



ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇALIŞANLARIN KAYIRMACILIK ALGILARI İLE SESSİZLİK  
DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: KAMU SEKTÖRÜNDE  
BİR UYGULAMA

BATUHAN POLAT

EYLÜL 2016

ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇALIŞANLARIN KAYIRMACILIK ALGILARI İLE SESSİZLİK  
DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: KAMU SEKTÖRÜNDE  
BİR UYGULAMA

BATUHAN POLAT

EYLÜL 2016

Tez Başlığı: **Çalışanların Kayırmacılık Algıları ile Sessizlik Davranışları arasındaki İlişki: Kamu Sektöründe Bir Uygulama**

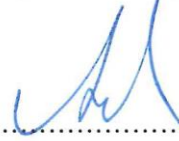
Tezi Hazırlayan: **Batuhan POLAT**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı



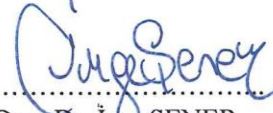
Prof. Dr. Mehmet YAZICI  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Bu tezin yüksek lisans derecesi elde etmek için gerekli koşulları sağladığını onaylıyorum.



Doç. Dr. Ayşegül TAŞ  
İşletme Ana Bilim Dalı Başkanı

Bu tez, tarafımdan incelenmiş olup yüksek lisans tezi olarak uygun bulunmuştur.



Doç. Dr. İrge ŞENER  
Tez Danışmanı

Tez Jüri Tarihi: 20.09.2016

**Tez Jüri Üyeleri:**

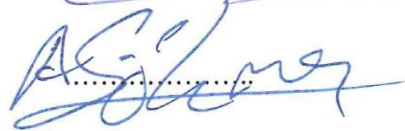
Doç. Dr. İrge ŞENER (Çankaya Üniversitesi)



Doç. Dr. Türker TOPALHAN (Gazi Üniversitesi)



Yrd. Doç. Dr. Aytaç GÖKMEN (Çankaya Üniversitesi)

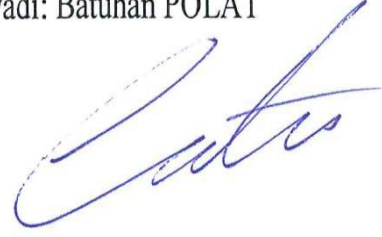


**ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, tez çalışmamda bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları bilimsel etik kurallar gözeterek ifade ettiğimi ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.

Adı Soyadı: Batuhan POLAT

İmza:



## ÖZET

### ÇALIŞANLARIN KAYIRMACILIK ALGILARI İLE SESSİZLİK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: KAMU SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

POLAT, Batuhan

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. İrge ŞENER

Eylül 2016, 73 sayfa

Kamu çalışanlarının ülkemizde çalışma hayatı içinde önemli bir yeri vardır. Kamu kurumu çalışanları vatandaşlara farklı hizmetler sağlamaktadırlar, bu nedenle kamu çalışanlarının daha verimli çalışabilmeleri için yapılacak öneriler bu anlamda önemlilik arz etmektedir. Bu çerçevede, kamu sektöründe kayırmacılık ile ilgili yaşanan sorunlar ile ilgili araştırmaların yapılması önemlidir. Çalışanların örgütsel sessizlik davranışları ise boyun eğme, ilgisizlik, korku, fikrini ve düşüncesini açıklayamamalarına neden olmakta, performans düşüklüğü gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Bu çalışmada, kamu çalışanlarının kayırmacılık algılarının örgütsel sessizlik davranışları ile ilişkilerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda bu araştırmada, Ankara’da inşaat sektöründe istihdam edilen 144 kamu

personelinden anket tekniği ile veri toplanmıştır. Yapılan analizler neticesinde önemli bulgulara ulaşılmıştır. Kayırmacılık kavramının, örgütsel sessizlik ve alt boyutları olan razı olma, savunma ve prososyal sessizlik ile olan ilişkileri ve örgütsel sessizlik kavramının kayırmacılığın türleri olan nepotizm, favorizm ve kronizm ile ilişkileri incelenmiştir. Gerçekleştirilen analizlerde çalışanların kadro durumlarına göre nepotizm, favorizm ve kronizmin algılarının seviyesinin farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Araştırma bulgularına göre, kamu çalışanlarının kronizm algılarının diğer kayırmacılık türlerine göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Nepotizm, Favorizm, Kronizm, Örgütsel Sessizlik



