Nepotizm uygulanan işletmelerde işe alımda ve terfide aile üyelerinin kayırılması diğer çalışanların işletmeye olan güvenin azalmasına neden olmaktadır (Arslaner, Erol ve Boylu, 2014). Nepotizm işletmelerde kişisel kararlara neden olduğu için işletme içi ilişkilere olumsuz etki yapmaktadır (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 94).

Üst düzey yöneticilerin akrabaları ile birlikte çalışmak zorunda olan ve bir aile bireyine terfi ve ödüllerin adaletsizce verildiğini hisseden aile bireyi olmayan çalışanların motivasyonlarını düşürmektedir (Abdalla vd., 1998). Nepotizmden doğan adaletsiz ortamın, aile mensubu olmayan yönetici ve çalışanların işten ayrılma niyetini artıracakları sürülebilmektedir (Büte, 2011: 183).

Aile işletmelerinde aile üyesi olan kişinin becerileri, işletmeye kattığı değer göz önünde bulundurmadan istihdam edilmektedir. Nepotist uygulamalarla istihdam edilen çalışanın yetersiz olması göz ardı edilmektedir (Ateş, 2005: 12). Bu durum işletmedeki diğer çalışanları olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bilgi, beceri, deneyim gibi kriterler göz önünde bulundurulmadan üst düzey pozisyonlarda görev alan aile üyelerini gören işletmenin diğer çalışanlarının iş tatmin düzeyi, örgüte olan güven duygusu ve performansı düşmektedir. Bu da işletmenin verimliliğinin düşmesine neden olmaktadır (Develi, 2008: 24).

Terfi ve ücretlendirme süreçlerinde uygulanan nepotizm çalışanların adalet algılarını azaltarak, stres düzeylerinin artırmaktadır (Büte, 2011: 384). Terfilerde işletme sahiplerinin kan bağı olan üyelerine öncelik tanınması ve ya bu algının oluşması çalışanların motivasyonlarında düşüş yaşamalarına neden olmaktadır (Akdoğan, 2000: 34). Yöneticiler, örgütte adalet duygusunu hâkim kılarak çatışmaları önlemeleri gerekmektedir. Aile işletmelerinde bazen aile üyeleri niteliksel özellikleri değil de sadece kan bağı olması sebebiyle üst düzey pozisyonlarda görev almaktadırlar.

Nepotizmin aile işletmelerinde olumsuz sonuçlarına bir örnek de işletmenin diğer çalışanların nepotist uygulamalarla konum sahibi alan aile üyesinin güdümünde olmak istememesidir. Nepotlardan emir almak istemeyen üst düzey personel işten ayrılmak zorunda kalabilmektedir (Ongar, 2011: 58). Nepotist uygulamalar, çalışanların adalet ve eşitlik algılarının azalmasına neden olmaktadır (Avcı, 2017: 24). Nepotizm özellikle aile işletmelerinde, aile üyeleri arasında çekişmelere, nesiller arası çatışmalara, örgütsel bağlılığın ve adaletin zayıflamasına ve nitelikli personelin, işletmeden uzaklaşmasına yol açabilmektedir (Büte ve Tekarslan, 2010: 5).

İşletmede yaşanan olumsuz sonuçların sebebinin kişisel hatalardan mı yoksa nepotist uygulamalardan mı olduğunun saptanamaması işletme içindeki aile üyeleri üzerinde olumsuz bir etki yaratmaktadır. Oluşan bu durum nepotizmin bir diğer olumsuz sonucu olarak gösterilmektedir (Ichniowski, 1988: 10). Hatta nepotizm algısının yüksek olduğu örgütlerde, çalışanlar bulundukları pozisyonda devamlılık sağlamak veya yükselmek için daha fazla çaba sarf etmek yerine, fırsatını bulduğu anda kayırma görebileceği herhangi bir aile bireyi ile yakın ilişkide bulunmayı tercih edebilecektir (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 60). Nepotizm ile istihdam edilen kişiler, kendisini kayırarak işe alan kişilerin yaptıkları usulsüzlükleri görmezden gelme, hatta delilleri karartma yoluna gidebilmektedir. Nepotizm bu yönüyle de ahlaki yozlaşmayı hızlandıran bir faktördür (Dursun, 2004: 140). Nepotizmin olumsuz sonuçları ülke genelinde düşünüldüğünde, gelir adaletsizliği, kaynakların adaletsiz dağıtımı ve bireyler arası güvenin azalması gibi toplumsal sorunlar meydana gelmektedir (Eroğlu, Çoban ve Koç, 2015: 535).

1.7. Nepotizme Karşı Alınabilecek Önlemler

Günümüzde hem özel sektörde hem de kamu sektöründe oldukça yaygın olarak görülen nepotizm, adaletten uzak bir uygulama olduğu gerekçesiyle hukuksal düzenlemelerle azaltılmaya çalışılmaktadır. Adam kayırmacılık, aile şirketlerinde çok sık uygulandığı için aile şirket danışmanları, organizasyon yararına nepotizm uygulamalarını ve politikalarını geliştirerek iç müşteriye, işverenlere ve aile üyelerine yardımcı olabileceklerdir (Vinton, 1998).

Nepotist uygulamalar, aile üyeleri tarafından kanıksanırken, aile üyesi olmayan çalışanlar tarafından kabul görmemektedir. Aile işletmelerinde, aile üyesi olmayan, uzun yıllar işini layıkıyla yapan, deneyimli çalışanların iş tatminini ve motivasyonlarını korumak için kurumsallaşma gerçekleşmelidir (Büte ve Tekarslan, 2010: 6)

İşletmelerin insan kaynakları departmanı, işgören tedarik sürecinde liyakat esaslarını göz önünde bulundurarak adam kayırmacılığının önüne geçmesi, işletmelerin verimlilik ve devamlılığına olumlu etkide bulunmaktadır. Nepotizme karşı alınabilecek tedbirler ise şunlardır (Erusta ve Akdeniz, 2016: 9):

- İşletmelerin insan kaynakları bölümü kurumsallaşmalı ve işgören tedarikinde profesyonel şirketlerden işgören seçiminde destek alınmalıdır,
- İşletmenin yöneticileri bulundukları pozisyonlarda uzman olmalı,
- İşletme, tüm çalışanları sahip olduğu haklar hakkında bilgilendirmeli,
- Nepotizmin yol açacağı sorunlar hakkında tüm çalışanlar bilinçlendirilmeli,
- İşgören seçimi yaparken, bireyler istihdam edilecek pozisyona uygun kriterlere göre değerlendirilmeli ve
- İşletmenin, işgören yeterliliğini denetleyen mekanizmaya sahip olması gereklidir.

Aile işletmelerinde nepotizmden kaçınmak için aşağıdaki tedbirler alınabilmektedir (İyiışleroğlu, 2006: 50):

- Aile üyelerinin istekleri için kurul oluşturulmalı,
- Aile anayasası oluşturup buna göre hareket edilmeli,
- Aile üyeleri nepotist uygulamaların muhtemel olumsuz sonuçları hakkında bilinçlendirilmeli,
- Aile işletmeleri profesyonel firmalardan destek almalı ve
- Aile üyesi ve aile üyesi olmayan çalışanların arasında çatışma çıkmaması için düzenli bir çalışma ortamı sağlanmalıdır.

Nepotizm uygulamalarının olumsuz sonuçları olsa da, akrabalık ilişkileri birçok problemin çözümünde etkilidir. Aile üyelerinin bağlılığının tüm çalışanlara sirayet etmesi işletmenin sürekliliğine katkıda bulunmaktadır (Kesken ve Ayyıldız, 2006). Alman işletmesi Krupp bu duruma örnek gösterilmektedir. Aile işletmesi olan Krupp, belirlediği kurallar ve bunu tüm çalışanlara eşit şekilde uygulamasıyla işletme uzun yıllar faaliyet göstermiştir (İlter, 2001: 36).

1.8. Dünyada Nepotizm

Yapılan araştırmalara göre dünyadaki şirketlerin %96'sını aile şirketi oluşturmaktadır. Bu durumda işletmeleri yönetenlerin aile  yeleri olduğu görülmektedir. Fortune dergisinin 500 işletme üzerinde yaptėđ araştırmaya göre işletmelerde de h kimiyetin %35'inin aile üyelerinde olduğu saptanmıştır. Nepotizm kavram olarak olumsuz bir algı yaratmaktadır ve aile işletmelerinde nepotizm sık karşılan bir sorun olduğu için üzerinde tartışılmaya devam edilmektedir (Güney, 2008).

Kayırmacılık uygulamaları siyasetten, yayıncılığa, araba yarışlarına kadar birçok sektörde yer almaktadır (Joffe, 2004: 74). Aile işletmelerinde ( yişlerog lu, 2006) ve hizmet sektöründe de (Araslı, Bavık ve Ekiz, 2006: 296) yoğun olarak ortaya çıkmaktadır (Büte, 2011: 386).

Nepotist uygulamalar, geleneksel aile özelliklerinin görüldüğü, aile üyelerinin sıkı ilişkiler içinde olduğu toplumlarda (Erdem ve Meriç, 2012: 142), ekonomik açıdan gelişme düzeyi düşük ülkelerde daha sık görülmekle beraber gelişmeyi düzeyi yüksek ülkelerde de görülmektedir (Özsemerci, 2003: 20; Karacaoğ lu ve Yörük, 2012: 48).

Türk toplumunun sahip kültürel yapısı gereėđ işi başkasına vermeyi yeğlememektedir (Tuncel, 2011: 1). Bunun sonucu olarak ülkemizde de kayırmacılığın farklı türleri görülmektedir (Yıldırım, 2013: 373).

Arap ülkelerini kasıp kavuran Arap baharının ortaya çıkmasında nepotist uygulamaların etkisi görülmektedir. Libya, Tunus, Mısır ve birçok ülkede, liderler, aile üyelerini üst pozisyonlara getirerek, ülkenin sahip olduğu kaynakları kendi amaçları için kullanarak kişisel servetlerini katlamışlardır. Toplum fakir bir şekilde yaşarken kendileri refah içinde yaşamışlardır. Devletin stratejik noktalarında aile bireylerinin bulunması, istedikleri kanuni düzenlemeleri yapmalarını sağlamıştır. Bu sayede kendi çıkarlarına hizmet eden kanuni düzenlemeleri yapıp ülkeyi kendi istekleri doğrultusunda yönetmişlerdir (Aydın, 2012: 35).

ABD'de 2000 yılında yapılan başkanlık seçimlerinde ülkenin tanınmış iki ailesinin  yeleri yarışmıştır. Bu durum, nepotist uygulamaların iş dünyası haricinde politikada da var olduğunun göstergesidir (Karacaoğ lu ve Yörük, 2012: 47).

Kore'de işletme sahipleri, işletme için alınacak yöneticilerin sahip oldukları eğitim, deneyim ve yetenek gibi özellikleri göz önünde bulundurmadan kan baėđ ya da hemşericilik gibi kriterleri dikkate alarak tercih yapmaktadır. Güven sorunu, nepotist

uygulamaların gelişmekte olan ÷lkelerde uygulanmasının bir sebebidir (D÷k÷mbilek, 2010: 54).

D÷nyadaki nepotist uygulamalara bakıldığında yapılan kayırmacılık faaliyetlerinin ÷lkelerin gelişmişlik d÷zeyi ile açıklanmasının mümkün olmadığı gör÷lmektedir. Eskiden beri değişime uğrayarak uygulanan kayırmacılık istenmeyen faaliyet olarak tanımlanmaktadır. Kimi ÷lkede nepotist uygulamalar için cezai yaptırımlar uygulanmış kimi ÷lkede sadece sözlü tepki verilmiş kimi ÷lkede ise çok doğal bir uygulama olarak kabul görmüştür. Ancak en geniş perspektiften bakıldığında, kayırmacılık toplumlarda olumsuz bir kavram olarak gör÷lmektedir (Biber, 2016).



BÖLÜM 2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Tezin ikinci bölümünde araştırmaya konu olan örgütsel sessizlik değişkeni, kavramsal açıdan incelenmiştir. Bölümde, sessizlik ve örgütsel sessizlik kavramlarının tanımları ile başlanmış, örgütsel sessizliğin tarihi gelişimi ile devam edilmiştir. Örgütsel sessizliğin boyutları, sessiz kalma biçimleri, örgütsel sessizlik teorileri, örgütsel sessizliğin oluşturan faktörler ve örgütsel sessizliğin sonuçları hakkında bilgiler verilerek bölüm tamamlanmıştır.

2.1. Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Kavramı

Türk Dil Kurumu, sessizliği; bulunulan ortamda yoğun ses olmayışı ve sakinlik olarak tanımlamaktadır (Moçoşoğlu ve Kaya, 2018: 53). Bir kişinin belli bir konuda sessiz, sakin kalması, o kişinin o konu hakkında bilgi sahibi olmamasından kaynaklanmaktadır. Örgütsel sessizlik ise, kişi konu hakkında bilgi sahibi olmasına rağmen bilerek ve isteyerek çeşitli sebepler nedeniyle sessiz kalmayı tercih etmesi olarak belirtilmektedir (Durak, 2012). Örgüt içindeki sessizlik durumu, sadece ses çıkarmama durumu değil, aynı zamanda gerçekleşen olaylara duyarsız kalma anlamı taşımaktadır (Turgut ve Akbolat, 2017: 360). Örgütsel sessizlik, araştırmacılar tarafından tam anlamıyla kavramsal olarak açıklanamasa da, çalışanların ve örgütün gösterdiği performansa tesiri olduğu kabul görmektedir (Ülker ve Kanten, 2009: 113). Çalışanların olaylar karşısında endişelerini, fikirlerini ve önerilerini söylememeleri bu düşünceyi desteklemektedir. Çalışma yaşamında örgütsel sessizlik kavramı; çalışanın sessiz kalma eylemi sergilemesi, suskun çalışan ve örgüt içinde sessizleşme gibi kavramların yerine kullanılmaktadır (Yıldırım ve Çarıkçı, 2017: 34).

Psikolojide sessizlik; bireylerin içine kapanık olması, duygu ve düşüncelerini söylememesi ve kendine olan güven düzeyinde düşüklük gibi anlamları kapsamaktadır. Sosyolojide ise sessizlik; toplumun duyarsızlaşması, tepki vermemesi gibi olumsuz bir süreci ifade etmektedir. Bununla birlikte aşırı sesteki kaynaklı gürültünün olmayışı, sükût, dinginlik ve huzur gibi olumlu bir durum olarak görülmektedir. Konuşmanın olmaması olarak da adlandırılan sessizlik kavramına, felsefe yazınında da yer verilmektedir (Çakıcı, 2010).

Sessizlik, çalışanların örgüt içinde oluşan olumsuz durumlar için kaygılarını ve düşüncelerini saklama durumu olarak tanımlanmaktadır. Sessizlik örgütün tamamına yayılıp örgütü negatif yönde etkileyebilmektedir. Ancak sessizlik, kişisel olarak da

tanımlanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). Pinder ve Harlos (2001) ise sessizliği, örgütsel değişimi etkileyebilecek çalışanların kişisel, duygusal ya da örgütsel koşullar nedeniyle endişe ve fikirlerini söylememesi olarak tanımlamışlardır.

Sessizlik; belirli bir amaca yönelik ve bilinçli bir şekilde oluşturulan davranıştır (Pinder ve Harlos, 2001). Dyne, Ang ve Botero (2003), yaptıkları tanımda sessizlik; konuşmanın gerçekleşmemesi veya net bir şekilde görülen davranışın olmaması olarak belirtmişlerdir. Örgütsel sessizlik, bireysel ve örgütsel sorunları çözmede yetersiz kalınması ve örgüt ikliminin sessizleşmesi olarak tanımlanmaktadır (McGowan, 2003). Sessizlik kavramını bakıldığında durgun bir davranış olarak düşünülse de tamamen durgun bir davranışı ifade etmemektedir (Scott, 1993). Çalışanlar, üst düzey yöneticilerinin, kendi görüşlerini önemsemediğini düşünmektedir. Çalışanların zihnine yerleşen bu algı onların ses çıkarmasına engel olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). Düşüncesinin değersiz olduğuna inandırılan çalışan, kendi iradesi dâhilinde susma davranışını sergilemektedir. Bu durum aktif bir iletişimin ortaya çıkmasını da engellemekte ve örgütsel sessizliğe neden olmaktadır (Dyne, Ang ve Botero, 2003). Örgütsel sessizlik kavramının işletme bilimine konu olması Hirschman'ın 1970'de yayımlanan "Exit, Voice and Loyalty" adlı kitabı ile gerçekleşmiştir (Çakıcı, 2010). Hirschman, sessizlik kavramını net bir şekilde açıklamamakla birlikte, durgun ancak olumlu bir reaksiyon olan sessizliği, bağlılık kavramı ile benzer anlam taşıdığını belirtmiştir. Çalışanlar olumsuz bir davranışa hemen reaksiyon göstermemektedirler. Bunun nedeni bir süre ses çıkarmayıp bekledikten sonra olayların düzeleceğine olan inançlarından kaynaklanmaktadır (Sarıkaya, 2013: 49).

Yapılan literatür çalışması sonucu, sessizlik kavramının beş adet ikili fonksiyona sahip olduğu görülmektedir (Pinder ve Harlos, 2001).

Aşağıda verilen beş maddede sessizlik fonksiyonları belirtilmiştir:

1. "Sessizlik, bireyleri kimi zaman bir araya getirir kimi zaman birbirinden ayırır".
2. "Sessizlik, bireyler arası ilişkide kimi zaman geliştirici, kimi zaman zarar verici rol oynamaktadır".
3. "Sessizlik, kimi zaman bilgiyi ortaya çıkarırken kimi zaman bilgiyi saklamaktadır".
4. "Sessizlik, kimi zaman derin düşünmenin kimi zaman düşünce yokluğunun göstergesi olmaktadır".

5. “Sessizlik, kimi zaman tasdik etme kimi zamanda karşı gelmenin göstergesidir”.

Sessizliğin sahip olduğu fonksiyonlardan anlaşılacağı üzere, sessizlik; işlevsel bir kavramdır (Pinder ve Harlos, 2001). Sessizlik örgütün tüm aşamalarında görülmektedir. Ancak sessizliğin örgüte olan etkisi yeterli düzeyde araştırılmamaktadır (Bowen ve Blackmon, 2003). Sessizlik konusu örgüt üzerinde etkisi olmasına rağmen bu konuda yeterli araştırma olmayışı, sessizlikle ilgili ortak görüş olmadığını kanıtlar niteliktedir (Özdemir ve Sarıoğlu, 2013: 259).

Çalışanlar, kişisel ya da örgüt için olan endişelerini ve fikirlerini, sessizliklerini kullanarak bastırmaktadırlar. “Tartışılmaz” terimi, işletmelerde hakkında konuşulması istenmeyen, dile getirilemeyen konular için araştırmacılar tarafından kullanılmaktadır. Tartışılmaz konular, olumsuz haberler, ikilikler, bireysel sorunlar, çalışan performansı ve üst yönetim politikaları gibi konuları kapsamaktadır (McGowan, 2003). Bu nedenle sessizlik bazen olumsuz bir durum olarak görülebilmektedir.

2.2. Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Gelişimi

Örgütsel sessizliğin tarihsel gelişimi üç dönemde incelenmiştir. Bu üç dönem; “İlk Dönem”, “İkinci Dönem” ve “Mevcut Dönem” olarak belirtilmektedir (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009).

2.2.1. İlk Dönem

“Sessizlik” ve “ses” kavramları üzerinde ampirik çalışmalar yapan ilk kişi 1970 yılında Albert Hirschman’ tır. Hirschman tarafından iki davranış şekli ortaya konmuştur. Bunlardan ilki, çalışanın işten tatmin olmaması sonucu işten ayrılma niyeti, “çıkış” kavramını ifade ederken, çalışanın örgütü değiştirme amacıyla üstlerine önerilerde bulunması “seslilik” kavramını belirtmektedir (Örenlili, 2018: 5).

Birince dönemde yapılan bir diğer çalışma ise Abraham Tesser ve Mary Charles tarafından yapılan “The Mum Effect” teorisidir.”The Mum Effect” teorisine göre, çalışanlar, kendileri açısından yapılmış uygun olmayan faaliyetlerini üstlerine bildiremedikleri için sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Çalışan, olumsuz haberi veren kişi olmak istemediği ve haberi verdiği üstüyle ilişkisinin zarar görmemesi adına sessiz kalmayı tercih etmektedir (Conlee ve Tesser, 1973).

Bu dönemde yapılan çalışmalardan biri de 1974 yılında Noelle-Neumann tarafından çalışması yapılan Sessizlik Spirali teorisidir. Bu teoriye göre, bireyin sessiz kalması

toplumsal reaksiyona bağlıdır. Çalışan, eğer kendisini toplum tarafından desteklenir biçimde görürse fikirlerini özgürce söyleyebilmektedir. Ancak çalışanın düşüncesi toplumun geneli ile aynı şekilde değil ise, dışlanmamak için sessiz kalmayı tercih etmektedir (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009).

2.2.2. İkinci Dönem

İkinci dönem 1980’li yıllardan ve 2000’li yıllara kadar olan zaman sürecini kapsamaktadır. Bu dönemde sessizliğin içeriği, muhbirlik, konu benimsetme ve ilkeli örgütsel muhalefet gibi kavramlarla çeşitlendirilmiştir. Bu dönemde sessizlikle birlikte örgütsel adalet kavramı çalışılmış ve ses ile ilişkisi incelenmiştir. 2000’li yıllara gelirken sağır kulak sendromu ve sosyal dışlanma konuları üzerinde araştırmalar yapılmıştır (Durak, 2012).

2.2.3. Mevcut Dönem

2000 yılından sonra yapılan çalışmalar üçüncü dönem olarak tanımlanmıştır. Bu dönemde sessizlik için konuşmanın tezadı olarak bakılmış ve üzerinde yoğun çalışmalar yapılmıştır. Üçüncü dönemde, örgütsel sessizlikle ilgili ilk çalışmayı Morrison ve Milliken (2000) yapmıştır. Pinder ve Harlos (2001) örgüt içinde çalışanların ses çıkarmama davranışlarını incelemiştir. Milliken, Morrison ve Hewlin (2003) çalışanların üstleriyle iletişimsizliğini, Dyne, Ang ve Botero (2003) ise çalışanların ses çıkarma eylemlerinin farklı boyutlarını araştırmışlardır.

Sessizliği araştırma konusu olarak ele alan bilimcilerin araştırmaları psikoloji ve yönetim dergilerinde yer almaya başlamıştır. Bu çalışmalarda bir örgütün başarısı için kritik öneme sahip olan çalışanlar; gelişimin, değişimin, yaratıcılığın, öğrenmenin ve yeniliğin ana kaynağı olarak değerlendirilmektedir. Fakat pek çok çalışanın örgütlerindeki sorunlarla ilgili konuşmayı tercih etmediği belirtilmektedir (Durak, 2012).

2.3. Örgütsel Sessizliğin Boyutları

Örgütsel sessizlik, birçok sebepten kaynaklı olarak örgüt içinde ortaya çıkabilmektedir. Örgütsel sessizlik kimi zaman bilgi eksikliği, kimi yapan bireysel özellikler, kimi zaman da korkuya dayalı bir şekilde kendini koruma davranışı olarak meydana gelebilmektedir. Bazı çalışanlar da, fikirlerinin önemsenmeyeceğini düşünerek sessizliğe bürünebilmektedirler (Tutar, 2016).

Örgüt sessizlik kavramı, Pinder ve Harlos (2001) tarafından, kabul edilen sessizlik ve korunma amaçlı sessizli olarak iki boyut altında irdelenmiştir. Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından bu iki boyuta örgüt yararına sessizlik boyutu eklenmiştir. Yapılan çalışmalar sonrasında “örgüt yararına sessizlik”, “koruma amaçlı sessizlik” olarak değiştirilerek, örgütsel sessizlik bu üç boyut altında ele alınmıştır (Örenlil, 2018: 29).

2.3.1. Kabullenici Sessizlik

Kabullenici sessizlikte, çalışan oluşan bir problem ya da gerçekleşen olumsuz bir durum için çözüm üretme ihtiyacı hissetmemektedir. Bu yüzden çalışan pasif bir tavır alarak kendine ait fikirlerini, endişelerini söylememeyi tercih etmektedir (Çakıcı, 2008). Kabul edilen sessizlik davranışı gösteren çalışanlar, örgütün içinde bulunduğu mevcut duruma rıza göstermektedir. Aynı zamanda örgüt adına oluşan bir sorun için alternatif çözümleri önemsememektedirler. Bu duruma ek olarak haksız bir durum karşısında çıkış yollarını aramama veya uygun olanlarına ilgisiz kalma davranışı sergilemektedirler (Pinder ve Harlos, 2001). Çalışan konu hakkında bilgi sahibi olmasına rağmen, bir şeyi değiştiremeyeceği düşüncesiyle sessiz kalmaktadır (Özgen ve Sürgevil, 2009).

Sessizliğe bürünen çalışanlar kendi düşüncelerinin önemsenmeyeceği düşüncesini benimsemektedir. Konuşmanın bir şey kazandırmayacağını düşünmekte olan çalışan, mevcut duruma rıza göstermektedir. Bu tür örgütlerde, “ ne söylersem söyleyeyim bir şeyi değiştiremem” düşünce yapısı hâkim olmaktadır (Karacaoğlu ve Küçükköylü, 2015: 402). Kabullenici sessizlik, bir nevi öğrenilmiş çaresizliktir (Çakıcı, 2010). Otorite düzeyinin yüksek olduğu ve baskının yoğun hissedildiği örgütlerde çalışanların kabul edilen sessizlik davranışını gösterme olasılığı daha yüksektir (Durak, 2012). Örgütün mevcut durumunu kabul eden çalışanlar, sessizlik davranışını bilinçli şekilde göstermektedirler. Kabul eden çalışanlar sessizlik davranışını gösteren diğer çalışanları etkilememekte ve değiştirmeye çalışmamaktadırlar (Pinder ve Harlos, 2001).

Kabul edilen sessizlik davranışı gösteren çalışanlar örgütün geleceğine dair olan umutlarını kaybetmekte ve örgütü geliştireceklerini düşündükleri fikirlerini beyan etmemektedirler. Çalışanların iş tatmini düşük olmakla birlikte örgüt içindeki değişikliklere uyum sağlama eğiliminde değildirler. Çalışanlar kendilerine verilen görevi yerine getirip mesai saatlerini tamamlamaktadırlar (Tayfun ve Çatır, 2013: 116-117).

2.3.2. Korunma Amaçlı Sessizlik

Korunma amaçlı sessizlik olarak tanımlanan bu örgütsel sessizlik boyutu, çalışanların ses çıkarması halinde kendisi için olumsuz bir durum oluşmasından çekindikleri için bilinçli olarak düşüncelerini saklaması ve fikirlerini beyan etmemesidir (Pinder ve Harlos, 2001). Çalışanın kendisini koruma amaçlı yaptığı bu davranış proaktif ve bilinçlidir (Akan ve Oran, 2017: 74).

Dyne, Ang ve Botero (2003), korunma amaçlı sessizlik boyutunda, çalışanların kendilerine dezavantaj yaratan durumlardan kaçınmak için endişe ve görüşlerini söylememeyi tercih ettiklerini söylemişlerdir. Morrison ve Milliken (2000), korunma amaçlı sessizlikle ilgili olarak korkunun anahtar bir güdü olduğunu ve korunma amaçlı sessizlikte çalışanların oluşabilecek sorunlara karşı korunmacı ve proaktif bir davranış sergilediklerini belirtmektedirler. Çalışanlar fikirlerini net bir şekilde söylemenin kendileri için olumsuz durum teşkil etmesinden korktukları için korunma amaçlı sessizlik eylemini tercih etmektedirler (Detert ve Burris, 2007).

Çalışan konuşması sonucunda kendisi için oluşabilecek koşulların kar-zarar muhakemesini yaparak en iyi davranış biçimine karar vermektedir (Alparslan ve Kayalar, 2012: 141; Çavuşoğlu ve Köse, 2016: 122). Çalışanın görüşünü bildirmesi halinde ortaya kendisi adına olumsuz bir durum ortaya çıkabileceğine dair inancı, sessiz kalmasına neden olmaktadır (Göksel ve Güneş, 2017: 816). Korunma amaçlı sessizlik, kabul edilen sessizliğe göre daha proaktif bir yapıdadır. Çalışanlar fikirlerini ve görüşlerini dile getirmemeyi en iyi karar olarak görmektedir (Naktiyok, Kızıl ve Timuroğlu, 2015: 200). Çalışanlar korunma amaçlı olarak, fikirlerini üst düzey yöneticilere iletmezler. Görüşlerini paylaşması halinde cezai işlem uygulanacağı çekincesi, çalışanı sessiz kalmaya itmektir. Çalışan, sessizliği kendisi için bir güvence olarak görmektedir (Dilek ve Taşkiran, 2016: 410). Çalışanlar, sessizliği bulunduğu konumu ve sahip olduğu itibarını koruma adına kullanmaktadır. Çalışanlar çoğu zaman görüşlerinin önemsenmeyeceğini düşünmektedir. Görüşlerini bildirmesi durumunda zarar göreceğini düşünen çalışan bu durumdan korkmakta ve sessiz kalmayı tercih etmektedir (İşleyici, 2015: 53).

2.3.3. Koruma Amaçlı Sessizlik

Çalışanın, örgütün yararı için sessiz kalma davranışını sergilemesi korunma amaçlı sessizlik olarak tanımlanmaktadır. Koruma amaçlı sessizliğin temelinde fedakârlık ve

işbirliği vardır. Çalışanlar örgüt ve çalışma arkadaşlarını koruma adına görüşlerini ve kaygılarını saklamaktadır (Kulualp ve Çakmak, 2016: 125). Koruma amaçlı sessizlik davranışını sergileyen çalışanın amacı; hem örgütü hem de çalışma arkadaşlarını korumaktır. Benzer şekilde, diğer çalışanlar tarafından kendisine kötü gözle bakılmasını istemeyen birey sessizliğini korumaktadır (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009). Çalışanlar, kasıtlı şekilde sessiz kaldığında kendini koruma altına alırken aynı zamanda örgütü ve çalışma arkadaşlarını da koruduğunu düşünmektedir (Durak, 2012). Örneğin; çalışan, çalışma arkadaşlarından ayrı fikri taşısa bile, fikir birliği algısı yaratmak için çalışma arkadaşlarının fikirlerine katılıp, muhalefet yapmamaktadır. Bu davranışı bilinçli ve koruma amaçlı sergilemektedir (Taşkiran, 2011: 117).

Korunma amaçlı sessizlik davranışı daha çok korku temelli ve kişinin kendisi düşünmesi açısından bencilce bir durum olarak görülebilmektedir. Ancak koruma amaçlı sessizlik davranışında “ben” düşüncesinin yanı sıra “biz” düşüncesi de vardır. Burada çalışan sessiz kalarak hem kendi hem de örgüt yararına hareket etmektedir (Organ, 1990). Çalışanın bu eylemi gerçekleştirirken hâkim olduğu düşünce yapısı ya da önceliği, örgütün ve diğer çalışanların fayda sağlamasına yönelik yaptığı fedakârlık olarak ifade edilebilmektedir (Gül ve Özcan, 2011: 112).

Koruma amaçlı sessizlikte; çalışan, görüşlerini ve duygularını saklaması sonucu ödül beklememektedir. Çalışan, burada bilinçli bir eylemde bulunurken amacı örgütün yararına hareket etmektir. Bu bağlamda çalışan bu davranışı karşılık beklemeden sergilemektedir (Üngüren ve Ercan, 2015: 122).

2.4. Sessiz Kalma Biçimleri

Çalışanlar kişisel veya örgütsel nedenlerden dolayı sessiz kalabilmektedir. Örgütlerde çalışanların farklı türlerde sessiz kalma biçimleri mevcuttur. Sessiz kalma biçimleri dört başlık altında toplanmaktadır.

2.4.1. Çalışan İtaati

Çalışan itaati, çalışanın örgütsel şartlarda, durumu sorgulamadan, itiraz etmeden içselleştirmesi ve elde bulunan alternatiflerin kısıtlı olduğunun farkında olması olarak belirtilmektedir. Örgüt içinde adil olmayan bir süreç oluştuğunda itaat etme, elde bulunan alternatifleri görmezden gelme ya da yeni bir alternatif yaratmak için istekli

olmama ile eş anlamlı olduğu ifade edilmektedir. İtaatkâr çalışanlar, gerçekleşen sürecin farkındadırlar (Bildik, 2009: 43).

Sessizlik davranışı sergileyen çalışanlar için baskın hisler; kaygı, korku, öfke ve depresyondur. Sessizlik davranışından vazgeçmemeleri kilit noktadır. İtaatkâr çalışanlar var olan durumların farkında olmazlar ya da olsalar da gönülsüz biçimde sessiz kalmaktadırlar. Baskıcı yönetimi kabullenme düzeyleri yüksek olduğu için mevcut şartları doğal görüp kabul etmektedirler (Pinder ve Harlos, 2001).

2.4.2. Sağır Kulak Sendromu

Örgüt içinde çalışanlar, karşılaştıkları problemleri önemsememe veya problem yokmuş gibi davranma biçimleri sergilemektedirler. Bu davranışlar zaman içinde olağan bir duruma dönüşür ve örgütün bir normu gibi çalışanlar tarafından benimsenmektedir. Çalışanların bu davranışı benimsemesi örgütsel sessizliğin nedenlerinden biri olarak görülmektedir (Taşkiran, 2011). Problemler karşısında çalışanlar üç maymunu oynayarak, “görmedim”, “duymadım”, bilmiyorum” gibi cevaplar vererek sorumluluğu üstlerinden atmaya çalışmaktadırlar (Çakıcı, 2007).

Pinder ve Harlos’a (2001) göre; sağır kulak sendromu, örgütün durağan bir hal almasıdır. Çalışanlar karşılaştıkları problemleri ve kreatif düşüncelerini söylememekte ve yapılan bu sessizlik eylemi örgütsel bir norm olarak görülmektedir (Gegeoğlu, 2018: 30). Örgütün statükocu bir yapıya sahip olması, iletişimsizlik ve örgüt içi adil bir iklimin oluşmaması sağır kulak sendromunun sürekli hale gelmesinin nedenlerinden olarak görülmektedir (Yanık, 2012: 52). Yapılan çalışmalarda sağır kulak sendromu en çok cinsel taciz vakalarında rastlanılmaktadır (Peirce, Smolinski ve Rosen, 1998).

2.4.3. Pasif Kalma ve Rız Olma

Near (1989) “sessizlik gözlemcileri” adlı araştırmasında sessizlik gözlemcilerini, diğer bireylerin davranışlarını, gayri ahlaki ve gayri kanuni olarak değerlendiren ancak buna rağmen sessiz kalma davranışını sergileyen insanlar olarak tanımlamaktadır. Çalışanlar örgüt için önemli konularda kendi için olumsuz bir algı oluşmaması için sessiz ve pasif davranışlar göstermeyi seçmektedir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003). Çalışan var olan koşullara rıza göstermekle birlikte ses çıkarmak için istekli olmamakta ve koşulları değiştirmek için efor göstermemektedir. Çalışan, karşılaşılan problem veya sorun

hakkında bilgi sahibi olsa bile konuşmasının işe yaramayacağını düşünmekte ve herhangi bir değişiklik olmayacağı inancı taşımaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009).

Çalışanın, mevcut duruma razı olması ve olaylara karşı pasif duruşu, zihninde “böyle gelmiş böyle gider” düşüncesi oluşmasına neden olmaktadır. Bu düşünce yapısındaki çalışan örgüt için gereksiz bir unsur olduğuna inanmaktadır (Taşkiran, 2011: 93).

Pinder ve Harlos (2001) bu sessizlik tipinde dört durumdan bahsetmektedir:

1. İlgisiz Sessizlik: Çalışanın olaylara uzak kalması, kendini arka plana atması.
2. Geri Çekilen Sessizlik: Baş hareketleri ile onaylamak.
3. Destekleyici Sessizlik: Jest ve mimiklerle onaylayıcı hareketlerde bulunmak.
4. Anlamsız Sessizlik: Sebep aramadan sessiz kalmayı tercih etmek.

2.4.4. Geri Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme

Çalışanlar olumsuz bir durumla karşılaştıklarında bulunduğu ortamdan geri çekilme eylemini gösterebilmekte ya da başka davranışlara yönelebilmektedir. Çalışan, sesini çıkarması halinde kendi adına tehlike oluşabilecek düşüncesiyle geri çekilmeyi veya başka davranışlara yönelmeyi tercih etmektedirler. Çalışanın geri çekilme ya da başka davranışlara yönelme eğilimi çalışan verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir (Dyne, Ang ve Botero, 2003). Çalışanların kendilerini geri çekmesi ya da başka davranışlara yönelmesi örgüt içinde sessizlik davranışı sergilemelerinin bir sonucu olarak görülmektedir. Bu davranışlar beraberinde yapılan işlere olan isteksizliğin artmasına ve çalışma saatlerine riayet etmeme gibi olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Brinsfield, 2009). Örgütün otoriter yapısı ve çalışanlar üzerinde kurduğu yoğun baskı, çalışanların sessiz davranışlar göstermesine neden olmaktadır. Çalışanlar sessiz davranışlar sergileyerek örgütün geleceğine fayda sağlamaktan vazgeçmektedirler. Çalışanın zihninde oluşan geleceğe dair belirsizlik düşüncesi nedeniyle çalışan, geri çekilme eylemi sergilemektedir (Çavuşoğlu, 2014: 101).

Bir açıdan bakıldığında, geri çekilme davranışı öğrenilmiş çaresizliktir. Çünkü öğrenilmiş çaresizlik halini yaşayan bireyler, geçmişten gelen deneyimleri ile benzeri olayları nasıl idare edeceklerini bilmemekte ve herhangi bir eylem gerçekleştirememektedirler. Bu çaresizlik durumu, bireyi isteksizleştirerek girişimde bulunmasını engellemektedir (Tülübaş ve Celep, 2014: 282).

2.5. Örgütsel Sessizlik Teorileri

Çalışanların ses çıkarmalarının ya da sessizlik davranışını sergilemelerinin sebeplerini bilmek adına belli başlı kuramlar ortaya çıkmıştır (Kahveci, 2010: 10). Bu teoriler; sessizlik sarmalı, beklenti teorisi, kendini uyarılama teorisi ve fayda maliyet analizidir. Aşağıda bu teoriler detaylı şekilde açıklanmaktadır.

2.5.1. Sessizlik Sarmalı

Sessizlik sarmalı teorisi, Noelle-Neumann tarafından literatüre kazandırılmıştır. Kuram, örgütsel açıdan ele alındığında, çalışanların ses çıkarmaları için çalışma arkadaşlarından destek görmesi gerekmektedir. Dolayısıyla çalışanlar, örgütte hâkim olan görüşü belirlemeye çalışmaktadırlar. Çalışan, genel duruma bakıp kendi görüşünün çoğunluğun görüşüyle aynı olmadığı kanısına varırsa izole olmama adına düşüncelerini kendine saklamaktadır. Eğer çalışan, kendinin azınlıkta olduğunu görürse görüşlerinin dikkate alınmayacağını düşünerek görüşlerini açığa çıkarmayarak sessizlik davranışına yönelmektedir (Çakıcı, 2007: 153). Aksi durumda ise, çalışan sahip olduğu görüşün çoğunluk ile paralel olduğunu ya da destek göreceğini düşünürse görüşlerini net bir şekilde söyleyebilmektedir (Kostiuk, 2012).

Çalışan, çalışma arkadaşlarının kendisine destek vereceğini düşünmediği konularda görüşlerini açıkça belirtmemektedir. Bunun nedeni, çalışanın iş yerinde soyutlanma kaygısı taşıması olarak düşünülmektedir. Dışlanma çekincesi yaşayan çalışan, ya çoğunluğun istediği cevabı verir ya da sessiz kalmayı tercih etmektedir. Çoğunluğun sahip olduğu düşünce nedeniyle aynı görüşe sahip olmayan çalışanlar konuşmalarına dikkat etmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003). Çalışanlar, belirli bir süre düşüncelerini söylemekten kaçınmaktadırlar. Düşüncelerini söyledikten sonra, azınlığın diğer bireyleri cesaretlenerek düşüncelerini ifade edebilmektedirler (Şimşek ve Aktaş, 2014: 123).

Sessizlik sarmalı teorisi bazı varsayımlara sahiptir. Bu varsayımlar aşağıda belirtilmektedir.

- Çalışan, çalışma arkadaşları tarafından desteklenmeme kaygısı taşımaktadır.
- Çalışanlar örgüt içinde soyutlanmaktan çekinmektedir.
- Dışlanma korkusu yaşayan çalışan, zihninde örgüt ile ilgili değerlendirmeler yapmaktadır.