## **ABSTRACT**

### **THE RELATION BETWEEN PERCEPTIONS OF FAVORISTIC BEHAVIORS AND ORGANIZATIONAL SILENCE: A RESEARCH IN PUBLIC SECTOR**

POLAT, Batuhan

Master Thesis

M.Sc., Department of Business Administration

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. İrge ŞENER,

September 2016, 73 pages

Public employees play an important role in the business life of our country. Since public employees present different services to citizens, it is valuable to provide suggestions for public employees in order to make them work more productively. Therefore it is important to undertake research about problems related with favoristic behaviours in the public sector. Organizational silence behaviours cause negative consequences such as insouciance, compliance, fear, unable to express opinions and thoughts and performing lower performance. With this study, it is aimed to determine the relation between perception of favoristic behaviours and employees organizational silence behaviours. In line with this purpose, data was collected by questionnaire technique from 144 public employees who were employed in construction sector in Ankara. According to the results of the analyses important findings was determined. The relation between favoristic behaviours and organizational silence and its

dimensions which are acquiescence, defence and prosocial silence and the relation between organizational silence and nepotism, favoritism and cronyism, were examined. The analyses indicate differences in the levels of nepotism, favoritism and cronyism according to staff positions as permanent or covenanted. According to the findings of the research, it was found out that perceptions of cronyism of public employees occurred more than other favoritistic behaviour types.

**Keywords:** Nepotism, Favorism, Cronyism, Organizational Silence





## TEŞEKKÜR

Tez yazım sırasında ve tamamlanmasında beni her zaman motive eden ve yönlendiren değerli hocam ve tez danışmanım sayın Doç. Dr. İrge ŞENER'e çok teşekkür ederim.

Benden desteklerini esirgemeyen bu güne kadar hep arkamda olan babam Sedat POLAT'a ve annem Ayşenur POLAT'a, evde hayatımı kolaylaştıran ve bana her konuda yardımcı olan sevgili eşim Aslıhan AK POLAT'a, bana yol gösteren Yavuz KAPUSUZ'a, çalışmalarımnda bana yardımcı olan Mert DURŐEN'e ve Berk DAĞÜSTÜN'e, çalışmalarım esnasında arkamda durarak beni destekleyen Yıldırım AK ve Nesrin AK'a, desteğini esirgemeyip yardımcı olan Rabia Nur AK'a desteklerinden ve gösterdikleri anlayıőtan dolayı teşekkür ederim.

Araştırmanın yapıldığı kamu kuruluşundaki araştırmaya katkısı olan ve anketlerin doldurulmasında bana yardımcı olan herkese teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

ONAY SAYFASI .....	ii
İNTİHAL BULUNMADIĞINA İLİŞKİN SAYFA.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT .....	vi
TEŞEKKÜR.....	viii
İÇİNDEKİLER .....	ix
TABLOLAR LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xii

GİRİŞ .....	1
-------------	---

### BÖLÜM I

1. KAYIRMACILIK.....	6
1.1. Nepotizm .....	9
1.2. Favorizm.....	13
1.3. Kronizm.....	14
1.4. Türkiye’de Kayırmacılık ile İlgili Yapılan Bazı Çalışmalar .....	15

### BÖLÜM 2

2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK .....	19
2.1. Örgütsel Sessizlik ile ilgili Kuramlar .....	23
2.2. Türkiye’de Örgütsel Sessizlik ile ilgili Yapılan Bazı Çalışmalar .....	24

### BÖLÜM 3

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	28
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	28
3.2. Araştırmanın Hipotezleri .....	29