Değerlendirme yapan çalışan ya görüşlerini ifade eder ya da sessiz kalmaktadır. (Kahveci ve Demirtaş, 2013:170)

2.5.2. Beklenti Teorisi

Beklenti teorisi, örgütsel sessizlik teorilerinden bir diğeridir ve Vroom tarafından geliştirilmiştir. Beklenti teorisi, dört varsayım sahiptir ve aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Lunenburg, 2011):

- Kişiler örgütlere sahip olduğu tecrübeleri, motivasyonları, ihtiyaçları gibi beklentilerle dâhil olmaktadır.
- Kişiler beklentilerine uygun bilinçli davranış sergilemektedir
- Kişiler iş hayatlarında yükselebileceği bir kariyer, dolgun ücret ve uygun çalışma koşulları gibi beklentilere sahiptir.
- Kişiler beklentilerini karşılayacak en uygun opsiyona bilinçli olarak karar vermektedir

Çalışan çaba sarf ederek bir hedefe ulaşacağına inanıyorsa gösterdiği çabanın ilk aşamada bir sonucu olması gerektiğini düşünmektedir. Çalışanın çaba göstererek ilk aşamada aldığı ödül ikinci aşamadaki istenen sonuçlar için gerekliyse ve çalışan her iki aşamadaki ödülü arzuluyorsa kişi daha fazla çaba sarf ederek ödüle ulaşmayı amaçlamaktadır (Koçel, 2011).

Çalışan, sesini çıkarması durumunda istediği sonuçlara ulaşacağına düşünüyorsa ses çıkarma eylemini gerçekleştirmektedir. Eğer çalışan görüşünü söylediğinde olumsuz sonuçlara maruz kalacağını düşünürse sessizlik eylemine yönelmektedir. Çalışan ses çıkarmaya eyleminin herhangi bir şey ifade etmeyeceği kanısında olursa sessiz kalma davranışı sergilemektedir (Konakçı, 2018: 14).

2.5.3. Kendini Uyarlama Teorisi

Bu teori, 1974 yılında Snyder tarafından geliştirilmiştir. Çalışan, örgüt içinde diğer çalışanların davranışlarını gözlemler ve kendi davranışlarını bu gözlemlere dayanarak uyarlamaktadır (Kumral, 2017: 24). Çalışanlar içinde bulundukları mevcut durumun koşullarına göre davranışlarını düzenlemektedirler (Gencer, 2018: 36).

Çalışanlar görüşlerinin çoğunluğun görüşüyle benzer olmasını istemektedir. Bunun birinci çoğunluğun görüşünün doğru olduğu varsayımdır. İkinci neden ise, çalışan

azınlık içerisinde yer aldığını düşünürse, izole edilme ve gülünç duruma düşme korkusu yaşamaktadır (Batmunkh, 2011).

Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan kişiler, davranışlarını kolayca değiştirebilir ve uyum sağlama konusunda yeteneklidir. Kendini uyarlama düzeyi düşük kişiler sahip oldukları görüşleri ve kaygılarını ortaya çıkarma eğilimindedirler. Bu bireyler kendini uyarlama düzeyi yüksek bireylere kıyasla daha çok ses çıkarma davranışına yönelmekte ve tavırlarını daha net göstermektedirler (Çakıcı, 2007: 154).

Teknolojinin gelişmesi ve küreselleşme ile birlikte değişen yapıya toplumlar adapte olmak durumunda kalmışlardır. Örgütler sosyal birer sistem olduğu için aynı durum örgütler içinde söz konusudur. Rekabetin artmasıyla varlığını sürdürmek isteyen örgütler değişen koşullara uyum sağlamak mecburiyetindedir. Aynı zamanda bu durum çalışanlar için de geçerlidir. Kendini uyarlama düzeyi yüksek çalışan, değişen koşullara uyum sağlarken kendini uyarlama düzeyi düşük çalışanlar ortama adapte olamamaktadır (Acaray, 2014: 97).

Özetlemek gerekirse, çalışanlar örgüt içinde çeşitli biçimlerde kendilerini ifade etmektedirler. Çalışan, örgüt içindeki faktörleri dikkate alarak davranışlarını düzenlemektedir (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 170).

2.5.4. Fayda-Maliyet Analizi

Fayda-maliyet analizin yapılması, kişinin sessiz kalmasına veya ses çıkarmasına etki eden önemli bir faktördür. Birey konuşunca ne elde edeceğini, ses çıkarmayarak neler kaybedeceğini hesabını yaparak fayda maliyet analizini gerçekleştirmektedir. Bu teoriye göre; fayda – maliyet analizinin yapılması kişilerin sessiz kalması veya konuşması durumuna etki eden önemli bir etkidir (Bildik, 2009: 35). Çalışanın konuşarak elde edeceği fayda, konuşmayarak kaybedeceği maliyetten fazla ise konuşmayı tercih eder aksi halde ise konuşmama davranışına yönelmektedir (Konakçı, 2018: 15). Çalışanlar açısından hem doğrudan hem de dolaylı maliyetlerin çalışan sesiyle ilişkisi bulunmaktadır. Doğrudan maliyetler kişinin konuşmada harcadığı zaman ve enerji ile gerçekleşmektedir. Dolaylı maliyetler ise azalan kamu imajı, karşıt bakış açıları ile potansiyel görüşlerin göz ardı edilmesi durumunda olumsuz ruh hali bulunmaktadır. Her iki oluşuma bağlı olarak da konuşma ile ilişkisinin olduğu düşünülmektedir (Kumral, 2017: 22).

2.6. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Çalışanların görüşlerini bilinçli olarak gizlemeleri, belli bir sürecin sonucudur. Çalışanların sessizlik davranışını sergilemelerinin nedenleri bulunmaktadır (Özdil, 2017: 38). Bu nedenler; bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve yönetsel faktörler başlıkları altında toplanmaktadır.

2.6.1. Bireysel Faktörler

Yapılan çalışmalar sonucu örgütsel sessizliğe neden olan unsurlar; kişisel özellikler, izole olma korkusu, geçmiş tecrübeler, ilişkileri zedeleme korkusu ve konuşmanın riskli görülmesi olarak sıralanmaktadır (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011: 102).

Bazı çalışanlar kişisel özelliklerinden dolayı kendilerine olan güven duyguları düşük seviyede olmaktadır. Bunun sonucu olarak, çalışanın konuşmaktan çekinmesi örgütsel sessizliği meydana getirmektedir. Bazı durumlarda çalışanın duygu durumunun kötü olması da sessizliğe yönelmesine neden olmaktadır (Akbarian vd., 2015).

Yaş, örgütsel sessizliği etkileyen diğer bir kişisel özellik faktörüdür. Yaşı genç olan çalışanların, işe uyum sağlama süreci sancılı olmaktadır. Aynı zamanda genç çalışanların başka bir iş bulma olasılığı fazladır. Yaş alan çalışanların işe adapte olma süreçleri daha hızlıdır. Genç çalışanlar yaşı büyük olan çalışanlara göre ön plana çıkma ve rekabetçi olma gibi faktörlerle ses çıkarma eylemini gerçekleştirmektedirler (Özgen ve Sürgevil, 2009).

Çalışanın eğitim durumu da örgütsel sessizliğe etki etmektedir. Çalışan aldığı eğitim gereği bazı konularda bilgi sahibi olup ses çıkarma eylemini gerçekleştirirken, eğitim düzeyi düşük çalışan konu hakkında bilgi sahibi olmadığı için sessiz kalabilmektedir (Taşkiran, 2011).

Çalışan, örgüt içinde ses çıkardığı zaman, kendisi için çok konuşan, şikayet eden ve sorun yaratan gibi bir algı oluşmasını istemediği için sessizlik davranışını sergilemektedir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003). İzole edilme kaygısı taşıyan çalışanlar, sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Dışlanma düşüncesi bulunan çalışan, örgüt içinde etkin bir performans gösterememektedir. Çalışanlar, endişelerinden arınarak ses çıkarmalıdır. Bunun için, üstler ve astlar arasında etkili iletişim süreci olmalı ve üstler, astları ses çıkarmaları konusunda cesaretlendirmelidir. Bu durumun, çalışanların performansına pozitif etki yapacağı beklenmektedir (Gül ve Özcan, 2011: 113).

Çalışanın sessiz kalması, mekâna ve kişiye göre farklılık gösterebilmektedir. Birey, çalışma ortamında bazı arkadaşları ile rahatça konuşabilmekte iken, bazı kişilerin yanında sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Bu durumun, çalışanın geçmişte yaşadığı tecrübelerle ilgili olduğu düşünülmektedir (Özgen ve Sürgevil, 2009). Çalışan, geçmişte ses çıkardığı için olumsuz bir durum yaşadığı için, bir sonraki olayda olumsuz bir durum yaşamamak adına sessiz kalmaktadır. Ses çıkarmaktan kaçınan çalışan kendini zaman geçtikçe önemsiz bir varlık olarak görmektedir (Karadal, 2011).

Çalışanlar aynı zamanda sadece kendi deneyimleri nedeniyle değil, çalışma arkadaşlarını gözlemleyerek ve onların yaşadıklarını görerek sessiz kalmayı tercih edebilmektedir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003).

Örgütler sosyal birer sistemdir. Örgütlerin varlıklarını devam ettirmeleri, çevre ile olan uyumlarına bağlıdır. Açık sistem olan örgütler, dışarıdan bilgi alışverişi yapmaktadır. Bu bilgi akışını sağlayan çalışanlardır. Çalışanların örgüt yararına görüşlerini ve duygularını paylaşmaları gerekmektedir. Lakin çalışanlar ses çıkardıklarında sorun yaratan kişi olarak yaftalanacaklarını düşünürler ve düşüncelerini söylememektedirler (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014: 329). Çalışan, konuşmasının riskli olduğunu düşünmesi, sessiz kalmasına neden olacaktır. Örgütte yaşanan problemleri yakın ilişkileri kurduğu kişilerle konuşmayı tercih eden çalışan, üst düzey yöneticileri ya da kendi kariyerini etkileyecek kişilerle konuşmaktan çekinmektedir. Çalışanın yaşadığı bu korku, sessizlik eylemi sergilemesine neden olmaktadır (Çakıcı, 2008).

Çalışan iş yerinde sahip olduğu ilişkileri kaybedeceği kaygısını taşıdığında sessiz kalmaktadır (Durak, 2014: 96). Örgüt içinde bir sorunla karşı karşıya kalındığında, çalışan, ses çıkarmanın mantıklı olmayacağını ve ilişkilere zarar vereceğini düşünmesi, sessizlik davranışını sergilemesine neden olmaktadır. (Yaman ve Ruçlar, 2014: 38). Çalışma arkadaşları hakkında konuşmanın, ilişkileri bozacağına inanan çalışan, sessizliğini korumaktadır (Gül ve Özcan, 2011:113). Çalışan, ilişkilerin yıpratılmaması ve aleyhine sorun olmaması adına gerçekleri söylemeyip karşı tarafın hoşuna gidebilecek şeyler söyleyebilmektedir (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014: 330).

2.6.2. Örgütsel Faktörler

İş süreçleri ve işletmenin fonksiyonlarının verimli işlemesi adına çalışanların görüşlerini söylemekten çekinmelerine neden olan faktörlerin incelenmesi gerekmektedir (Çakıcı, 2007: 154).

Çalışan, sadece bireysel faktörler neticesinde sessiz kalmamaktadır. Çalışanın sessizliğini etkileyen örgütsel faktörler bulunmaktadır (Özgen ve Sürgevil, 2009). Sessizliğe etkileyen örgütsel faktörler örgüt kültürü ve sessizlik iklimi olarak iki başlıkta toplanmaktadır.

2.6.2.1. Örgüt Kültürü

Her örgüt kendine ait kurallara, yapıya ve kültüre sahiptir. Bu da örgütlerin birbirinden farklı olmasına neden olmaktadır. Örgütün izlediği yol ve uyguladığı politika, çalışanların sessizliği tercih etmesine neden olmaktadır. İletişim, örgüt için çok önemli bir faktördür ve iletişim eksikliği örgüt kültürünün çalışanlar üzerindeki etkisinden kaynaklanmaktadır (Şimşek ve Aktaş, 2014: 124).

Çalışma ortamında adaletsizlik duygusunun egemen olduğu hissine kapılan çalışanlar sessizliğe yönelmektedirler (Pinder ve Harlos, 2001). Örgüt içinde alınan kararların adil olmadığını düşünen çalışan sessiz kalmaktadır (Öztürk ve Cevher, 2016: 73). Adaletsizlik kültürünün egemen olduğu örgütlerde baskıcı yönetim, iletişimsizlik ve insan ilişkilerine önem verilmemesi gibi durumlar yer almaktadır (Çakıcı, 2007: 155).

2.6.2.2. Sessizlik İklimi

Çalışanlar örgüt içinde görüşlerini söylemenin olumsuz bir sonuç doğurmayacağı inancını taşıdıklarında ses çıkarma eylemini gerçekleştirirken, aksi durumda sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Morrison ve Milliken, 2000). Sessizlik iklimi; çalışan, problem meydana geldiğinde başka bir bölge ile iletişime geçmeyi tercih etmeyip kendi bölgesinde probleme çözüm araması sonucu oluşan durum olarak ifade edilmektedir. Çalışanın sessiz kalması, kendisini güvende hissettirmektedir (İşleyici, 2015: 45). Çalışan, örgüt içinde sessizliği bir davranış haline getirdikten itibaren üstleriyle etkin bir iletişimi kaybederek işle ilgi becerilerini ve tutkularını da kaybetmektedirler. Sessizlik ikliminin örgütün tümüne hâkim olması, iletişim kanallarının yok olmasına neden olmaktadır. Örgüt içinde verilecek tüm kararların üst düzey yönetim bazında alınması sessizlik ikliminin sonucu olarak görülmektedir (Ülker ve Kanten, 2009: 113). Örgütlerde çalışanların görüşlerini söylemesini engelleyen bir takım normlar mevcuttur. Bu durumun sonucunda çalışanlar bir süre sonra meydan gelen sorunlarla ilgili bildiklerini söylememeyi tercih ederler ve sessizlik kültürü de bu şekilde gerçekleşmektedir (Taşkiran, 2010: 112). Sessizlik ikliminin egemen olduğu örgütlerde, iletişim etkin bir şekilde yapılamadığı için ortaya çıkan sorunlara zamanında çözüm

bulunmamaktadır (Alparslan ve Kayalar, 2012: 139). Buradan anlaşılabacağı üzere; sessizlik iklimi, çalışanların iş tatminini düşüren ve örgütün gelişimini olumsuz yönde etkileyen bir örgütsel faktördür (Vakola ve Bouradas, 2005).

2.6.3. Yönetmel Faktörler

Çalışanların sessizlik davranışı göstermelerine, bireysel ve örgütsel nedenlerin yanı sıra yönetmel nedenler de sebep olmaktadır. Yönetmel nedenleri, yöneticilerin sahip olduğu bilgi, birikim ve davranışları oluşturmaktadır (Bağ ve Ekinci, 2018: 569). Morrison ve Milliken (2000)'e göre yönetmel nedenleri belirleyen iki temel faktör bulunmaktadır. Bunlardan ilki yöneticilerin astlarından olumsuz geri bildirim alma kaygısı taşımasıdır. Çoğu zaman bireyler olumsuz geri bildirim almak istememektedirler. Yöneticilerden olumsuz geri bildirim almaktan çekinmesinden dolayı çalışanlar, yöneticilerine görüşlerini bildirmemeyi tercih etmektedirler. İkinci faktör ise üstlerin sahip oldu zımni inançlarıdır. Buna göre çalışanlar bireysel başarıyı ön planda tutmaktadır (Erol ve Köroğlu, 2013: 51).

2.6.3.1. Olumsuz Geri Bildirim Alma

Örgütsel sessizliği neden olan bir diğer unsur ise; üstlerin, astlardan olumsuz geri bildirim alma kaygısı taşımasıdır. Yöneticiler de diğer çalışanlar gibi olumsuz geri bildirim almak istememektedir. Bulunduğu pozisyon için yeterli donanıma sahip olmayan yöneticilerin bu kaygıyı taşıma olasılığı yüksektir. Kendine olan güven duygusu düşük ve yetersiz yönetici, astların görüşlerini dikkate almamakta ve çalışanların taleplerini karşılıksız bırakmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000).

Çalışanlar ilettikleri görüşlerin yöneticiler tarafından dinlenmediğini algıladıklarında taleplerini söylemekten vazgeçmektedirler. Bu durum örgüt içi sessizliği artırmaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008). İletişimin tek yönlü olduğu otoriter yapıya sahip örgütlerde, çalışanların üstleriyle etkileşimi yetersizdir. Çalışanların, düşüncelerinin yöneticiler tarafından geri çevrilmesi ve önemsenmemesi durumunda çalışan, özgüven kaybı yaşamakta ve kendisi adına olumsuz sonuçlar doğurabileceği hissine kapılmaktadırlar. Genellikle olumsuz geri bildirim astlardan geldiğinde güvenirliliği tartışılmaktadır (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 56).

2.6.3.2. Yöneticilerin Zımnî İnançları

Sessizlik ikliminin oluşmasının bir diğer yönetsel nedeni yöneticilerin astlarına dair zımnî inançlardır (Morrison ve Milliken, 2000). Bunlardan ilk olanı; yöneticilerin, çalışanların güvenilmez ve bencil olduğuna dair inançlardır. Klasik yönetim döneminin McGregor X teorisi anlayışına paralel bir anlayışa sahip olan bu inanç sisteminde, yöneticiler, çalışanlara güvenmeme eğilimi göstermektedir. Yöneticiler, çalışanlara cezai yaptırımını savunmakta ve sürekli gözlem altında tutulması gerektiğine inanmaktadırlar. Örgüt içinde aşağıdan yukarıya doğru iletişimin olmamasının sebebi; çalışanlarına güvenmeyen yöneticilerin iletişimi engellemesinden kaynaklanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). Psikososyal kişilik bozukluklarından biri olan narsist yapıya sahip olan bir yönetici ‘her şeyin en iyisini ben bilirim’ anlayışına sahiptir. Bu nedenle astlarının duygu ve düşüncelerine önem vermemektedir. Üstün bu tutumu, çalışanın sessizlik davranışı göstermesine neden olmaktadır (Öztürk ve Cevher, 2016: 73). Kimi örgütte görüş birliğinin örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli bir etken olduğu düşünülürken, kimi örgütte de görüş birliğinin örgüte bir fayda sağlamayacağı düşünülmektedir. Yöneticilerin fikir birliğine karşı olması, örgüt içinde sessizliği artırmaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008).

2.7. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgüt sessizliğin, örgüte hâkim olmasının ilk sonucu işgörenin performansını olumsuz yönde etkilemesi olarak belirtilmektedir. Çalışanın performansının düşmesi ve bu performans düşüklüğünün diğer çalışanlara sirayet etmesi, örgütün yaşam ömrü için tehdit oluşturmaktadır. Bir örgütün varlığını devam ettirebilmesi, ekonomik ve sosyal amaçlarına ulaşabilmesi, örgüte bağlılıkları yüksek, değişime adapte olabilen ve örgüt içinde bilgi akışını sağlayan çalışanlara bağlıdır. Çalışanın sessizliği tercih etmesi, düşünce ve kaygılarını dile getirmemesi hem içinde bulunduğu örgüt için hem de bireysel anlamda olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Örgütsel sessizliğin sonuçları, bireysel ve örgütsel sonuçlar olarak iki başlık altında incelenmektedir (Şimşek ve Aktaş, 2014: 124).

2.7.1. Bireysel Sonuçlar

Örgütsel sessizlik, çalışana birtakım sorunlar yaratmaktadır. Çalışan, örgütsel sessizliğe bağlı olarak stres düzeyinde artış yaşamaktadır. Çalışan, bir problemle karşılaştığı zaman o probleme kayıtsız kalması, kendisini stresli ve öfkeli hissetmesine neden

olmaktadır. Stresli ve öfkeli olan çalışanın motivasyonu azalmaktadır (Brinsfield, 2009). Örgütsel sessizliğin çalışana çok sayıda olumsuz etkisi görülmektedir. Çalışanın ses çıkarmaması ve düşüncelerini ifade etmemesi, kendisini yalnız hissetmesine neden olmaktadır. Bu da çalışanın sağlık sorunları yaşamasının yanı sıra, alkol ya da ilaç kullanma eğiliminde bulunmasına neden olabilmektedir. Çalışanın yalnızlık hissetmesi, aşırı stres içinde olması kendisinde suçluluk duygusu yaratmaktadır. Suçluluk duygusu yaşayan çalışan zaman içinde psikolojik sorunlar yaşamaktadır (Shojaie, Matin ve Barani, 2011). Çalışanlar sessizlik davranışı nedeniyle iletişim eksikliği yaşamaktadır. Çalışanlar arasında bilgi paylaşımı ve etkileşimin azalması sonucu birbirlerine karşı ön yargılı yaklaşımları gibi problemler ortaya çıkmaktadır (Nartgün ve Kartal, 2013: 51).

Örgütsel sessizliğin bütün örgütü etki altına alması sonucu, çalışanlar örgüt ile ilgili düşüncelerini, endişelerini dile getirmede problemler yaşamaktadır. Çalışanlar kendilerini ifade edememesi ve sessiz kalmaları, örgüte olan bağlılıklarında ve güvenlerinde düşüş yaşamalarına neden olmaktadır. Aynı zamanda, örgüte olan aidiyeti azalan çalışanın iş tatmini düşmekte ve işten ayrılma niyeti içerisinde olmaktadır. Çalışanın bir problem konusunda bilgili olması ve o problemi çözebilecek uzmanlığa sahip olmasına rağmen sessiz kalması, kendisini önemsiz hissetmesine neden olmaktadır (Çakıcı, 2008: 118). Çalışan örgütten aldığı güven kadar örgüte güven duymaktadır. Çalışanın sessiz kalmasına neden olan örgüt, çalışanın güven duygusunu zedelemekte ve çalışanın örgüte olan bağlılığı azalmaktadır. Bunun sonucu olarak çalışanlar işten ayrılmayı tercih edebilmektedir (Durak, 2012).

2.7.2. Örgütsel Sonuçlar

Üst düzey yönetici ve çalışanların neredeyse tamamına yakını, işle ilgili en az bir konuda sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmektedir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003). Örgütsel sessizliğin oluşması nedeniyle, çalışanlar arasında etkileşim azalmakta ve çalışanlar problemler karşısında görüşlerini ifade edememektedir. Çalışanların sorunlarla ilgili olarak ses çıkarmama davranışı sergilemesi, üst düzey yöneticiler tarafından her şeyin yolunda gittiği düşüncesine sahip olmalarını sağlamaktadır (Morrison ve Milliken, 2000).

Çalışan görüşlerinin önemsenmemesi, sorunlar yokmuş gibi davranılması ve negatif geri beslemeden korkulması örgütsel sessizliği oluşturarak, örgütün rekabet ortamında avantajlı hale gelmesini engellemektedir (Çakıcı, 2008: 119). Çalışanların ses

çıkarmama eyleminde bulunması, örgüt adaptasyonunun oluşması bakımından önemli bir engel olarak görülmektedir (Alparslan ve Kayalar, 2012: 144). Örgütsel sessizlik, çalışanların arasında iletişim ve etkinliğin azalmasına, bilgi akışının kesilmesine neden olmaktadır (Brinsfield, 2009).

Örgütsel sessizliğin sonuçlarından bir diğeri çalışanların sorunlar karşısında ses çıkarmaması, görüşlerini kendine saklamasından doğan kendini değersiz hissetmesi durumudur. Ortaya çıkan sorunlar hakkında kaygılarını aktaramayan çalışanlarda zaman içinde yeni gelişen olaylara karşı kayıtsızlık durumu meydana gelmektedir. Bu durum örgüt için olumsuz bir algı oluşmasına neden olmaktadır (Fatima vd., 2015). Ayrıca örgütsel sessizlik, çalışanların memnuniyet düzeyini olumsuz etkilemesiyle birlikte çalışanların uygun olmayan davranışlar sergilemesiyle sonuçlanabilmektedir. Bunun sonucunda örgütler önemli bir maliyete katlanmaktadır (Shojaie, Matin ve Barani, 2011).

2.8. Nepotizmin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Araslı ve Tümer tarafından 2008 yılında KKTC’de yapılan bir çalışmada 576 banka çalışanı üzerinde nepotizmin etkisi incelenmiştir. Elde edilen sonuçlarda algılanan nepotizmin, çalışanların iş stresini ve işten ayrılma niyetlerini arttırdığı tespit edilmiştir (Araslı ve Tümer, 2008).

Büte ve Tekarslan tarafından 2010 yılında Trabzon ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde 130 kişiye anket uygulaması yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucu nepotizmin iş stresinin artmasına, örgüte olan güven ve adalet duygusunu azalmasına neden olduğu ortaya koyulmuştur (Büte ve Tekarslan, 2010).

Asunakutlu ve Avcı tarafından 2010 yılında Muğla ilinde mermer sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede en az iki yıldır o işletmede çalışan 123 çalışan üzerinde nepotizm algısını ölçen bir araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucu nepotizmin çalışanların iş memnuniyetini düşürdüğü ortaya koyulmuştur (Asunakutlu ve Avcı, 2010).

Büte tarafından 2011 yılında yapılan bir diğer çalışmada 243 çalışan üzerinde nepotizmin etkileri incelenmiştir. Analizler sonucu nepotizmin, çalışan üzerinde güvensizlik yarattığı, bağlılığı azalttığı ve iş tatminsizliği, işten ayrılma niyetlerinin artması gibi negatif etkileri olduğu görülmüştür (Büte, 2011: 402).

Büte, 2011 yılında yaptığı çalışmada, 130 çalışan ankete katılmış ve nepotizmin, çalışanların iş stresini arttırdığı ve iş tatminini azalttığı bulgusuna ulaşmıştır (Büte, 2011: 182).

Karacaoğlu ve Yörük, 2012 yılında Orta Anadolu'da faaliyet gösteren bir aile işletmesinde yaptıkları çalışmada, nepotizm boyutlarının, örgütsel adalet ile arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu ileri sürmüşlerdir (Karacaoğlu ve Yörük, 2012).

Düz tarafından 2012 yılında Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren bir otelde çalışanlar üzerinde bir çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışma sonucu nepotizmin çalışanlar örgüte olan bağlılıklarının düşmesine neden olduğu tespit edilmiştir (Düz, 2012).

Arslaner, Erol ve Boylu tarafından 2014 yılında Eskişehir ilinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışanlar üzerinde nepotizmin örgütsel adalet ile ilişkisini inceleyen çalışma yapılmıştır. 190 çalışana yapılan anket sonucu nepotizm çalışanların örgütsel adalet duygularını zedelediğini ortaya koymuştur (Arslaner, Erol ve Boylu, 2014).

Kaba ve Aktaş, 2018 yılında nepotizm ve örgütsel adalet algısını ölçen bir çalışma yapmıştır. Araştırma sonucu çalışanların algıladığı nepotizmin, örgütsel adalet algılarını zedelediği sonucuna ulaşmışlardır (Kaba ve Aktaş, 2018).

Kurt ve Doğramacı tarafından 2014 yılında yapılan bir çalışmada İstanbul'da kamu sektöründe faaliyet gösteren bir kurum içinde 46 kişiye nepotizmin alt boyutları algısını ölçmek bir çalışma yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre çalışanların terfide kayırmacılık boyutunda nepotizm algısı yüksek, işe alma kayırmacılığı boyutunda daha düşük iken, işlem kayırmacılığında nepotizm algısı ise düşüktür (Kurt ve Doğramacı, 2014).

Eroğlu vd. tarafından örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ölçen bir araştırma yapılmıştır. Çalışmadan örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunmuştur (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011).

Akgündüz, 2014 yılında Ankara'da faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 334 kişi üzerinde örgütsel sessizlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Ortaya çıkan sonuca göre, sessiz kalma eylemleri ve örgüte duyulan güven arasında negatif bir ilişki vardır. (Akgündüz, 2014).

Elçi vd. tarafından 2014 yılında yapılan çalışmada, örgüt içinde artan sessizlik eylemlerinin, işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişkisi olduğu ortaya koyulmuştur (Elçi vd., 2014).

Pinder ve Harlos tarafından 2001 yılında yapılan çalışmada örgütsel sessizlik ve algılanan adaletsizlik arasındaki ilişkiyi ölçmüşlerdir. Çalışmada, adalet algısının düşmesinin sessizliğin artmasına sebep olduğu ortaya koyulmuştur. (Pinder ve Harlos, 2001).

Emre tarafından 2010 yılından yapılan çalışmada örgütsel adaletin boyutları ve örgütsel sessizlik boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan çalışma sonucu, örgütsel adalet boyutları ve örgütsel sessizlik boyutları arasında ters yönlü ilişkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Emre, 2010).

Tülübaş ve Celep tarafından 2012 yılında yapılan çalışmada, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır (Tülübaş ve Celep, 2012).

İşleyici tarafından 2015 yılında yapılan çalışmada, örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet arasında negatif ilişki bulunduğu belirtilmiştir (İşleyici, 2015).

Nepotizm ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye dair geçmişte çalışmalar yapılmakla beraber nepotizmin örgütsel sessizliğe etkisi olduğu ortaya koyulmuştur. Çalışanların nepotizm algısı, örgüt içinde sessiz kalma davranışı göstermelerine neden olmaktadır (Pelit, Dinçer ve Kılıç, 2015: 99).

Polat tarafından 2016 yılında yapılan çalışmada, kayırmacı tutumların örgütsel sessizlikle ilişkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, nepotizm ve örgütsel sessizlik arasında ilişki olduğu saptanmıştır (Polat, 2016: 44).

Nepotizmin örgütsel sessizliğe etkisi Çalık (2016) tarafından da incelenmiştir. Yapılan araştırmada, nepotizmin, örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizlik boyutları üzerinde etkisi olduğu görülmektedir (Çalık, 2016: 119).

Sipahi ve Kartal (2018), nepotizmin, örgütsel sessizliğe etkisini kamu ve özel sektör şeklinde sınıflandırarak incelemiştir. Kamu sektörü için, nepotizm ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı zayıf ilişki bulunurken, özel sektörde, algılanan nepotizm ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Sipahi ve Kartal, 2018: 116).

Erkekli (2020), rekreasyon faaliyetleri yürüten konaklama işletmelerinde, nepotizm ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki üzerinde çalışma yapmıştır. Elde edilen sonuçlara göre nepotizm ve örgütsel sessizlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Geçmişte yapılan araştırmalarda görüldüğü üzere nepotizmin örgüt içinde çalışanlar üzerinde pek çok etkisi görülmektedir. Yapılan bilimsel çalışmalar ile nepotizm algısının işten ayrılma niyetini ve iş stresini artırmanın yanı sıra iş tatmini, örgütsel güveni, örgütsel bağlılığı ve örgütsel adaleti azalttığı görülmektedir. Örgüte olan adalet duygusu, örgüte olan bağlılığı ve örgüte olan güveni azalan çalışanlar da sessizlik eylemini sergilemesi muhtemeldir.

Örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasına neden olan adalet duygusunun azalması (Pinder ve Harlos, 2001), aynı zamanda nepotizmin olumsuz sonuçlarından biridir (Büte ve Tekarslan, 2010; Arslaner, Erol ve Boylu, 2014; Karacaoğlu ve Yörük, 2012). Nepotist uygulamaların bir diğer sonucu; çalışanların güven duygusunun azalması (Dağlı ve Aycan, 2010) örgüt içinde örgütsel sessizliğe neden olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). Örgütsel sessizlikle arasında ilişki bulunan örgütsel bağlılık (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011) ile nepotizm arasında negatif ilişkisi olduğu (Düz, 2012) ortaya koyulmuştur. Yazın incelendiğinde nepotizmin sonuçlarının çalışanların tutum ve davranışlarını olumsuz etkilediği görülmektedir. Öte yandan nepotizm algısının örgütsel sessizliği de benzer şekilde negatif etkilediği ifade edilebilir. İki değişken arasındaki etkileşimi inceleyen çalışmaların bulguları da incelendiğinde nepotizmin, örgütsel sessizlik ve boyutlarını negatif etkileyeceği çıkarımı yapılabilir. Bu bağlamda test edilmek üzere araştırmanın amacına paralel olarak ilgili yazın bağlamında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H₁: Nepotizm algısı çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerini artırmaktadır.

H_{1a}: Nepotizm algısı çalışanların kabullenici sessizlik düzeylerini artırmaktadır.

H_{1b}: Nepotizm algısı çalışanların korunma amaçlı sessizlik düzeylerini artırmaktadır.

H_{1c}: Nepotizm algısı çalışanların koruma amaçlı sessizlik düzeylerini artırmaktadır.

BÖLÜM 3. ALGILANAN NEPOTİZMİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın amacı, önemi, evreni, örnekleme, kısıtları, yöntemi, modeli ve hipotezleri yer almaktadır. Bu bölümde algılanan nepotizmin örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizlik boyutları üzerinde etkisinin olup olmadığını tespit etmek üzere yapılmış olan araştırma ele alınmış olup, araştırmanın amacı, önemi, kısıtları, yöntemi ve kullanılan ölçekler sunulmuştur. Daha sonra ise yapılan analizlerden elde edilen bulgular tartışılıp öneriler sunularak bölüm sonlandırılmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, algılanan nepotizmin örgütsel sessizliği etkileyip etkilemediğini tespit etmektir. Çalışmanın amacına yönelik Sakarya ilinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan bireyler üzerinde araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda, çalışanların algıladığı nepotizmin, örgütsel sessizlik düzeylerini etkileyip etkilemediği saptanacaktır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Nepotizm, günümüzde örgütleri olumsuz açıdan etkileyen bir sorun haline gelmiştir. Sektör ayırt etmeksizin her alanda görülebilen nepotizm, içinde bulunan bireyleri dolayısıyla işletmeleri de etkilemektedir. Geçmişte yapılan çalışmalara bakıldığında, nepotist uygulamaların çalışan davranışlarını olumsuz olarak etkilediği görülmektedir. Nepotist uygulamalar; çalışanların örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeylerinde düşüşler yaşanmasına neden olmaktadır. Aynı şekilde örgütsel sessizlik ile çalışanların güven, bağlılık ve adalet algıları arasında ilişki olduğu geçmişte yapılan çalışmalarda saptanmıştır. Bu bağlamda, algılanan nepotizm, çalışanın sessiz kalma eylemlerini etkiliyor mu ve etkiliyorsa ne ölçüde sorusu, bu araştırma ile açıklanacaktır.

Literatüre bakıldığı zaman nepotizm ve örgütsel sessizlikle ilgili çalışmalar bulunmakla birlikte nepotizm ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma sayısının kısıtlı olduğu görülmektedir. Yapılan bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışma, algılanan nepotizmin, örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizlik boyutlarına etkisini belirlemeye yöneliktir.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma evrenini, Sakarya ilinde faaliyet gösteren işletmelerin çalışanları oluşturmaktadır. Çalışanların nepotizm algılarını ve muhtemel etkileri ölçmek amacıyla özel sektörde faaliyet gösteren işletmeler araştırma evreni için seçilmiştir. Araştırma evrenini oluşturan tüm katılımcılara ulaşmak mümkün olmadığı için örneklem seçme gereksinimi görülmüştür. Araştırmacının, araştırma evreni ile ilgili genelleme yapabileceği bilgileri sağlayan alt gruba “örneklem” denilmektedir. (Altunışık vd., 2007). Örneklem seçilirken, kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmanın analizi için gerekli olan verileri elde etmek için 312 katılımcıya online anket metodu ile ulaşılmıştır. Hatalı ve gelişigüzel doldurulmuş 49 anket devre dışı bırakılarak, 263 anket analiz için kullanılmıştır.

3.4. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Araştırma için gerekli veriler, online anket yöntemiyle elde edilmiştir. Anket formları mail yoluyla katılımcıya gönderilmiştir. Anket formu üç kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda nepotizm algısını ölçen sorular yer alırken, ikinci kısımda örgütsel sessizliği ölçen sorular bulunmaktadır. Anket formunun son kısmında ise katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorular mevcuttur.

3.5. Araştırmanın Kısıtları

Çalışanların, nepotizm ve örgütsel sessizlik sorularına yönelik endişeleri bu araştırmada bir kısıt olarak belirlenmiştir. Katılımcılar, anketleri doldurmakta çekinmişlerdir. Katılım sağlamaları halinde gelecekleri için kaygı taşıyan bazı çalışanlar anketi doldurmamayı tercih etmişlerdir. Araştırmanın sadece tek bir il ile sınırlı kalması bu araştırmada bir diğer kısıt olarak görülmektedir. Nepotizm oluşmasını etkileyen faktörlerden birinin kültürel değerler olduğu görülmekte ve farklı coğrafi bölgelerde farklı sonuçlara ulaşılması beklenmektedir.

3.6. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

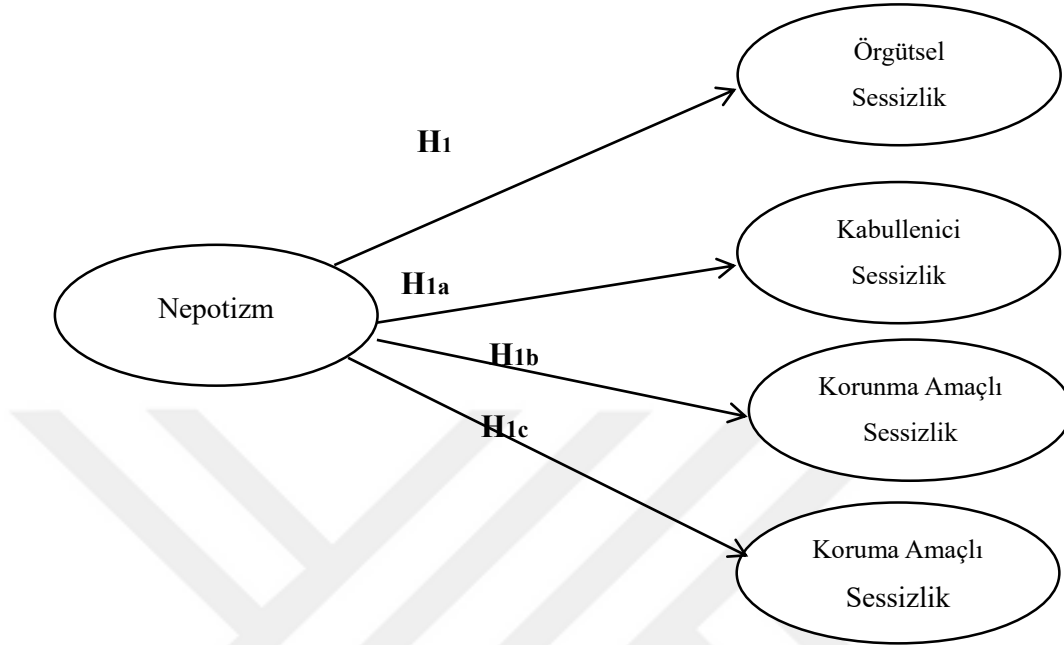
Bu araştırmada, nepotizmin örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizlik boyutları üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Araştırmanın amacına uygun olarak oluşturulan araştırma modeli ve hipotezleri aşağıdaki gibi gösterebilir.

H₁: Nepotizm algısı çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerini arttırmaktadır.

H_{1a}: Nepotizm algısı çalışanların kabullenici sessizlik düzeylerini arttırmaktadır.

H1b: Nepotizm algısı çalışanların korunma amaçlı sessizlik düzeylerini arttırmaktadır

H1c: Nepotizm algısı çalışanların koruma amaçlı sessizlik düzeylerini arttırmaktadır.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

3.7. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

3.7.1. Nepotizm Ölçeği

Araştırmada nepotizm algısını ölçmek üzere Abdalla vd. (1998) tarafından geliştirilen nepotizm ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye çevrilmesi Asunakutlu ve Avcı (2009) tarafından yapılmıştır. Ölçek güvenilirliği test edilmiş olup, (α : 0,95) değeri ile yüksek güvenilirlik düzeyinde olduğu görülmüştür. Ölçek, toplam 17 sorudan oluşmaktadır ve ifadeler 5’li Likert tipi ölçek yapısında hazırlanarak katılımcıların sırasıyla “1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4- Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde görüşleri belirlenmiştir. Katılımcının ölçeğe verdiği puan arttıkça nepotizm algısının yüksek, verdiği puan düştükçe nepotizm algısının düşük olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

3.7.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Araştırmada örgütsel sessizlik algısını ölçmek üzere Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen ve kabullenici sessizlik, koruma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik olmak üzere 3 boyuttan oluşan örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır.