3.3. Araştırmanın Modeli .....	30
3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	31
3.4.1. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri .....	33
3.5. Verilerin Analizi .....	34
BÖLÜM 4	
4. BULGULAR VE YORUMLAR .....	35
4.1. Katılımcıların Demografik ve Meslek ile İlgili Özellikleri .....	35
4.2. Araştırma Katılımcılarının Kayırmacılık ile ilgili Algılarının Seviyesi .....	37
4.3. Araştırma Katılımcılarının Örgütsel Sessizlik Davranışlarının Seviyesi .....	40
4.4. Kayırmacılık Türleri ve Örgütsel Sessizlik arasındaki İlişkiler ile ilgili Bulgular .....	42
4.5. Araştırma Hipotezleri ile ilgili Sonuçlar .....	43
SONUÇ VE ÖNERİLER .....	45
KAYNAKÇA .....	49
EKLER .....	57
EK-1. ANKET FORMU .....	57
ÖZGEÇMİŞ .....	60

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1</b>	: Katılımcıların Çalışma Durumları.....	31
<b>Tablo 2</b>	: Katılımcıların Çalışma Durumlarına göre Örneklem Dağılımı.....	32
<b>Tablo 3</b>	: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Katsayıları.....	34
<b>Tablo 4</b>	: Örneklem Kapsamındaki Katılımcıların Demografik Dağılımı.....	35
<b>Tablo 5</b>	: Örneklem Kapsamındaki Katılımcıların Yaş ve Kıdem Bilgileri .....	36
<b>Tablo 6</b>	: Katılımcıların Kadrolu ve Sözleşmeli Çalışma Durumu.....	37
<b>Tablo 7</b>	: Çalışanların Kayırmacılık Algıları .....	37
<b>Tablo 8</b>	: Kayırmacılık Ölçek Puanları .....	38
<b>Tablo 9</b>	: Kronizm Ölçek Puanları .....	38
<b>Tablo 10</b>	: Nepotizm Ölçek Puanları .....	39
<b>Tablo 11</b>	: Favorizm Ölçek Puanları.....	39
<b>Tablo 12</b>	: Katılımcıların Kayırmacılık Algılarının Çalışma Durumuna göre Farklılığı .....	40
<b>Tablo 13</b>	: Çalışanların Örgütsel Sessizlik Davranışlarının Seviyesi .....	40
<b>Tablo 14</b>	: Örgütsel Sessizlik Ölçek Puanları .....	41
<b>Tablo 15</b>	: Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Davranışlarının Çalışma Durumuna göre Farklılığı .....	41
<b>Tablo 16</b>	: Kayırmacılığın Örgütsel Sessizlik ve alt boyutları ile ilişkisi.....	42
<b>Tablo 17</b>	: Kayırmacılık ve Örgütsel Sessizlik arasındaki İlişki .....	43
<b>Tablo 18</b>	: Kabul edilen Araştırma Hipotezleri .....	44

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1	: Mulder'ın Nepotizm Modeli.....	11
Şekil 2	: Araştırma Modeli.....	31



## GİRİŞ

Günümüzde çalışma koşullarının hızlı değişmesi bireyler üzerinde oldukça etkili bir hale gelmiştir. Değişen çalışma koşulları kişileri farklı davranışlara sürüklemekte güven, liyakat, eşitlik, adaletli olma gibi ilkelerin göz ardı edilmesine ve zedelenmesine neden olmaktadır. İnsan doğası gereği çalışanlar iş yaşamlarında birbirleriyle yakın ilişkiler kurmaya çalışmaktadır. Ancak bu yakın ilişkilerin istismarı neticesinde olumsuz algılanan davranış biçimleri de meydana gelmektedir. Bu durum ise kayırmacılık davranışına neden olmaktadır. Kayırmacılık davranışları, aile üyeleri, bireyin sosyal çevresinde tanıdıkları ve bireyin siyasi olarak yakın olduğu çevrelerdeki kişilere, diğer çalışanlara göre daha olumlu olan davranışlar sergileyerek yapılmaktadır ve dünyanın birçok ülkesinde çalışanlar işyerlerinde etik olmayan bir davranış biçimi olan kayırmacılığa maruz kalmaktadır.