Taşkıran (2010) tarafından Türkçe 'ye çevrilerek uyarlanmıştır. Ölçek güvenilirliği test edilmiş olup, (α : 0,93) değeri ile yüksek güvenilirlik düzeyinde olduğu görülmüştür. Ölçek 15 maddeden oluşup, ilk beş madde kabullenici sessizliği, ikinci beş madde korunma amaçlı sessizliği, üçüncü beş madde koruma amaçlı sessizliği ölçmektedir. İfadeler 5'li Likert tipi ölçek yapısında hazırlanarak katılımcıların sırasıyla “1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde görüşleri belirlenmiştir.

3.8. Verilerin Analizi ve Bulgular

Bu bölümde, çalışanlara uygulanan anket sonucu elde edilen verilerin analizine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Verilerin analizi için SPSS programı kullanılmıştır.

3.8.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler

Bu bölümde, katılımcılar cinsiyet, medeni hal, eğitim düzeyi, yaş ve aylık gelir değişkenlerine göre sınıflandırılmıştır.

Tablo 1: Araştırmaya Katılanlara İlişkin Demografik Bilgiler

Demografik Özellikler	Kategori	Sıklık (n)	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	119	45,2
	Erkek	144	54,8
Medeni Hal	Evli	123	46,8
	Bekâr	140	53,2
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	3	1,1
	Lise	45	17,1
	Ön lisans	32	12,2
	Lisans	150	57,0
	Yüksek Lisans	33	12,5
Yaş	18-25	55	20,9
	26-30	83	31,6
	31-35	55	20,9
	36-40	33	12,5
	41-45	24	9,1
	46 ve üzeri	13	4,9
Aylık Gelir	2050 ve altı	44	16,7
	2051-3000	48	18,3
	3001-4000	53	20,1
	4001-5000	58	22,1
	5001 ve üzeri	60	22,8

Araştırmaya katılan 263 kişinin, 119'u bayan, 144'ü erkektir. Araştırmaya katılan bayanlar, tüm katılımcıların % 45,2'sini, erkekler % 54,8'ini oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan erkek sayısının, bayan sayısından fazla olduğu görülmektedir.

Medeni hal kategorisine göre bakıldığında, katılımcıların 123'ü evli, 140 katılımcı ise bekârdır. Evli katılımcılar, tüm katılımcıların % 46,8'ini, bekâr katılımcılar ise % 53,2'sini oluşturmaktadır. Bekâr çalışanlar, evli çalışanlara göre daha fazla katılım sağlamışlardır.

Eğitim değişkeni ele alındığında, katılımcıların büyük çoğunluğunun lisans düzeyinde olduğu görülmektedir. İlköğretim düzeyi katılımcıların, tüm katılımcılar arasında az sayıda olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların sadece % 1,1'i ilköğretim eğitim düzeyinde olduğu görülmüştür. Lisans eğitim düzeyine sahip olan katılımcı oranı % 57,

lise eğitim düzeyine sahip olan katılımcı oranı % 17,1, ön lisans eğitim düzeyine sahip olan katılımcı oranı % 12,2 ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip olan katılımcı oranı % 12,5 olarak görülmektedir.

Araştırmada 18 yaşından küçük katılımcı bulunmamaktadır. Tüm katılımcıların % 20,9'u 18-25 yaş aralığındadır. 26-30 yaş aralığında olan katılımcılar, tüm katılımcıların % 31,6'sını oluşturmaktadır. 31-35 yaş aralığındaki katılımcılar, tüm katılımcıların % 20,9'unu oluşturmakta ve 18-25 yaş aralığındaki katılımcı sayısı ile eşit olduğu görülmektedir. 41 ve 45 yaş aralığındaki katılımcılar, tüm katılımcıların % 9,1'ini, 46 ve üzeri yaş aralığı % 4,9'unu oluşturmaktadır.

Katılımcıların aylık gelirine bakıldığında, oranların birbirine yakın olduğu görülmektedir. Aylık geliri 2050 ve altı olan katılımcı oranı, tüm katılımcıların %16,7'sini, 2051-3000 aylık gelire sahip olan katılımcılar, tüm katılımcıların %18,3'ünü, 3001-4000 aylık gelire sahip olan katılımcılar, tüm katılımcıların %20,1'ini, aylık geliri 4001-5000 olan katılımcılar, tüm katılımcıların % 22,1'ini ve aylık geliri 5001 ve üzeri olan katılımcılar, tüm katılımcıların % 22,8'ini oluşturmaktadır. Buradan anlaşılabacağı üzere, 5000 ve üzeri maaş alan kişi sayısı oransal olarak diğer aylık gelir kategorilerinden fazladır.

3.9. Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğine dair yapılan güvenilirlik analizi, diğer analizlerin (Bağımsız Örneklem T-Testi, ANOVA Testi, Korelasyon Analizi, Regresyon Analizi) yapılabilmesi için önemli bir önkoşuldur. Güvenilirlik analizi ne kadar yüksek olursa araştırmanın diğer analiz sonuçları da o kadar güvenilir olmaktadır. Aşağıda verilen alfa katsayılarına göre ölçeğin güvenilirlik düzeyi belirlenmektedir (Kalaycı, 2008).

- $0.00 < \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.
- $0.40 < \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür.
- $0.60 < \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- $0.80 < \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

3.9.1. Nepotizm Algısına Ait Ölçeğin Güvenilirlik Analizi

Araştırmanın bu bölümünde, nepotizm ölçeğinin güvenilirlik değerleri verilmiştir. Toplam 17 sorudan oluşan nepotizm ölçeğine ait analiz sonucu Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2: Nepotizm Ölçeğinin Güvenilirlik Değeri

Cronbach's Alpha (α)
0,954

Nepotizm ölçeğinin güvenilirlik değeri $\alpha=0,954$ olarak elde edilmiştir. Bu değer, nepotizm ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.9.2. Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi

Örgütsel Sessizlik ölçeğinin tamamı güvenilirlik analizine tabi tutulmasının yanı sıra analizlerde kullanılacak olan örgütsel sessizlik boyutlarına da güvenilirlik analizi yapılmıştır. Tablo 3’te kabullenici sessizlik boyutunu, Tablo 4’de, korunma amaçlı sessizlik boyutunu ve Tablo 5’te, koruma amaçlı sessizlik boyutunu göstermektedir.

Tablo 3: Kabullenici Sessizlik Boyutunun Güvenilirlik Değeri

Cronbach's Alpha (α)
0,856

Tablo 4: Korunma Amaçlı Sessizlik Boyutunun Güvenilirlik Değeri

Cronbach's Alpha (α)
0,937

Tablo 5: Koruma Amaçlı Sessizlik Boyutunun Güvenilirlik Değeri

Cronbach's Alpha (α)
0,806

Yapılan örgütsel sessizlik boyutlarına dair ölçek güvenilirlik analiz test sonuçları, tüm örgütsel sessizlik boyutlarına ait maddelerin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.9.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Yapılan güvenilirlik analizi sonucu örgütsel sessizlik ölçeğine ait bulgular aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 6: Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Güvenilirlik Değeri

Cronbach's Alpha (α)
0,926

Örgütsel sessizlik ölçeğine yapılan güvenilirlik analizi sonucu $\alpha=0,926$ olarak saptanmıştır. Bu sonuç örgütsel sessizlik ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.10. Demografik Değişkenlere Göre Nepotizm ve Örgütsel Sessizlik

Bu bölümde katılımcılara ait demografik değişkenler ile nepotizm ve örgütsel sessizlik değişkenleri arasında herhangi anlamlı bir farklılaşma olup olmadığı incelenmiştir. Demografik değişkenin özelliğine göre değişmek kaydıyla bağımsız örneklem T-testi ve tek yönlü ANOVA testleri kullanılmıştır.

3.10.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Nepotizm ve Örgütsel Sessizlik

Tablo 7: Cinsiyet Değişkenine Göre Nepotizm

	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	P
Nepotizm	Kadın	119	2,7830	0,91520	0,170	0,030
	Erkek	144	3,0298	0,90666		

Cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde, kadınların nepotizm algısı ortalaması 2,7830 ve erkeklerin nepotizm algısı ortalaması 3,0298 olarak elde edilmiştir. Erkeklerin nepotizm algısının, kadınların nepotizm algısından daha yüksek olduğu görülmektedir. Bağımsız örneklem T-testi sonucu, erkeklerin ve kadınların nepotizm algıları ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). Sonuç itibarıyla, cinsiyete göre nepotizm algısının değiştiği ve erkeklerin nepotizm algısının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 8: Cinsiyet Değişkenine Göre Kabullenici Sessizlik

	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	P
Kabullenici Sessizlik	Kadın	119	3,0840	1,02296	2,617	0,238
	Erkek	144	3,2250	0,90928		

Tablo 8’de görüldüğü üzere, kadınların kabullenici sessizlik algılarının ortalaması 3,0840 ve erkeklerin kabullenici sessizlik algılarının ortalaması 3,2250 olarak tespit edilmiştir. Erkeklerin kabullenici sessizlik algılarının, kadınların kabullenici sessizlik algılarına göre daha yüksek olduğu görülmekle birlikte bu farklılık istatistiki açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$). Cinsiyete göre kabullenici algısının değişmediği, kişinin kadın ya da erkek olmasının kabullenici sessizlik algısında herhangi bir farklılık ortaya çıkarmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 9: Cinsiyet Değişkenine Göre Korunma Amaçlı Sessizlik

	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	P
Korunma Amaçlı Sessizlik	Kadın	119	3,1042	1,18860	1,561	0,210
	Erkek	144	3,2819	1,10166		

Tablo 9’da görüldüğü üzere, kadınların korunma amaçlı sessizlik algılarının ortalaması 3,1042 ve erkeklerin korunma amaçlı sessizlik algılarının ortalaması 3,2819 olarak tespit edilmiştir. Erkeklerin korunma amaçlı sessizlik algılarının, kadınların korunma amaçlı sessizlik algılarına göre daha yüksek olduğu görülmekle birlikte bu farklılık istatistiki açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 10: Cinsiyet Değişkenine Göre Koruma Amaçlı Sessizlik

	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	P
Koruma Amaçlı Sessizlik	Kadın	119	2,3176	0,89799	0,737	0,155
	Erkek	144	2,4806	0,94264		

Cinsiyet değişkenine göre koruma amaçlı sessizlik düzeylerine bakıldığında, erkeklerin koruma amaçlı sessizlik algılarının ortalaması 2,3176 ve kadınların ortalaması 2,4806 olarak tespit edilmiştir. Farklılık istatistiki açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$). Cinsiyet değişkeni açısından, örgütsel sessizliğin tüm boyutları arasında en düşük ortalamalar koruma amaçlı sessizlik boyutunda olduğu görülmektedir.

3.10.2. Medeni Hal Değişkenine Göre Nepotizm ve Örgütsel Sessizlik

Tablo 11: Medeni Hal Değişkenine Göre Nepotizm

	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	P
Nepotizm	Evli	123	2,9460	0,91383	0,002	0,646
	Bekâr	140	2,8937	0,92253		

Yapılan bağımsız örneklem T-testi sonucu, evli katılımcıların nepotizm algılarının ortalaması 2,9460 ve bekâr katılımcıların nepotizm algılarının ortalaması 2,8937 olarak görülmektedir. Evli katılımcıların nepotizm algıları, bekâr katılımcıların nepotizm algılarına göre yüksektir fakat istatistiki açıdan anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). Analiz sonucundan anlaşılabacağı üzere, medeni hal değişkeninin, kişilerin nepotizm algılarında bir değişiklik yaratmadığı ortaya koyulmuştur.

Tablo 12: Medeni Hal Değişkenine Göre Kabullenici Sessizlik

	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	P
Kabullenici Sessizlik	Evli	123	3,2098	0,95980	0,013	0,445
	Bekâr	140	3,1186	0,96735		

Medeni hal değişkenine göre, evli katılımcıların kabullenici sessizlik algılarının ortalaması 3,2098 ve bekâr katılımcıların örgütsel sessizlik algılarının ortalaması 3,1186 olarak elde edilmiştir. Ortalamalara bakıldığında evli ve bekâr katılımcıların örgütsel sessizlik ortalamaları birbirine çok yakındır. Ortalamaların birbirine yakın olmasında anlaşılabacağı üzere, medeni hal değişkenine göre, gruplar arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık yoktur ($p>0,05$).

Tablo 13: Medeni Hal Değişkenine Göre Korunma Amaçlı Sessizlik

	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	P
Korunma Amaçlı Sessizlik	Evli	123	3,1740	1,14232	0,020	0,715
	Bekâr	140	3,2257	1,14724		

Tablo 13’de görüldüğü üzere evli katılımcıların korunma amaçlı sessizlik algılarının ortalaması 3,1740, bekâr katılımcıların korunma amaçlı sessizlik algılarının ortalaması ise 3,2257’dir. İki grup arasındaki ortalama yakın olmakla birlikte bekâr katılımcılar daha fazla korunma amaçlı sessizlik tutumunu sergiledikleri söylenebilir. Bu fark istatistiki açıdan anlamlı değildir ($p>0,05$).

Tablo 14: Medeni Hal Değişkenine Göre Korunma Amaçlı Sessizlik

	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	P
Korunma Amaçlı Sessizlik	Evli	123	2,3935	0,88778	0,295	0,827
	Bekâr	140	2,4186	0,95869		

Medeni hal değişkenine göre korunma amaçlı sessizlik incelediğinde, evli ve bekâr katılımcıların ortalamaları birbirine oldukça yakındır. Bu fark istatistikçi açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

3.10.3. Yaş Değişkenine Göre Nepotizm ve Örgütsel Sessizlik

Çalışmanın bu kısmında, tek yönlü ANOVA testi uygulayarak, katılımcıların yaş değişkenine göre nepotizm ve örgütsel sessizlik boyutlarına dair algılarının ortalamalarında anlamlı bir fark olup olmadığı tespit edilmiştir. Tablo 15, Tablo 16, Tablo 17 ve Tablo 18’de sonuçlar gösterilmiştir.

Tablo 15: Yaş Değişkenine Göre Nepotizm

	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	P
Nepotizm	18-25	55	3,1027	0,80791	1,196	0,312
	26-30	83	2,8781	0,90803		
	31-35	55	2,9593	0,96166		
	36-40	33	2,8075	1,00746		
	41-45	24	2,6078	0,98227		
	46 ve üzeri	13	2,9457	0,81028		

Katılımcıların yaş değişkenine göre nepotizm algılarında herhangi bir farklılaşma olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($p>0,05$). Tablo 15’ de görüldüğü üzere, nepotizm algısı en yüksek grup, 18-25 yaş aralığındaki gruptur. Nepotizm algısı en düşük yaş grubu ise “41-45” yaş grubu olarak görülmektedir. Genel olarak bakıldığında, yaş yükseldikçe nepotizm algısının düştüğü görülmektedir.

Tablo 16: Yaş Değişkenine Göre Kabullenici Sessizlik

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	P
Kabullenici Sessizlik	18-25	55	3,2727	0,88474	2,494	0,032
	26-30	83	3,2361	0,90157		
	31-35	55	3,1855	1,01314		
	36-40	33	2,9697	0,98504		
	41-45	24	2,6333	1,08854		
	46 ve üzeri	13	3,5692	0,87119		

Yaş değişkenine göre kabullenici sessizlik algısı incelendiğinde, yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir ($p<0,05$). Tablo 16’da görüldüğü üzere, yaş grupları arasında, kabullenici sessizlik algıları en yüksek yaş grubu ‘46 yaş ve üzeri’ grubudur. Kabullenici sessizlik algısı en düşük yaş grubu ise ‘41-45’ yaş grubudur.

Tablo 17: Yaş Değişkenine Göre Korunma Amaçlı Sessizlik

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	P
Korunma Amaçlı Sessizlik	18-25	55	3,4400	0,84275	4,631	0,000
	26-30	83	3,3711	1,19108		
	31-35	55	3,1782	1,22727		
	36-40	33	2,6424	1,13991		
	41-45	24	2,6000	1,06485		
	46 ve üzeri	13	3,7385	0,92874		

Katılımcıların yaş gruplarına göre korunma amaçlı sessizlik düzeyleri incelendiğinde, ortalaması en yüksek grup ‘46 ve üzeri’ ortalaması en düşük grup ise ‘41-45’ yaş grubu olarak tespit edilmiştir. Grupların korunma amaçlı sessizlik düzey ortalamaları arasında farklılık görülmektedir ve bu fark istatistiki açıdan anlamlıdır ($p<0,05$).

Tablo 18: Yaş Değişkenine Göre Koruma Amaçlı Sessizlik

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	P
Koruma Amaçlı Sessizlik	18-25	55	2,7018	0,85451	2,338	0,042
	26-30	83	2,4386	0,94763		
	31-35	55	2,3309	1,00164		
	36-40	33	2,0485	0,82163		
	41-45	24	2,2917	0,97442		
	46 ve üzeri	13	2,4000	0,54160		

Tablo 18’de görüldüğü üzere, yaş gruplarına bakıldığında koruma amaçlı sessizlik ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Koruma amaçlı sessizlik düzeyi ortalaması en yüksek yaş grubu “18-25” olarak görülmektedir. Koruma amaçlı sessizlik düzey ortalaması en düşük grup ise “36-40” olarak tespit edilmiştir.

3.10.4. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Nepotizm ve Örgütsel Sessizlik

Tablo 19: Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Nepotizm

	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	P
Nepotizm	İlköğretim	3	3,1961	1,12587	0,950	0,435
	Lise	45	3,0771	0,68264		
	Ön lisans	32	2,9210	0,91149		
	Lisans	150	2,9161	0,99127		
	Lisansüstü	33	2,6827	0,82823		

Eğitim düzeyi değişkenine göre nepotizm algısı incelendiğinde, eğitim düzeyi grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Tablo 19’da görüldüğü üzere, eğitim düzeyi arttıkça nepotizm algısı azalmaktadır. Katılımcılar arasında nepotizm algısı en yüksek ilköğretim eğitim düzeyine sahip olan gruptur. İlköğretim grubundaki katılımcı sayısı diğer eğitim gruplarına nazaran çok az sayıdadır. Ancak nepotizm algısının ilköğretimden sonra en yüksek lise eğitim düzeyine sahip olanlar, devamında ön lisans eğitim düzeyine sahip olanlar olması nedeniyle, eğitim düzeyi azaldıkça nepotizm algısının arttığı yorumu yapılabilmektedir.

Tablo 20: Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Kabullenici Sessizlik

	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	P
Kabullenici Sessizlik	İlköğretim	3	3,3333	0,83267	0,306	0,874
	Lise	45	3,2533	0,67339		
	Ön lisans	32	3,1063	0,89296		
	Lisans	150	3,1200	1,04708		
	Lisansüstü	33	3,2606	0,96307		

Tablo 20’de farklı eğitim düzeylerine sahip olan katılımcıların, kabullenici sessizlik algılarının ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya koyulmuştur ($p>0,05$). Gruplar arasında kabullenici sessizlik algısı en yüksek grup ilköğretim eğitim düzeyine sahip grup olarak görülmektedir. Tablo 20’de görüldüğü üzere tüm eğitim grupların örgütsel sessizlik algıları birbirine çok yakındır. Dolayısıyla eğitim düzeyinin, kabullenici sessizlik algısı üzerinde bir değişiklik yaratmadığı sonucuna ulaşılabılır.

Tablo 21: Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Korunma Amaçlı Sessizlik

	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	P
Korunma Amaçlı Sessizlik	İlköğretim	3	3,4000	1,03923	0,143	0,966
	Lise	45	3,2356	0,74503		
	Ön lisans	32	3,0875	1,04596		
	Lisans	150	3,1960	1,22665		
	Lisansüstü	33	3,2727	1,33306		

Katılımcıların eğitim gruplarına bakıldığında, korunma amaçlı sessizlik düzeylerinin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Kabullenici sessizlik boyutunda olduğu gibi korunma amaçlı sessizlik düzeyinde de ortalaması en yüksek grup ilköğretim eğitim düzeyine sahip grup olarak görülmektedir. Ortalaması en düşük grup ise ön lisans eğitim düzeyine sahip grup olduğu ortaya koyulmuştur.

Tablo 22: Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Koruma Amaçlı Sessizlik

	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	P
Koruma Amaçlı Sessizlik	İlköğretim	3	1,9333	0,23094	3,480	0,009
	Lise	45	2,8267	0,74052		
	Ön lisans	32	2,3625	0,73518		
	Lisans	150	2,3600	0,98308		
	Lisansüstü	33	2,1333	0,92453		

Katılımcıların eğitim düzeyi açısından koruma amaçlı sessizlik düzey ortalamalarına bakıldığında, kabullenici sessizlik ortalamaları ve korunma amaçlı sessizlik ortalamalarının aksine, anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). İlköğretim eğitim düzeyi grubu diğer iki boyutta en yüksek ortalama sahip iken, koruma amaçlı sessizlik düzeyi ortalaması en düşük grup olarak görülmektedir. Koruma amaçlı sessizlik ortalaması en yüksek eğitim düzeyi grup ise lise eğitim düzeyi olduğu bulgusu elde edilmiştir.

3.10.5. Aylık Gelir Düzeyine Göre Nepotizm ve Örgütsel Sessizlik

Tablo 23: Aylık Gelir Düzeyine Göre Nepotizm

	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	P
Nepotizm	2050 ve altı	44	3,0535	0,88457	2,827	0,025
	2051-3000	48	3,0404	0,73422		
	3001-4000	53	3,0100	0,93042		
	4001-5000	58	2,5690	0,91603		
	5001 ve üzeri	60	2,9775	1,00232		

Yapılan tek yönlü ANOVA testi sonucu; aylık gelir değişkenine göre, nepotizm algısının ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır ($p<0,05$). Aylık gelir düzeyine göre, nepotizm algısı en yüksek grup, “2050 ve altı” aylık gelir grubudur. Yapılan Scheffe ve Games Howell testleri sonucu gruplar arasında farklılık yaratan grubun “4001-5000” aylık gelir grubu olduğu görülmektedir. “4001-5000” aylık gelir grubu, nepotizm algısı en düşük aylık gelir grubu olarak dikkat çekmektedir. Aylık gelir düzeyi düştükçe nepotizm algısının arttığı görülmektedir.

Tablo 24: Aylık Gelir Düzeyine Göre Kabullenici Sessizlik

	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	P
Kabullenici Sessizlik	2050 ve altı	44	3,3955	0,82461	3.339	0,011
	2051-3000	48	3,2792	0,81239		
	3001-4000	53	3,1472	0,98539		
	4001-5000	58	2,7862	1,06416		
	5001 ve üzeri	60	3,2700	0,97203		

Aylık gelir düzeyi değişkenine göre, kabullenici sessizlik algısı incelendiğinde, gruplar arası oldukça anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Kabullenici sessizlik algısı en düşük grup “4001-5000” aylık gelir düzeyine sahip olan gruptur. “2050 ve altı” aylık gelir düzeyine sahip olan grup ise kabullenici sessizlik algısı en yüksek gruptur. Buradan anlaşılabileceği üzere “2050 ve altı” aylık gelir düzeyine sahip olan grup sessizlik davranışını sıklıkla tercih etmektedir. “4001-5000” aylık gelir düzeyine sahip olan grup ise, en düşük nepotizm algısına ve en düşük örgütsel sessizlik algısına sahip olan gruptur. Dolayısıyla “4001-5000” aylık gelir düzeyine sahip katılımcılar, nepotizm algıları düşük olduğu için daha az kabullenici sessizlik davranışı sergilemektedir

Tablo 25: Aylık Gelir Düzeyine Göre Korunma Amaçlı Sessizlik

	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	P
Korunma Amaçlı Sessizlik	2050 ve altı	44	3,5727	0,74782	5,398	0,000
	2051-3000	48	3,2250	0,97773		
	3001-4000	53	3,1396	1,17053		
	4001-5000	58	2,6793	1,17991		
	5001 ve üzeri	60	3,4700	1,27762		

Tablo 25’de görüldüğü üzere, aylık gelir düzeyi açısından, grupların korunma amaçlı sessizlik düzeyi ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Korunma amaçlı sessizlik düzeyi ortalaması en yüksek grup “2050 ve altı” aylık gelir grubu olarak görülmektedir. “4001-5000” aylık gelir ortalamasına sahip grup ise, korunma amaçlı sessizlik düzeyi ortalaması en düşük olan grup olarak karşımıza çıkmaktadır. “2050 ve altı” aylık gelir grubu işlerinden olmamak ya da ceza almamak adına korunma amaçlı sessizlik davranışını daha fazla sergilemektedir.

Tablo 26: Aylık Gelir Düzeyine Göre Koruma Amaçlı Sessizlik

	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	P
Koruma Amaçlı Sessizlik	2050 ve altı	44	2,8000	0,76675	4,477	0,002
	2051-3000	48	2,5583	0,89057		
	3001-4000	53	2,2943	0,81108		
	4001-5000	58	2,0862	0,83612		
	5001 ve üzeri	60	2,4067	1,11079		

Koruma amaçlı sessizlik düzey ortalamaları aylık gelir grupları açısından incelendiğinde, grup ortalamaları arasında kabullenici sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik boyutunda olduğu gibi bu boyutta da anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). Koruma amaçlı sessizlik düzeyi ortalaması en yüksek grup, “ 2050 ve altı” olan grup ve koruma amaçlı sessizlik düzeyi ortalaması en düşük grup ise “ 4001-5000” aylık gelire sahip grup olduğu görülmektedir.

3.11. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Bu kısımda araştırmada kullanılan ölçekler ve alt boyutlara ilişkin tanımlayıcı istatistiki bilgiler sunulmuştur.

Tablo 27: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	n	En Az	En Çok	Ortalama	Standart Sapma	Varyans
Nepotizm	263	1,12	4,94	2,9181	0,91709	0,841
Örgütsel Sessizlik	263	1,00	4,93	2,9232	0,87008	0,757
Kabullenici Sessizlik	263	1,00	5,00	3,1612	0,96307	0,927
Korunma Amaçlı Sessizlik	263	1,00	5,00	3,2015	1,14305	1,307
Koruma Amaçlı Sessizlik	263	1,00	5,00	2,4068	0,92453	0,855

Araştırmada kullanılan nepotizm ve örgütsel sessizlik düzeyleri, kendilerini oluşturan ifade sayılarına bölünerek ortalama olarak elde edilmiştir. Aynı şekilde örgütsel sessizlik boyutları da bu şekilde belirlenmiştir. Tablo 27’de tüm katılımcıların ortalama nepotizm, örgütsel sessizlik, kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizli algılarının düzeyleri ortalama sütununda görülmektedir. Tüm katılımcılar

değerlendirildiğinde nepotizm algısı en düşük olan kişinin ortalaması 1,12 ve en yüksek olan kişinin ortalaması ise 4,94 düzeyindedir. Nepotizmin ortalaması 2,9181'dir. Örgütsel sessizlik bir bütün olarak ele alındığında ortalaması ise 2,9232 olarak görülmektedir. Örgütsel sessizlik boyutları olan kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik ortalamaları sırasıyla; "3,1612", "3,2015", "2,4068" olarak görülmektedir. Tablo 27'de görüldüğü üzere değişkenlerden ortalaması en yüksek olan korunma amaçlı sessizlik boyutudur. Nepotizm ölçeğindeki en yüksek ortalamaya sahip ifade; " Bu işletmede akrabalık ilişkisi bulunanlar diğer çalışanlardan fazla ücret almaktadır" olan 11. ifadedir. 263 katılımcının bu ifadeye % 20,2'si (53 kişi) "kesinlikle katılıyorum" derken, % 36,1'i (95 kişi) "katılıyorum" şikkını işaretlemiştir. Buradan anlaşılabacağı üzere katılımcıların sahip olduğu en yüksek nepotizm algı düzeyi, ücretlendirme konusunda yaşanan farklılıktan kaynaklanmaktadır. Örgütsel sessizlik ölçeğine katılımcıların verdiği puan ortalaması 2,9232'dir. Örgütsel sessizlik ölçeğindeki en yüksek ortalamaya sahip ifade ise " Kabullenici biri olduğum için ortaya çıkan problemlerin çözümüne dair görüş belirtmem" olan 3. ifadedir. 263 katılımcının % 19,4'ü (51 kişi) bu ifadeye "kesinlikle katılıyorum" derken, % 36,1'i (95 kişi) " katılıyorum" cevabını verdiği görülmektedir. Elde edilen verilerden görüldüğü üzere, çalışanların, işletmelerde meydana gelen problemleri düzeltemeyeceğine inanarak, oluşan durumu kabullenmekte ve sessizliği tercih etmektedirler.

3.12. Değişkenlere İlişkin Korelasyon ve Regresyon Analizi

Bu bölümde araştırmanın amacına uygun olarak nepotizmin, örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizlik boyutları ile arasındaki ilişkileri belirlemek için korelasyon analizi yapılacaktır. Sırası ile nepotizm-örgütsel sessizlik, nepotizm-kabullenici sessizlik, nepotizm-korunma amaçlı sessizlik ve nepotizm-koruma amaçlı sessizlik arasındaki ilişkiler yorumlanacaktır.

Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında bir değer olmaktadır. Bulunan değer, -1 ve +1'e yaklaştıkça ilişkinin kuvveti artmaktadır. Bulunan katsayının pozitif olması iki değişken arasında paralel ilişki olduğunu göstermektedir. Değerin negatif olması ise; iki değişken arasında zıt yönlü ilişki olduğunu, bir değişken yükselirken, diğerinin azalacağını belirtmektedir (Nakip, 2013). Korelasyon katsayılarına dair kuvvetler şu şekilde belirlenmiştir (Köse, 2008).

- 0,00-0,25 Çok zayıf ilişki düzeyi

- 0,26-0,49 Zayıf ilişki düzeyi
- 0,50-0,69 Orta ilişki düzeyi
- 0,70-0,89 Yüksek ilişki düzeyi
- 0,90-1,0 Çok yüksek ilişki düzeyi

Korelasyon analizinin yorumlarının ardından nepotizmin, örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizlik boyutlarına etkisini tespit etmek üzere uygulanan regresyon analizi sonuçları sunulacaktır.

3.12.1. Nepotizmin, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Bulguları

Nepotizmin, örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizlik boyutları ile ilişkisi korelasyon analizi ile ölçülmüştür. Tablo 28’de bulgular sunulmuştur.

Tablo 28: Nepotizm, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi

Değişkenler	Nepotizm	Kabullenici Sessizlik	Korunma Amaçlı Sessizlik	Koruma Amaçlı Sessizlik	Örgütsel Sessizlik
Nepotizm	1				
	-				
	263				
Kabullenici Sessizlik	0,564	1			
	0,000	-			
	263	263			
Korunma Amaçlı Sessizlik	0,517	0,819	1		
	0,000	0,000	-		
	263	263	263		
Koruma Amaçlı Sessizlik	0,392	0,503	0,485	1	
	0,000	0,000	0,000	-	
	263	263	263	263	
Örgütsel Sessizlik	0,574	0,906	0,912	0,752	1
	0,000	0,000	0,000	0,000	-
	263	263	263	263	263

Tablo 28’ de görüldüğü üzere, nepotizm algısı ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyli bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,574$, $p<0,01$). Bu sonuca göre, çalışanların nepotizm algısı yükseldikçe, örgütsel sessizlik düzeyleri de yükselmektedir. Çalışan da, bir başka çalışanın akrabalık ilişkileri nedeniyle kayırıldığı algısı oluşursa, sessiz kalma davranışına yönelmektedir. Nepotist uygulamalar, örgüt içinde adil olmayan bir yönetim anlayışının kanıtıdır. Bu durum diğer çalışanların üzerinde olumsuz etki yaparak, kendi, çalışma arkadaşları ve örgüt ile ilgili fikirlerini kendilerine saklamasına neden olmaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonucu nepotizm ve kabullenici sessizlik arasında pozitif yönlü ve orta düzey ilişkisi saptanmıştır ($r=0,564$, $p<0,01$). Çalışanların nepotizm algısı yükseldikçe, çalışma ortamında ses çıkarmasının bir yararı olmayacağını düşünerek kabullenici sessizlik davranışını gösterme eğilimi de artmaktadır.

Çalışanların nepotizm algısı ile korunma amaçlı sessizlik düzeyleri arasında da pozitif yönlü ve orta düzey ilişkisi tespit edilmiştir ($r=0,517$, $p<0,01$). Nepotizm algısı artan çalışanın, işletmedeki geleceğini tehlikeye atmamak ya da ceza almamak adına koruma amaçlı sessizlik düzeyinde artış meydana gelmektedir.

Son olarak, yapılan korelasyon analizi sonucu çalışanların nepotizm ile koruma amaçlı sessizlik düzeyleri arasında pozitif yönlü ve zayıf düzey ilişkisi bulunmuştur ($r=0,392$, $p<0,01$). Bu sonuca göre; nepotizm algısının koruma amaçlı sessizlikle ilişkisinin kuvveti diğer boyutlara göre daha düşüktür.

3.12.2. Nepotizm Algısının, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizleri ve Bulguları

Bu bölümde nepotizm algısının, çalışanların örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizlik boyutları olan; kabullenici sessizlik düzeyleri, koruma amaçlı sessizlik düzeyleri ve korunma amaçlı sessizlik düzeyleri üzerinde etkisinin olup olmadığı regresyon analizleri uygulanarak test edilecek ve bulgular incelenecektir.

Tablo 29: Nepotizm Algısının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Sabit	B	R ²	Uyarlanmış R	β	Standart Hata	Anlamlılık
Örgütsel Sessizlik	1,335	0,544	0,329	0,327	0,574	0,048	0,000

Nepotizm algısının örgütsel sessizlik düzeyine etkisini incelemeye yönelik yapılan regresyon analizi sonucu, nepotizmin, örgütsel sessizlik düzeyini etkilediği görülmektedir. Tablo 29’da görüldüğü üzere nepotizm algısının örgütsel sessizlik düzeyi üzerinde pozitif (B=0,544) bir etkiye sahiptir.

Bu etki, istatistiki açıdan da anlamlıdır ($p<0,01$). Nepotizm algısı, çalışanların örgütsel sessizlik düzeyinin % 32,9’unu açıklayabilmektedir. Bu sonuç, nepotizm algısının örgütsel sessizlik üzerinde etkisi olduğuna yönelik kurulan **H₁** hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.

Tablo 30: Nepotizm Algısının Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Sabit	B	R ²	Uyarlanmış R	β	Standart Hata	Anlamlılık
Kabullenici Sessizlik	1,432	0,593	0,319	0,316	0,564	0,54	0,000

Yapılan regresyon analizi sonucu, algılanan nepotizm, çalışanların kabullenici sessizlik düzeylerini pozitif olarak etkilemektedir (B=0,593). Bu etki istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,01$). Nepotizm algısı, çalışanların kabullenici sessizlik düzeyinin % 31,9’unu açıklamaktadır. Nepotist uygulamaları algılayan çalışan, bir şeyi değiştiremeyeceğini düşünmekte ve yaşanan durumu kabullenmektedir. Bu durumun sonucu olarak, çalışan sessiz kalmayı tercih etmektedir. Ortaya çıkan sonuca göre **H_{1a}** hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 31: Nepotizm Algısının Korunma Amaçlı Sessizlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Sabit	B	R ²	Uyarlanmış R	β	Standart Hata	Anlamlılık
Korunma Amaçlı Sessizlik	1,320	0,645	0,268	0,265	0,517	0,066	0,000

Nepotizm, çalışanların korunma amaçlı sessizlik düzeylerini etkilemektedir ($B=0,645$). Nepotizm, korunma amaçlı sessizlik düzeyindeki değişimin % 26,8'ini açıklamakta ve etki oldukça anlamlıdır ($p<0,01$). Bu sonuca göre; örgüt içinde çalışan, kayırmacı tutumları algıladığı an, ceza alma veya işten atılma korkusuyla olaylara karşı herhangi reaksiyon göstermemektedir. **H1b** hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 32: Nepotizm Algısının Koruma Amaçlı Sessizlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Sabit	B	R ²	Uyarlanmış R	β	Standart Hata	Anlamlılık
Koruma Amaçlı Sessizlik	1,253	0,395	0,154	0,151	0,392	0,057	0,000

Tablo 31'de nepotizmin, korunma amaçlı sessizlik düzeyini etkilediği görülmektedir ($B=0,395$). Etki istatistiki açıdan anlamlıdır ($p<0,01$). Nepotizm, korunma amaçlı sessizlik düzeyindeki değişimin %15,4'ünü açıklamaktadır. Çalışan, nepotist uygulamalarla karşılaştığında, örgütü ve çalışma arkadaşlarını koruma adına sessiz kalmaktadır. Koruma amaçlı sessizlikte fikir birliği ve iş birliği vardır. Burada çalışan daha çok örgüt yararına hareket etmektedir. Yapılan regresyon analizleri sonucu; nepotizm algısının en az etkilediği örgütsel sessizlik boyutunun korunma amaçlı sessizlik boyutu olduğu görülmektedir ve **H1c** hipotezi kabul edilmiştir.

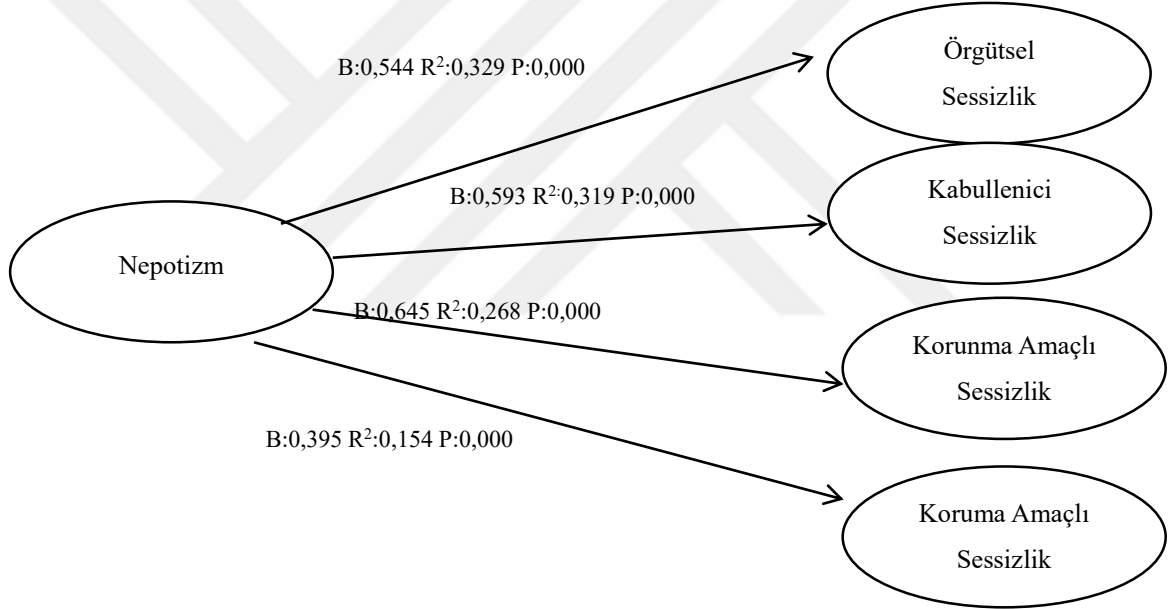
3.13. Araştırma Sonrası Hipotezlerin Sonuçları ve Araştırma Modeli

Yapılan regresyon analizleri sonucu elde edilen sonuçlar Tablo 33'da sunulmuştur.

Araştırmanın başında öne sürülen hipotezlerin tamamı kabul edilmiştir.