Güven, liyakat, eşitlik ve adil olma ilkelerinin göz ardı edilmesi ve zedelenmesi, kamu gücünü elinde bulunduran kamu kurumlarında daha farklı bir önem arz etmektedir. Çünkü eşitlik ve adalet algısı olmaması neticesinde çalışanlarda motivasyon ve performans düşüklüğü yaşanmakta, çalışanların örgütlerine bağlılıkları azalmakta ve bu durumda kamu kurumlarının kaynaklarının verimli kullanılmamasına yol açmaktadır. Ayrıca bu durum çalışanların düşüncelerini paylaşmamaları ve sessiz kalmaları olarak bilinen örgütsel sessizliği de etkilemektedir. Çalışanların sessiz kalmayı tercih etmeleri, örgütlerin, çalışanların düşüncelerini paylaşmadıkları, yeni fikirlerin ve yeniliklerin oluşmadığı, verimsiz örgütlere dönüşmesine neden olmaktadır. Örgütler için son derece önemli olumsuz sonuçlar doğuran örgütsel sessizlik davranışı, razı olma sessizliği, savunma sessizliği ve prososyal sessizlik olarak oluşmaktadır. Razı olma sessizliği, çalışanların örgütlerine katkı sağlamaları amacıyla düşüncelerini, bilgi ve birikimlerini açıklama konusunda isteksiz olmaları, ve bu durumu kabullenme şeklinde davranışlar sergilemeleri; savunma sessizliği, ise çalışanların kendilerini korumak maksadıyla amaçlarını, bilgilerini ya da düşüncelerini

koru gibi unsurlarla açıklamayıp kendilerinde tutmaları ve prososyal sessizlik ise çalışanların iş ile ilgili düşüncelerini, bilgilerini birliktelik algılarına dayanarak diğerk kişilerin veya iş ortamının yararına açıklamayıp kendilerine saklamaları olarak ifade edilmektedir (Van Dyne ve diğerkleri, 2003).

Örgütler arasında kamu örgütlerinin sayısı oldukça fazladır. Kamu örgütlerinin görevleri arasında, devlet işlerinin yönetilmesi ve vatandaşlık hizmetlerinin sağlanması, kaynakların devlet ve vatandaş yararına kullanması bulunmaktadır. Devlet Personel Başkanlığı'nın 2016 yılı Mayıs ayı verilerine göre ülkemizde yaklaşık 3,4 milyon kamu kurumu çalışanı bulunmaktadır. Bu kadar çok çalışanın olması sebebiyle kamu kurumunda etik davranabilmek herkese eşit mesafede durabilmek, tarafsız olmak kurumların daha aktif kullanılması için gereklidir. Büyük bütçeli kurumların insan kaynakları yönetimi bazında daha verimli olabilmesi için kamu kurumlarında daha etik davranılmalı, önemli mevkilerde bulunan kişiler özenle seçilmelidirler; bu mevkiler için tanıdık, akraba, hemşehri zihniyeti ile değil liyakata uygun yetkinliği yüksek olan bireyler tercih edilmelidir.

“Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik” (2005) Madde 14’de, kayırmacılık *“kamu görevlileri; görev, unvan ve yetkilerini kullanarak kendileri, yakınları veya üçüncü kişiler lehine menfaat sağlayamaz ve aracılıkta bulunamazlar, akraba, eş, dost ve hemşehri kayırmacılığı, siyasi kayırmacılık veya herhangi bir nedenle ayrımcılık veya kayırmacılık yapamazlar”* şeklinde ifade edilmektedir. Bu yönetmelik maddesinin hukuken geçerliliği olmakla birlikte fiilen gizli yapılan işlerde bu durum geçerli olmamaktadır. Bu kapsamda, kamu kurumlarında kayırmacılık davranışlarının belirlenmesi önem taşımaktadır. Ayrıca, kayırmacılık davranışlarının çalışanların örgütsel sessizlik davranışları ile ilişkisinin anlaşılması da, bu tür davranışların engellenmesi ve çalışanların performanslarının artırılması için önemlidir. Bu çerçevede, bu çalışma için belirlenen araştırma soruları aşağıda ifade edilmektedir.