Tablo 33: Araştırma Sonra Hipotezlerin Sonuçları

Hipotez	Test	Sonuç
H1: Nepotizm algısı çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerini artırmaktadır.	Regresyon Analizi	Kabul
H1a: Nepotizm algısı çalışanların kabullenici sessizlik düzeylerini artırmaktadır.	Regresyon Analizi	Kabul
H1b: Nepotizm algısı çalışanların korunma amaçlı sessizlik düzeylerini artırmaktadır.	Regresyon Analizi	Kabul
H1c: Nepotizm algısı çalışanların koruma amaçlı sessizlik düzeyini artırmaktadır.	Regresyon Analizi	Kabul



Şekil 2: Araştırma Sonrası Elde Edilen Model

SONUÇ VE TARTIŞMA

İşletmelerde kayırmacı tutumlara neredeyse tüm sektörlerde rastlanmaktadır. Rekabetin artması ile birlikte bireyler arası rekabet de artmış ve bireylerin iş bulması zorlaşmıştır. Bireyler, statü sahibi olan tanıdıkları ile olan ilişkilerini ahlaki kurallar dışına çıkarak kullanmak istemektedir. Statü sahibi birey ise gücünü tanıdıkları için kullanmasıyla kayırmacılık gerçekleşmektedir. Yapılan kayırmacılık, aile ilişkilerine dayanıyorsa buna “ nepotizm ” adı verilmektedir. Nepotizm; bireylerin, bilgi, beceri ve deneyim gibi ölçütler ele alınmadan istihdam ettirilmesi, terfi ettirilmesi ve birtakım ayrıcalıklara sahip olması olarak tanımlanmaktadır. Nepotist uygulamalar, batı ülkelerinde görülmekte birlikte ülkemizde de uygulanmaktadır. Bunun nedeni; ülkemizde aile bağlarının sıkı olması ve aile üyelerine yapılan yardımların doğal bir süreç olarak görülmesidir. Yapılan kayırmacılığın örgütler açısından olumlu sonuçları olmasıyla birlikte, olumsuz sonuçlarının daha fazla olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik; çalışanların örgüt için düşüncelerini, kaygılarını bilinçli olarak saklaması olarak tanımlanmaktadır. Örgütler için en önemli sermaye “insan” olarak düşünülmektedir. Çalışanların duygularını ve fikirlerini ifade edebilmesi işletmenin amaçlarına ulaşmasında ve rakiplerine rekabet ortamında üstünlük sağlamasında önemli bir faktör olarak görülmektedir. Çalışanların bilgi paylaşımında bulunması ve bu bilgiyi örgütün içinde hızlı bir şekilde dolaştırması, işletmenin varlığını sürdürmesi için gereklidir. Buradan anlaşılabacağı üzere, örgütsel sessizlik, işletmelerin başarısı için önemli bir engeldir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde nepotizmin, çalışanların iş tatminini, örgütsel bağlılığını, adalet algılarını ve güven duygularını negatif etkilediği ileri sürülmüştür. Bu kavramların düşük seviyede olması, verimliliği düşürmekte ve işgören devir hızını artırmaktadır. Bunun sonucunda işletme hem ek maliyetlere katlanmak durumunda hem de örgütsel yapıyı oluşturamamaktadır. Örgütsel sessizlik ile ilgili geçmiş çalışmalarda çalışanın adalet algısının ve güven duygusunun düşük olmasının, çalışanı sessizlik davranışına yönelmesine neden olacağını ortaya koymuştur. Bu bağlamda, nepotist uygulamalar çalışanların adalet algısına zarar vermekte ve adalet algısı düşen çalışanın sessizlik eylemini gerçekleştireceği düşünülmektedir. Bu çalışmada nepotizmin, örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizlik boyutlarına etkisi incelenmiştir.

Araştırma Sakarya’ da faaliyet gösteren işletmelerdeki çalışan 263 kişilik örneklem ile gerçekleşmiştir. Katılımcılar arasında erkek sayısı fazla olduğu görülmektedir. Eğitim

düzeylerine bakıldığında lisans mezunu katılımcılar oldukça fazladır. Katılımcıların büyük çoğunluğu 26-30 yaş aralığındadır. Katılımcıların ekonomik durumlarına bakıldığında 5000 ve üzeri aylık gelire sahip olan katılımcı sayısı en fazladır. Evli ve bekâr katılımcı sayılarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Bu çalışmanın analiz sürecinde önce ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri ölçülmüştür. Abdalla vd. (1998), tarafından oluşturulan ve Asunakutlu ve Avcı (2009) tarafından çevrilen nepotizm ölçeğine ilişkin güvenilirlik testi sonucu yüksek derecede güvenilir olduğu ortaya çıkmıştır. Dyne, Ang ve Botero (2003), tarafından oluşturulan ve Taşkıran (2010) tarafından örgütsel sessizlik ölçeği yüksek derecede güvenilir olduğu ortaya koyulmuştur. Katılımcıların kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik algılarını ölçen maddelere dair yapılan güvenilirlik analizleri de nepotizm gibi yüksek derecede güvenilir olarak tespit edilmiştir.

Çalışmada katılımcıların demografik değişkenlerine göre nepotizm ve örgütsel sessizlik algılarında bir farklılık olup olmadığını analiz etmek amacıyla bağımsız örneklem T testi ve tek yönlü ANOVA kullanılmıştır. Katılımcıların nepotizm algıları, aylık gelir ve cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterirken, medeni hal, yaş ve eğitim düzeyi değişkenlerinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Katılımcıların örgütsel sessizlik algıları ise boyutları ele alınarak ölçülmüştür. Katılımcıların, kabullenici sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik algıları, cinsiyet, medeni hal ve eğitim değişkenine farklılık göstermezken yaş ve aylık gelir değişkenlerine göre farklılık göstermektedir. Koruma amaçlı sessizlik algıları ise, medeni hal ve cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermezken, aylık gelir, yaş ve diğer iki boyutun aksine eğitim düzeyi değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Nepotizmin, örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizlik boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Nepotizm ve örgütsel sessizlik arasında orta düzey, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, nepotizm algısı ile çalışanların sessizlik davranışı sergilemeleri paraleldir. Nepotizm algısı artması, çalışanların sessizlik davranışı sergileme eğilimlerini artırmaktadır. Polat (2016), yaptığı çalışmada nepotizm ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve pozitif ilişki saptamıştır (Polat, 2016: 44). Pelit, Dinçer ve Kılıç (2015), benzer şekilde, nepotizm ve örgütsel sessizliğin ilişkisi olduğu yönünde bulgu elde etmişlerdir (Pelit, Dinçer ve Kılıç, 2015: 99). Çalık (2016), yapılan diğer çalışmalara paralel olarak,

nepotizm ve örgütsel sessizlik arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğunu belirtmiştir (Çalık, 2016: 118). Erkekli (2020), nepotizm ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bu iki değişken arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde, geçmişte bu iki değişken arasındaki ilişkiyi ortaya koyulan korelasyon sonuçları, elde ettiğimiz sonuçları desteklemektedir. Dyne, Ang ve Botero (2003), örgütsel sessizliği üç boyut altında incelemiştir. Bu üç boyut; kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizliktir. Çalışmanın içeriğini zenginleştirme ve literatüre katkı sağlamak amacıyla nepotizmin, örgütsel sessizlik alt boyutları ile ilişkisi korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Elde edilen sonuçlara göre; nepotizm bir bütün olarak ele alındığında, kabullenici sessizlikle, korunma amaçlı sessizlikle ve koruma amaçlı sessizlikle ilişkileri pozitif, orta düzey ve anlamlı olarak hesaplanmıştır. Çalık (2016), nepotizm ve örgütsel sessizlik alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemiş ve yaptığımız çalışmaya benzer olarak, nepotizm ve örgütsel sessizlik boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğunu göstermiştir (Çalık, 2016: 118). Aynı şekilde Erkekli (2020), nepotizmin kabullenici sessizlik ve korunma amaçlı sessizlikle arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır (Erkekli, 2020: 77).

Araştırmanın amacına uygun olarak oluşturulan hipotezleri test etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Nepotizm algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucu; nepotizm algısının örgütsel sessizliği etkilediği görülmektedir. Nepotizm ve örgütsel sessizlik bir bütün olarak ele alındığında nepotist uygulamaların, örgütse sessizliği artırdığı görülmektedir. Örgüt içinde, akrabalık ilişkilerine sahip bireylerin kayırılması, diğer çalışanların sessizlik davranışını sergilemesine neden olmaktadır. Çalık (2016: 119) ve Pelit, Dinçer ve Kılıç (2015: 97) yaptıkları çalışmada nepotizmin örgütsel sessizliği etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Nepotizmin, örgütsel sessizlik boyutlarına etkisi için yapılan regresyon analizi sonucu; kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Buradan anlaşılabacağı üzere, çalışan nepotizm algısına kapıldığında, ortaya çıkan problemlere karşı konuşmasının bir şey değiştirmeyeceğini ve fikirlerinin önemsenmeyeceğini düşünerek kabullenici sessizlik davranışına yönelmektedir. Nepotist uygulamaların işletme içinde uygulanmasına tanık olan çalışan, sahip olduğumu konumu tehlikeye atmamak ve ceza almamak için korunma amaçlı sessizlik davranışı sergilemektedir. Çalışan kendi geleceği ile kar-zarar muhakemesi

yaparak ses çıkarmamaktadır. İşletme içinde yöneticilerin, kan bağı bulunan kişileri kayırması ile bazı çalışanlar, işletmelerini korumak adına, işletme yararına sessizliği tercih etmektedir. Burada çalışan işletmesinin zarar görmesi ve ya çalışma arkadaşlarını korumak için fedakârlık yapmaktadır. Bu düşünceyle hareket eden çalışan, koruma amaçlı sessizliği tercih etmektedir. Çalık (2016), yaptığı çalışmada nepotizmin örgütsel sessizlik boyutlarını etkilediği sonucuna ulaşmıştır (Çalık, 2016: 120). Dolayısıyla Çalık (2016) ve bu çalışmanın bulguları paralellik göstermektedir.

Yapılan tüm regresyon analizleri sonucu, nepotizmin, örgütsel sessizliği etkilediği görülmektedir. Benzer şekilde nepotizmin, örgütsel sessizlik boyutlarını da etkilediği saptanmıştır. Bu durum işletme adına önemli bir sorun olarak görülmektedir. Günümüz koşullarında rekabet ortamı yoğun olmakla birlikte şartlar hızlı bir şekilde değişmektedir. Teknolojinin değişimi ve küreselleşme işletmelerin sürekli kendini yenilemesini gerektirmektedir. İşletmelerin değişen şartlara ayak uydurması için insan faktörünü en iyi şekilde kullanması zorunludur. Çalışanların, motive olmaları, örgüte bağlı olmaları ve örgüte güven duymalarının yanı sıra örgüt içinden ve dışından aldıkları bilgileri örgüt içinde hızlı bir şekilde yayarak işletmenin değişen şartlara adapte olmasını sağlamalıdır. Çalışanların kendileri, çalışma arkadaşları ve işletme adına düşünce ve kaygılarını söylememesi hem bireysel hem de örgütsel anlamda sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Çalışanın örgüte olan bağlılığı azalmakta, işletme içi huzur ortamı bozulmakta, performans düşmekte ve dolayısıyla işletme amaçlarına ulaşamamaktadır. Örgütsel sessizlik işletmeler adına önemli bir problem olmakla birlikte ve hem örgütsel sessizliği hem de örgütsel sessizliği yaratan her faktörün engellenmesi gerekmektedir.

Çalışmanın sonunda elde edilen verilere göre; nepotist uygulamalar, örgütsel sessizliği artıran bir faktördür. Nepotizm, insan olan her yerde var olmakla birlikte aile bağlarının sıkı olduğu toplumlarda daha yoğun olarak görülmektedir. Aile üyeleri kan bağı bulunan kişilere düşkün olduklarından ya da toplum tarafından kınanmaktan çekindikleri için yardım etmektedirler. Bu durumun sonucu olarak örgütsel sessizlik oluşmakta ve işletmenin ekonomik ve ekonomik olmayan amaçlara ulaşması güçleşmektedir. Nepotizm uygulamalarını en aza indirmek için şu uygulamalara başvurulabilir;

- İnsan kaynakları departmanı uzman kişilerden oluşmalı,

- Örgüt içi performans değerlendirme sırasında profesyonel danışman şirketlerden destek alınmalı,
- Çalışanlara eşit ücret politikası uygulanmalı,
- Üst düzey yöneticiler tüm çalışanlara aynı davranışı sergilemeli,
- İşlerin paylaştırılması sırasında adil olunmalı ve
- Terfi için gereken kurallar standartlaştırılmalı.

Literatür incelendiğinde, Kurt ve Doğramacı (2014), Arslaner, Erol ve Boylu (2014), Düz (2012), Karacaoğlu ve Yörük (2012), Kaba ve Aktaş (2018), Asunakutlu ve Avcı (2010), Araslı ve Tümer (2008), Büte (2011) ve Büte ve Tekarslan (2010), tarafından nepotizmin çalışanlar açısından olumsuz etkileri olduğu koyulmuştur. Bu çalışmanın sonucu da yapılan çalışmalarla paralellik göstermektedir. Nepotizm konusunda çok sayıda çalışma olmasına rağmen nepotizmin örgütsel sessizliğe etkisini inceleyen çalışma sayısı sınırlıdır. Çalık (2016), Polat (2016), Pelit, Dinçer ve Kılıç (2015) ve Erkekli (2020) nepotizm ve örgütsel sessizlik ilişkisini incelemişlerdir. Bu dört çalışmadan elde edilen korelasyon ve regresyon analizi sonuçları bu çalışmanın sonuçlarını desteklemektedir. Nepotizmin, örgütsel sessizliğe etkisini inceleyen çalışma sayısının sınırlı olması, bu çalışmaya özgünlük katmaktadır. Araştırmanın kısıtlılıkları ise; örneklem sayısının az olması, çalışmanın belirli bir ili kapsamı ve nepotizme karşı oluşan tabudur. Çalışanlar nepotizm ile ilgili sorulara geleceklerini etkileyebileceklerini düşünerek çekingen yaklaşmaktadır. Araştırmanın kısıtları olmasına rağmen çalışmanın, nepotizm ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara ışık tutabileceği beklenmektedir. Son olarak, nepotizmin örgütsel sessizliğe etkisinde güven, adalet gibi faktörlerin aracılık etkisinin araştırılması literatüre zenginlik katması açısından önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Abdalla, H. F., Mahrabi, A.S. & Raggad, B.G. (1998). Assessing The Perceptions of Human Resource Managers Toward Nepotism. *International Journal of Manpower*, 19(8), 554-570.
- Acaray, A. (2014). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Doktora Tezi, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akan, B. B., & Oran, F. Ç. (2017). Akademisyenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları: Konuya İlişkin Bir Uygulama. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(5), 72-90.
- Akbarian, A., Ansari, M. E., Shaemi, A., Keshtiaray, N.. (2015). Review organizational silence factors. *Journal of Scientific Research and Development*. 2(1), 178-181.
- Akdoğan, A. (2000). Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 16, 31-46.
- Akgündüz, Y. (2014). Otel Çalışanlarını Örgütsel Sessizliği Tercih Etmelerinde Örgütsel Güvenlerinin Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 184– 199.
- Akkuş, A., (2017). *Nepotizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Safranbolu Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Karabük: Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aközer, M. (2003). Kamuoyu Gözüyle Kamuda Yolsuzluk. *Görüş Dergisi*, 14-23.
- Aksakal, E., & Dağdeviren, M. (2010). ANP ve DEMATEL Yöntemleri İle Personel Seçimi Problemine Bütünleşik Bir Yaklaşım. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 25(4), 905-913.
- Aksu, H., & Başar, S. (2005). Yolsuzlukların Bütçe Açıkları Üzerine Etkisi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 20(1), 285-296.
- Akyüz, Ü. (2009). Siyaset Ve Ahlak. *Yasama Dergisi*, 11, 94-129.
- Alparslan, A. M., & Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Dergisi*, 4(6), 136-147.
- Altay, A. (2007). *Etik İle Ekonomi İlişkisi (Kamu Açısından), Türkiye ve Almanya'da Ekonomik ve Sosyo-Politik Yapısal Reformlar*, Uluslararası Hakemli Organizasyon, İzmir.
- Altındağ, E. (2014). *Nepotizm ve Kronizm: Yeni Nesil Şirket Stratejileri*, <http://www.maxihaber.net/deneme-2/>.

- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. 6. Baskı. Ankara: Sakarya Yayıncılık.
- Anciano, F. (2018). Clientelism as Civil Society? Unpacking the Relationship between Clientelism and Democracy at the Local Level in South Africa. *Journal of Asian and African Studies*, 4, 593-611.
- Araslı, H., Bavık, A., & Ekız, E. H. (2006). The Effects of Nepotism on Human Resource Management: The Case of Three, Four and Five Star Hotels In Northern Cyprus. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 26(7/8), 295-308.
- Araslı, H., & Tümer, M. (2008). Nepotism, Favoritism and Cronyism: A Study of Their Effects on Job Stress And Job Satisfaction in the Banking Industry of North Cyprus. *Social Behavior and Personality*, 36(9), 1237-1250.
- Arslan, Ş., & Çınar, O. (2010). Bir Aile Şirketinin Kurumsallaşması: Yeniden Yapılandırma ve Varislerin Yönetime Hazırlanması Süreci. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 89-97.
- Arslaner, E., Erol, G., & Boylu, Y., (2014). Konaklama İşletmelerinde Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Bir Araştırma. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, 62-77.
- Asunakutlu, T., & Avcı, U. (2009). *Nepotizm - İş Tatmini İlişkisi: Aile İşletmelerinde Bir İnceleme*. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayını, 730 – 736.
- Asunakutlu, T., & Avcı, U. (2010). Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 93-109.
- Ateş, Ö. (2005). *Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik*. Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayını. Yayın No:56, 12- 70.
- Avcı, A. (2017). *Şirketlerde Nepotizm Uygulamasının Çalışanların İş Tatmini ve Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, A. H. (2012). *Arap Baharı ve Suudi Arabistan*. II.Bölgesel Sorunlar ve Türkiye Sempozyumu. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi. 32-40.
- Aydoğan, İ. (2009). Favoritism in the Turkish Educational System: Nepotism, Cronyism and Patronage. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 4(1), 19-35.
- Bağ, D., & Ekinci Ergin, C. (2018). Öğretim Elemanlarında Örgütsel Sessizlik Davranışı, Nedenleri ve Sonuçları. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 15(1), 567-580.

- Barut, B. (2015). İş yerinde İrrasyonel Davranışlar: Nepotizm, Favorizm, Kronizm Algısı Üzerine Nitel Araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 20, 382-394.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1. Baskı, İstanbul: Kariyer Yayınları, s. 261.
- Batmunkh, M. (2011). *Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayhan, V. (2002). Demokrasi ve Sivil Toplum Örgütlerinin Engelleri: Patronaj ve Nepotizm. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1), 1-13.
- Bellow, A. (2004). *In Praise of Nepotism*. Anchor, USA.
- Berkman, Ü. (1983). *Az gelişmiş Ülkelerde Kamu Yönetiminde Yolsuzluk ve Rüşvet*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Biber, M. (2016). *Kamunun Etik Çıkmazı: Kayırmacılık*. I. Baskı. Adalet Yayınevi.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Boadi, G., E. (2000). Conflict of Interest, Nepotism and Cronyism. *Source Book*, (5), 195-204.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors*. Dissertation, Ohio State University, USA.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). *Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations*. 1.st Edition. UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Büte, M., & Tekarslan, E. (2010). Nepotizm 'in Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması. *AİBÜ-İİBF Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1), 1-21.
- Büte, M. (2011). Nepotizm ve İş Tatmini İlişkisinde İş Stresinin Aracı Rolü Var mıdır? *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29, 175-184.
- Büte, M. (2011). Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri İle İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 383-404.

- Cho, Y.J., & Song, H.J. (2017). Determinants of Turnover Intention of Social Workers: Effects of Emotional Labor and Organizational Trust. *Public Personnel Management*, 46(1), 41-65.
- Conlee, M. C., & Tesser, A. (1973). The Effects of Recipient Desire to Hear on News Transmission. *Sociometry*, 36(4), 588-599.
- Çağatay, A. ve Uygur, A. (2015). Nepotism in Impact Employee Performance Evaluation Form with Family Business. *International Journal of Management Sciences*. 5(2), 136-146.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çalık, A. (2016). *Nepotizmin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisinde Öz Yeterlilik Rolü*. Doktora Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çalık, A & Naktiyok, A. (2018). Nepotizmin Örgütsel Sessizliğe Etkisinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 18(3), 343-351.
- Çalışal, S. (2015). *Türk Siyasal Hayatı Demokrat Parti Dönemi Politik Patronaj İlişkileri*. Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi Ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı.
- Çavuşoğlu, S. (2014). *Örgüt Kültürü Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Manisa ve İzmir'deki Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çavuşoğlu, S., & Köse, S. (2016). Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Davranışına Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 115-144.
- Çoban, O. (1999). 'Bir Siyasal Yozlaşma Türü Olarak Rüşvet ve Ekonomik Etkileri. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1), 173-195.
- Dağlı, T., & Aycan, Z. (2010). *Kurumlarda Kayırmacılık ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık*. Editör: Ramazan Erdem. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Dalkıran, B. (2018). *Örgütlerde Nepotizm İle İntikamcı Davranış Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- De Souza, G. (2002). A Study of the Influence of Promotions on Promotion Satisfaction and Expectations of Future Promotions Among Managers. *Human Resource Development Quarterly*, 13(3), 325-340.
- Demir, Ö., & Acar, M. (1997). *Sosyal Bilimler Sözlüğü*. 3.Baskı. Ankara: Vadi Yayınları.
- Demir, F. (2014). Kamu Yönetiminde Etik: Tartışma Ve Birkaç Örnek. *İnsan ve İnsan Dergisi*, 1. 14-22.
- Detert, J.R., & Burris, E.R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is The Door Really Open?. *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Develi, N. (2008). *Aile İşletmeleri, Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Mersin Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dirgen, N. (2019). *Örgütsel Nepotizm ve Psikolojik Sahiplenme Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracı Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Dilek, Y., & Taşkıran, E. (2016). Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7(13), 402-434.
- Dökümbilek, F. (2010). *Aile Şirketlerinde Nepotizm ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Durak, İ. (2014). Örgütsel Sessizliğin Demografik Ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2), 89-108.
- Durak, İ. (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. 1. Baskı. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Dursun, H. (2004). Yargı Organlarının Yolsuzlukla Mücadelesi Sırasında Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *TBB Dergisi*, 55, 126-154.
- Düz, S. (2012). *Konaklama İşletmelerinde Nepotizm ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim Dalı.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Ehtiyar, R., & Yanardağ, M. (2008). Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Chain Hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 51-68.
- Ekinci, B. T. (2016). *Bir İşletme Yönetim Sorunsalı Olarak Vekâlet Teorisi ve Kayırmacılık*. Ankara: Gece Kitaplığı Yayıncılık.
- Elbek, O. (2013). Örgütlerimiz Üzerine. *Toraks Bülteni*, 44-46.