### **Araştırmanın Problemi:**

Bu çalışmada temel olarak, kamu kurumu çalışanlarının farklı kayırmacılık davranışları ile ilgili algıları ile örgütsel sessizlik davranışları arasında nasıl bir

ilişkinin mevcut olduğu ile ilgili soruya cevap aranması amaçlanmıştır. Diğer taraftan, örgütsel sessizlik davranışının alt boyutları olan razı olma, savunma ve prososyal sessizlik davranışları ile çalışanların kayırmacılık algıları arasındaki ilişkinin tespit edilmesi de araştırmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır.

### **Problem Cümleleri:**

#### **Kayırmacılık algısının örgütsel sessizlik davranışı ile ilişkisine yönelik problem cümleleri:**

1. Kamu çalışanlarının nepotizm algısının, örgütsel sessizlik davranışı ile ilişkisi mevcut mudur?
2. Kamu çalışanlarının favorizm algısının, örgütsel sessizlik davranışı ile ilişkisi mevcut mudur?
3. Kamu çalışanlarının kronizm algısının, örgütsel sessizlik davranışı ile ilişkisi mevcut mudur?

#### **Örgütsel sessizlik davranışının kayırmacılık ile ilişkisine yönelik problem cümleleri:**

4. Razı olma sessizliği davranışının, kayırmacılık ile ilişkisi mevcut mudur?
5. Savunma sessizliği davranışının, kayırmacılık ile ilişkisi mevcut mudur?
6. Prososyal sessizlik davranışının, kayırmacılık ile ilişkisi mevcut mudur?

### **Araştırmanın Amacı:**

Bu çalışmada, bir taraftan Ankara ilinde inşaat sektöründe faaliyet gösteren bir kamu kuruluşunda çalışanların nepotizm, favorizm ve kronizm algılarının çalışanların örgütsel sessizlik davranışları ile ilişkisinin tespit edilmesi, diğer taraftan örgütsel sessizlik davranışları olan razı olma, savunma ve prososyal sessizlik davranışlarının kayırmacılık algısı ile ilişkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

### **Araştırmanın Önemi:**

Günümüzde örgütlerin temel unsuru olan insan kaynağı önemli hale gelmekle birlikte örgütler insan kaynağının verimliliğini arttıracak insan kaynakları politikaları



geliştirmek durumundadır. Bu politikaların doğru şekilde uygulanması verimlilik artışına sebep olacağı gibi yanlış şekilde uygulanması ise insan kaynağını durağan ve verimsiz bir hale getirmektedir. Bu sebeple günümüzde örgütlerde yaygın olarak ortaya çıkan kayırmacılık davranışları ve çalışanların bu durumlara bakışı da bu nedenle önem arz etmektedir. Çalışanların kayırmacılık algıları ile ilgili yapılan araştırmaların çoğunluğunda, kayırmacılık davranışlarının çoğunlukla bir türüne odaklanılmış olup, tüm kayırmacılık türlerini birlikte ele alan araştırmalara sıkça rastlanmamıştır. Ayrıca, çalışanların kayırmacılık algıları ile ilgili araştırmalar büyük ölçüde özel sektörde faaliyet gösteren örgütlerde gerçekleştirilmiş olup, kamu sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde konu ile ilgili yapılan araştırmalar sınırlı sayıdadır. Kamu kurumlarında, çalışanların kayırmacılık algıları ile ilgili yapılan araştırmaların, kamu çalışanlarının verimliliğinin artırılması için önemli olduğu düşünülmektedir.

Diğer taraftan, çalışanların sessiz kalma davranışları ise, performans ve motivasyon düşüklüğü ve örgütsel bağlılığın azalması gibi olumsuz durumlara neden olmaktadır. Bu davranışların oluşmaması için, örgütlere önemli görevler düşmektedir. Yapılan araştırmalarda örgütsel sessizlik davranışının iş ile ilgili birçok farklı değişken ile ilişkisi incelenmiştir, ancak sessizlik davranışının kayırmacılığın farklı türleri ile olan ilişkisini inceleyen araştırmalara rastlanamamıştır. Bu nedenle, bu ilişkileri inceleyen bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### **Araştırmanın Sayıltıları:**

Araştırmanın sayıltıları aşağıdaki gibidir:

1. Araştırma evrenini Ankara ilinde Altındağ ilçesinde bir kamu kurumunda çalışanlar oluşturmaktadır. 144 kamu çalışanından oluşan örneklem gurubunun evreni temsil edebilecek nitelik ve nicelikte olduğu varsayılmıştır.
2. Araştırma bulgularının tespiti için uygulanan istatistiksel analizlerin, araştırma amacına uygun olduğu varsayılmıştır.

3. Araştırma katılımcılarının anket sorularını doğru algıladıkları ve doğru cevapladıkları varsayılmıştır.

#### **Araştırmanın Sınırlılıkları:**

Bu araştırma, öncelikle 144 çalışanın anket sonuçları, varsayımların karşılandığı veri analizi teknikleri ve araştırmada kullanılan ölçekler ile sınırlıdır.



## BÖLÜM I

### KAYIRMACILIK

Kayırmacılık kavramı hem günlük hayatımızda karşımıza çıkmakta hem de yönetim alanında karşımıza çıkmakta olan bir kavramdır. Türk Dil Kurumu (TDK) kayırmacılığı, “düşünce, küme ya da uygulamayı başka biriyle karşılaştırıp, bir seçim yapılması gerektiğinde nesnel davranmaktan uzaklaşıp yan tutma durumu” olarak ifade etmektedir. Toplumların ve insanların değişik yetiştirilme şekillerinin sonucunda ülkelere göre farklılık gösteren kayırmacılık, ABD’de 1828 yılında Başkanlık seçimlerinden galip çıkan General Jackson, memur alımı sırasında kayırmacılık sistemini uygulamasıyla bürokraside kayırmacılık uygulamasına açıkça yer verilmiştir (Tortop, 1994). Wong ve Kleiner’e (1994) göre kayırmacılık şirket sahipleri veyahut ortakları ya da örgüt çalışanı ile ilişkisi olan, örgütün faaliyet alanında pek bilgi sahibi olmayan ya da düşük nitelikteki çalışanların işe alınması durumu olarak bilinmektedir. Toplumda yaygın olan ‘tanıdığın varsa kolay’, ‘hemşerim olur’, ‘kirvem olur’, ‘akrabam olur’, ‘yakınımdır’ gibi ifadelerin kullanılması ile kayırmacılık olgusu meşruiyet kazanmaktadır (Aytaç, 2010).

Kayırmacılık sonucu oluşan fazla personel istihdamı, personel sayılarındaki artış, pozisyon değişiklikleri gibi durumların kamu yararını gözetmek gibi ilkelerle bağdaşmadığı, kişisel çıkarların ülke çıkarına daha üstün geldiği de görülmektedir (Findley, 1996). Kayabaşı (2007) işe alınan veya göreve getirilen kişilerin buldukları kurum veya örgüte katkı sağlaması gerektiğini düşünmenin doğru bir davranış olmayacağını belirtmek ile birlikte kayırmacılık sonucu göreve getirilen bir çalışanın sorumluluğunun çalıştığı kuruma karşı değil, doğrudan doğruya o göreve getirilmesini sağlayan kişiye karşı olacağını belirtmiştir.

Ülker (1995) ideal bürokraside denetim, hiyerarşi ve kıdemin önemli olmadığını, otoritenin kaynağının bilgi olduğunu belirtmiştir. Çünkü yeteneksiz bir yönetici ile birlikte çalışmak, onun terfi aldığını, ödüllendirildiğini görmek ve bunların sadece kayırmacılık algısıyla yapıldığını bilmek kayırmacılıktan etkilenen biri için zor bir durumdur. Çalışılan ortamın adil bir yer olmadığı düşüncesi çalışanları etkilemekte ve onların örgütten kopmasına yol açmaktadır (Ülker, 1995). Abdalla ve diğerleri (1994), örgütte ayrıcalıklı bireylerle rekabet halinde olan çalışanların yaptıkları işlerinde yükselme ihtimallerinin zor olabileceğini ve bu nedenle çalışanların motivasyon, örgütsel bağlılık, iş doyumunu gibi konularda sıkıntı duyacaklarını vurgulamışlardır.