- Elçi, M., Erdilek, K. M., Alpkan, L., & İrge Ş. (2014). The mediating Role Of Mobbing On The Relationship Between Organizational Silence and Turnover Intention. *Social and Behavioral Science*, 150, 455-464.
- Emek, U., & Acar, M., (2008). Yolsuzlukla Mücadelede Bir Temel Soru(N): Kurumsal Tekelcilik Mi, Çoğulculuk Mu?. *İktisat İşletme Ve Finans Dergisi*, 23(270), 64-89.
- Emre, O. (2010). *Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Teknopark Üzerine Bir Araştırma*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdem, B., Çeribaş, S., & Karataş, A. (2013). Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Kronizm (eş – dost kayırmacılığı) Algıları: İstanbul’da Faaliyet Gösteren Bir, İki ve Üç Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 51-69.
- Erdem, M. & Meriç, E. (2012). Okul Yönetiminde Kayırmacılığa İlişkin Ölçek Geliştirme Çalışması. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 142-154.
- Erkekli, S. (2020). *Nepotizm ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Rekreasyon Faaliyeti Yürüten Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O., & Öztürk, U. C. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97-124.
- Eroğlu, F., Çoban, H., & Koç, M. (2015). *Toplumsal Kalkınma ve Kadın Girişimciliği Üzerine Bir Araştırma*. SESSION 7C: Girişimcilik. International Conference on Eurasian Economies. 534-543
- Erol, G., & Köroğlu, A. (2013). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3), 45-64.
- Erusta, M. & Akdeniz, M. (2016). *Çalışma Hayatında Nepotizm ve Liyakat*, https://docs.google.com/document/d/1uOKkFJ_MP5uwelHmDoLkhJ5CsRs5oGShUceuP_W9n-g/edit.
- Fatima, A., Salah-Ud-Din, S., Khan, S., Hassan, M., & Hoti, H. A. K. (2015). Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Procedural Justice. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(9), 846-850.
- Ford, R & McLaughlin, F. (1985). Nepotism. *Personnel Journal*. 64(9), 57-60.
- Fritz, R. (2003). *Başkasına Çalışarak Zengin Olunmaz*. Çev: Özlem Nudralı, İstanbul: Alkım Kitapçılık Yayıncılık.

- Gardner, J. (2011). *Favoritism in Workplace Promotions Widespread, Study Says*, www.msb.georgetown.edu/story1242672465197.
- Gegeoğlu, T. (2018). *İşletmelerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gencer, M. (2018). *Güç Merkezi Oluşturma Oyunlarının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sosyalleşmeye Etkisi*. Doktora Tezi, Denizli: Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü.
- Göksel, A., & Güneş, G. (2017). Kuşaklar Arası Farklılaşma: X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Sessizlik Davranışı Bağlamında Analizi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3), 807-828.
- Gül, H., & Özcan, N. (2011). Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 80-134.
- Gültekin, B., Biroğul, S., & Yücedağ, İ. (2015). İşe Alım Süreci Aday Ön Tespitinde Bulanık Mantık Tabanlı SQL Sorgulama Yönteminin İncelenmesi. *Düzce Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Dergisi*.3. 198-209.
- Güney, S. (2008). *Girişimcilik, Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular*. 3. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Hasanoğlu, M., & Aliyev, Z. (2007). *Yönetimde Yolsuzluk ve Mücadele Stratejileri*. 1.Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hirschman, A.O. (1970). *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Declines in Firms, Organizations and States*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hudson S. ve Claasen, C. (2017). Nepotism and Cronyism as a Cultural Phenomenon?. *The Handbook of Business and Corruption*, 95-118.
- Ichniowski, T. (1988). The new nepotism: Why Dynasties Are Making a Comeback. *Business Week*, 106–109.
- İlter, H. M. 2001. *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları*, İstanbul: İstanbul Ticaret Ve Sanayi Odası Yayın No:2001- 19.
- İnce, M., Bedük, A., & Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 423-446.
- İşcan, F. Ö., & Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- İşçi, E., Taştan, S. B., & Kozal, M. A. (2013). Örgütlerde Kurumsallaşma Düzeyinin Nepotizm Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 61-83.

- İşleyici, K. (2015). *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Zonguldak İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- İyiiişleroğlu, S. (2006). *Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Jaskiewicz, P., Klaus U., David B. B. & Trish R. (2003). Is Nepotism Good or Bad? Types of Nepotism and Implications for Knowledge Management. *Family Business Review*, 120-139.
- Joffe, A. H. (2004). Nepotism for All Times. *Society*, 74-79.
- Jusufo, I. (2018). Clientelism And Informality In Albania. *Eastern Jornual Of European Studies*, 9, 133- 150.
- Kaba, A., & Aktaş, H. (2018). *Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algısının Bireysel Performansa Etkisi: Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma*, Karadeniz Teknik Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler Kitabı. 291-299.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*. Yüksek Lisans Tezi, Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kahveci, G., & Demirtaş, Z. (2013). Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (43), 167-182.
- Kalaycı, Ş. (2008). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karacaoğlu, K., & Cingöz, A. (2008). *Örgütsel Sessizlik. İçinde: Örgütsel Davranışta Seçme Konular – Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*. Editörler: Mahmut Özdevecioğlu ve Himmet Karadal. Gazi Üniversitesi Vakfı, İlke Yayınevi.
- Karacaoğlu, K., & Cingöz, A. (2009). *İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı, E. O. Bölümü (Dü.)*, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. 698-707.
- Karacaoğlu, K., & Yörük, D. (2012). Çalışanların Nepotizm Ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Aile İşletmesi Uygulaması. *İş Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(3), 43-64.
- Karacaoğlu, K., & Küçükköylü, C. (2015). İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Arastırma. *Ege Akademik Bakis*. 15(3), 401-408.
- Karadal, H. (2011). *Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar*. Editör: Özcan Yeniçeri ve Yavuz Demirel. Bursa: Ekin Basım Yayım Dağıtım.

- Karakaş, M., & Çiçek, H. (2009). Vergi Yükümlülerinin Yolsuzluğa İlişkin Tutum Ve Tepkileri: Gaziantep Örneği. *Sosyo Ekonomi Dergisi*, 1. 47-76.
- Karakaş, M., & Çak, M. (2007). Yolsuzlukla Mücadelede Uluslararası Kuruluşların Rolü. *Maliye Dergisi*, 153. 74-101.
- Kesken J., & Ayyıldız, A.N. (2006). *Aile işletmelerinde Dönüşüm İhtiyacı: Bir Yöntem Önerisi olarak spiritüalite*, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı İstanbul, Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Khatrı, N., & Tsang, E. W. K. (2003). Antecedents and Consequences of Cronyism In Organizations. *Journal of Business Ethics*. 43(4), 289-303.
- Kılıçlar, A., & Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 328-346.
- Kiechel, W. (1984). How to Relate to Nepotism. *Fortune*, 143-144.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. 13. Baskı. İstanbul: Beta Basım.
- Konakçı, G. E. (2018). *İlkokullarda Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkisi: Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kostiuk, D. D. (2012). *Silence: The Reasons Why People May Not Communicate*. Doktora Tezi, University Of Missouri-Columbia.
- Köse, S., K. (2008). *Korelasyon ve Regresyon Analizi*, (<http://tr.scribd.com/doc/2066772/korelasyon-analizi>).
- Kumral, T. (2017). *İşyeri Nezaketsizliği ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Dışlanmanın Aracı Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kulualp Göktaş, H., & Çakmak, A. F. (2016). Örgütsel Sessizlik Türlerini Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle Belirlenmesi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(1), 123-146.
- Kurtoğlu, A. (2012). Siyasal Örgütler ve Sivil Toplum Örgütleri Bağlamında Hemşehrilik ve Kollamacılık. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 67(1), 141-169.
- Kurt, E., & Doğramacı, B. (2014). Terfi, İşlem Kayırmacılığı ve İşe Alma Boyutlarında Kayırmacılık Davranışı Algısının Ölçülmesi: İstanbul İlinde Faaliyet Gösteren Bir Belediye İştirakinde Çalışmalar Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi*, 2. 82-96.
- Kutanis, R. Ö., & Mesci M. (2010). Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Turizm Alanında Eğitim Veren Bir Yükseköğretim Kurumuna Yönelik Bir Örnek Olay Çalışması. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 19. 527-552.

- Lunenburg, F. C. (2011). Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Motivation. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 5(1), 1-5.
- McGowan, R. A. (2003). Organizational Discourses: Sounds of Silence, Silence and Voice in Organizational Life Stream. *3rd International Critical Management Studies Conference*, 1-6.
- Meriç, E., & Erdem, M. (2013). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yönetiminde Kayırmacılık. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetim. *Theory and Practice*, 19(3), 467-498.
- Moçoşoğlu, B., & Kaya, A. (2018). Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişki: Şanlıurfa İli Örneği. *Harran Eğitim Dergisi*, 3(1), 52-70.
- Morrison, E. W., & Milliken, F.J. (2000). Organisational Silence: A Barrier To Change and Development İn Pluralistic World. *Academy of Management Review*. 25(4), 706-725.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don’t Communicate Upward and Why?”. *Journal Of Management Studies*. 40(6), 1453- 1476.
- Nadler, J., & Schulman, M. (2006). *Favoritism, cronyism, and nepotism*. <http://www.scu.edu/ethics/practicing/focusareas/governmentethics/introduction/cronyism.html#q2>.
- Nakip, M. (2013). *Pazarlamada Araştırma Teknikleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Nartgün, S., & Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 2(2), 47-67.
- Nas, Ç. (2004). Ab İle Entegrasyon Sürecinin Türkiye’de Siyasal Sistem Üzerindeki Etkileri. *Akademik Araştırmalar Dergisi*, 23, 45-68.
- Naktiyok, A., Kızıl, S., & Timuroğlu, M. K. (2015). Çalışanların Adalet Algısı Sessizliklerini Etkiler Mi? ÖYP ve Diğer Araştırma Görevlileri Açısından Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4), 197-219.
- Organ, D.W. (1990). *The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior*. 1. Baskı. Greenwich: JAI Press.
- Ongar, C. (2011). *Profesyonel Yöneticilerin Aile İşletmelerinin Yönetiminde Yaşadıkları Sorunlar: Eskişehir’deki Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ören, K. (2007). Sosyal Sermayede Güven Unsuru ve İşgücü Performansına Etkisi. *Kamu-İş Dergisi*, 9(1), 71-90.

- Örenlili, M. (2018). *İşletmelerde Örgütsel Sessizlik ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemir, L., & Sarioğlu, U.S. (2013). Çalışanların Örgütsel Ses ve Sessizlik Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257- 281.
- Özdoğan, A. (2010). *Yetkinlik Bazlı İşe Alım: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdil, M. M. (2017). *Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Özgen, I., & Sürgevil, O. (2009). Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi. *Turizm işletmelerinde Örgütsel Davranış*. Editör: Zeyyat Sabuncuoğlu. Bursa: MKM Yayıncılık.
- Özkanan, A. (2013). *Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar Üzerine Nitel Bir Çalışma*, Doktora Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Özkanan, A., & Erdem, R. (2014). Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar: Kavramsal bir Çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(20), 179-206.
- Özler, D. E., & Büyükarıslan, A. (2011). The Overall Outlook of Favoritism in Organizations: A Literature Review. *International Journal of Business and Management Studies*, 3(1), 275-285.
- Özler, H., Özler, D. E., & Gümüştekin, G.E. (2007). Aile İşletmelerinde 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*. Ankara: Sayıştay Yayınları.
- Öztürk, U. C., & Cevher, E. (2016). Sessizlikteki Mobbing: Mobbing Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30), 71-80.
- Özüren, Ü. (2017). *Tekstil İşletmelerinde Nepotizm Uygulamalarına Bağlı Olarak Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Ve Sonuçları*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Padgett, M.Y., & Morris, K.A. (2005). Keeping it “All in the Family”: Does Nepotism in the Hiring Process Really Benetif the Beneficiary?. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 11(2), 34–45.

- Pehlivan, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. *Maliye dergisi*, 154, 171-187.
- Peirce, E., Smolinski, C. A., & Rosen, B. (1998). Why Sexual Harassment Complaints Fall On Deaf Ears. *Academy of Management Executive*, 12(3), 41-54.
- Pelit, E., İstanbullu Dinçer, F., & Kılıç, İ. (2015). The Effect of Nepotism on Organizational Silence, Alienation and Commitment: A Study on Hotel Employees in Turkey. *Journal of Management Research*, 7(4), 82-110.
- Pinder C.C., & Harlos K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Polat, G. (2012). Örgütlerde Nepotizmin Örgütsel Adalet Algısı İle İlişkisinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Polat, B. (2016). Çalışanların Kayırmacılık Algıları İle Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ponzo, M., & Scoppa, V. (2011). A simple model of favouritism in recruitment. *Research in Economics*. 65(2), 78-88.
- Reed, S.A., Stanley, H.K., & Strawser, R.H. (1994). Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions of United States Accountants: The Impact of Locus of Control and Gender. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 7(1), 31-58.
- Sabuncuoğlu, Z. (2016). İnsan Kaynakları Yönetimi. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Sarıkaya, M. (2013). Karar Verme Süreçleri ve Örgütsel Sessizlik. Yüksek Lisans Tezi, Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Scott, R. L. (1993). Dialectical Tensions of Speaking and Silence. *The Quarterly Journal of Speech*, 79. 1-18.
- Shojaie, S., Matin, H. Z., & Barani, G. (2011). Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 30. 1731-1735.
- Sipahi, H., & Kartal, Y. (2018). Nepotizmin Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *İş'te Davranış Dergisi*, 3(2), 109-118.
- Şimşek, E., & Aktaş, H. (2014). Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu University Journal of Social Sciences*. 14(2), 121-136.

- 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.
- Tayfun, A., & Çatır, O. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
- TDK. (Türk Dil Kurumu). (1998). *Türkçe Sözlük*. 2.Cilt, 9.Baskı. Ankara.
- Toprak, C. (2005). *Kariyer Geliştirme ve Kariyer Geliştirme Amacına Yönelik XZL Enerji ve Üretim Şirketi Terfi ve Yedek Planlaması Modeli*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tuncel, H.T. (2011). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaş(ama)ma*, Konya Ticaret Odası, Etüd Araştırma Servisi, 1-8.
- Turgut, M., & Akbolat , M. (2017). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 20(3), 357-384.
- Tutar, H. (2007). Erzurum’ da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 97-120.
- Tutar, H. (2016). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Tülübaş, T., & Celep, C. (2012). Effect of Perceived Procedural Justice on Faculty Members Silence: The Mediating Role of Trust in Supervisor. *Procedia - Social and Behavioral Science*, 47, 1221-1231.
- Tülübaş, T., & Celep, C. (2014). Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(1), 280-297.
- Üngüren, E., & Ercan, A. (2015). Sessizleşen Örgütlerde Öz yeterlilik Algısının Rolü: Alanya’daki Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma: *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 115-156.
- Ülker, F., & Kanten, P. (2009). Örgütlerde sessizlik iklimi, işgören sessizliği ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik bir araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 111-126.
- Warshaw, M. (1998). *The Good Guy’s (and Gal’s) Guide to Office*, <http://www.fastcompany.com/online/14/politics.html> Politics”,
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.

- Vinton, Karen L. (1998). Nepotism: An Interdisciplinary Model. *Family Business Review*, 11(4), 297-303.
- Yaman, E., & Ruçlar, K. (2014). Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Olarak Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4(1), 36-50.
- Yanık, C. (2012). *Örgütsel Sessizlik İle Güven Arasındaki İlişki Ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, A.F. (2007). *Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engelleyen Aile Değerleri Üzerine Isparta İlinde Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Yıldırım, M . (2013). Kamu Yönetiminin Kadim Paradoksu: Nepotizm ve Meritokrasi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2) , 353-380
- Yıldırım, A., & Çarıkçı, O. (2017). Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde Görev Yapan Eğitim Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 8(19) , 33-43.
- Yuvalı, E. (2018). Hak Temelli Sosyal Yardım Ve Klientalizm. *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, 383-404.

EKLER

Ek 1 - Anket Formu

Sayın katılımcı, bu çalışma, nepotizmin örgütsel sessizliğe etkisini ölçmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Aşağıdaki sorular sadece bilimsel çalışma amaçlı kullanılacaktır. Lütfen kendinize göre cevaplayınız. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Dr. Öğr. Üyesi Osman USLU

Tolga ALTINTAŞ

Lütfen size en uygun şekilde ifadelere cevap veriniz. (X)		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Bu işletmede personel alım sürecinde akrabası olan kişilere öncelik tanınmaktadır.					
2	Bu işletmede personel alım sürecinde üst düzey yöneticilerin referansı aranmaktadır.					
3	Bu işletmede personelin terfi sürecinde akrabalık ilişkileri bulunanların beceri, bilgi ve yeterliliği daha az dikkate alınmaktadır.					
4	Bu işletmede, personelin işlerinde başarılı olsalar bile mevcut akrabalık ilişkileri nedeniyle bekledikleri ve arzu ettikleri konuma gelemeyecekleri düşüncesi hâkimdir.					
5	Bu işletmede, üst düzey yöneticilerle akrabalığı bulunan kişilerin terfi etmesi daha kolaydır.					
6	Bu işletmede, işin gerektirdiği nitelikler ve beceriler dışındaki kayırmacılık vb. etkenler işgörenlerin terfiinde öne çıkmaktadır.					
7	Bu işletmede üst düzey yöneticilerle akrabalığı bulunan personel diğer çalışanlardan daha fazla itibar görmektedirler.					
8	Bu işletmede, alt ve orta kademe yöneticileri, üst kademede bulunan yöneticilere akrabalığı bulunan personele ayrıcalıklı davranmaktadır.					
9	Bu işletmede, üst düzey yöneticilere akrabalık ilişkileri bulunan personelin işten çıkarılması veya ceza verilmesi güçtür.					

10	Bu işletmede, diğer çalışanlar üst düzey yöneticilerle akrabalık ilişkisi bulunan personelden çekinmektedirler.					
11	Bu işletmede akrabalık ilişkisi bulunanlar diğer personel göre daha fazla ücret almaktadır.					
12	Bu kurumda, performans değerlendirmesi yapılırken yöneticilerin akrabaları ayrıcalıklı işleme tabi tutulurlar.					
13	Bu işletmede, performans değerlendirme sürecinde üst düzey yöneticilere akrabalığı olanlara ayrıcalıklı davranılmaktadır.					
14	Bu işletmede, performans değerlendirilirken yasal prosedürler kullanılmamaktadır.					
15	Bu işletmede, üst düzey yöneticilere akrabalığı olan personelin başarıları daha fazla itibar görmektedir.					
16	Bu işletmede, personel alım sürecinde yeterli adaylar bulunmasına rağmen yöneticilere akraba olanlar işe alınmaktadır.					
17	Bu işletmede yetki devri söz konusu olduğunda öncelik akrabalara verilmektedir.					

Lütfen size en uygun şekilde ifadelere cevap veriniz. (X)		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Bu işletmede, işimin dışında alınan kararlar hakkında konuşmayı tercih etmem.					
2	Alınan kararlara razı olduğumdan düşüncelerimi gizlerim.					
3	Kabullenici biri olduğum için ortaya çıkan problemlerin çözümüne dair görüş belirtmem.					
4	İşletmenin gelişimine bir etki yapabileceğimi düşünmediğim için herhangi bir konu hakkındaki fikirlerimi kendime saklarım.					
5	Yapılan işlerin beni ilgilendirmediğini düşündüğüm için, işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği hakkında bulunan görüşlerimi ifade etmem.					