Kayırmacılık kavramı tarihsel bir süreç olarak incelendiğinde de eski dönemlerde de yapıldığı anlaşılmaktadır. Örneğin tımar ve zeamet olarak bilinen kavramlar bile kayırmacı tutumlarla yandaşlara, arkadaşlara verildiği bilinen bir durumdur (T.C. Başbakanlık, 2010). Devletlerin yönetim alanında yaşadığı sıkıntıların, kendilerine yandaş edinme durumunun, Osmanlı Devleti'nin en önemli sorunlarından biri olduğundan bahsedilmektedir (Cin, 1992). Osmanlı Devletinin kuruluş, gelişme yıllarında uygulanan strateji ile işin ehli olarak tanımlanan becerikli, zeki, kültürlü, cesaretli kişiler devleti yönetmektedir. Ancak duraklama ve gerileme dönemlerinde artık bu anlayış değişmiş, devletin önemli görevlerine kişilerin strateji gereği geldiği görülmüştür. Bu kişilerin bu pozisyonlara gelmesiyle devlet yanlış şekilde yönetilmeye başlamış, bağlılık ve adalet kavramı zedelenmekle birlikte devlet gerilemeye ve dağılmaya mahkum olmuştur (Cin, 1992). Osmanlı Devletinde memurlarda, iyi hizmetlerin ödüllendirilmesi ve kişilerin fikrine, düşüncesine karşı duran diğerlerinin cezalandırılması gibi uygulamalar görülmekte ve bir yandan da nitelikli olanların seçilmesi, atamaların ise şahsi olmayan bir temele dayandırmak için gerekli düzenlemeler yapılırken diğer taraftan da, keyfi davranma ve adam kayırma durumu gibi uygulamalara rastlanmaktadır (Findley, 1996).

Toplumda kayırmacılık olgusu ile yapılan işler saygı görmemekle beraber, bu davranışlar genel olumsuz bir kanının oluşmasını sağlamakta ve eleştiri almaktadır. Ülkemizde kayırmacılık gibi uygulanması yanlış olan konuların düzeltilmesi amacıyla Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde (TBMM) Başkanlık Makamınının 21.06.2005 tarih ve 5888 sayılı onayı doğrultusunda TBMM'nde "Etik Komisyonu" kurulmuştur

(Nisan, 2006). Bu Komisyonda kamu kurumlarında uygulanması gereken temel ilkeler belirtilmiş olup bu ilkelerden bazıları ‘Tarafsızlık, Dürüstlük, Kamu Yararını Gözetmek’ ilkeleridir. TBMM’nin de ilkelerinden olan kamu yararını gözetmek, tarafsız olmak gibi ilkelerin görünürde uygulandığı bilinmektedir (TBMM Etik Komisyonu, 2006).

Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği’nin (TÜSİAD), 1993 ve 1995 yıllarında yayınlamış olduğu ‘Kamu Hizmetinde Etik’ başlıklı raporlarında, adam kayırmacılığın ve uygulanan işlemlerin herkese aynı şekilde yapılmamasının sonucunda, kayırmacılığın kamu bürokrasisinin yaygın sorunlarından biri olduğu saptanmıştır (TÜSİAD, 1995). Gençkaya (2009), Türkiye’de kamu görevi ifa eden kişilerin çıkarları ve farkındalık durumlarını, Türk mevzuatının altyapıyla ilişkili mevcut eksiklikleri belirlemek için bir rapor yayınlamıştır. Bu rapora göre Türk kamu yönetiminde etkili, adil ve liyakat sistemine dayalı bir rejimin acil gerekliliğinin olduğu, bununla birlikte yönetimde etikle ilgili durumlarda değişimler olmakla birlikte Türkiye’deki etik ortamın profesyonelleşmesinin gerekli olduğu belirtilmektedir. Türkiye Büyük Millet Meclisi kişilerin yetki alanlarını kötüye kullanıp kişisel menfaat yaratma nedenlerini, toplumsal ve iktisadi boyutlarının araştırılması ve gerekli olan tedbirleri belirtmek amacıyla kurulan Meclis Araştırması Komisyonu raporunda, Yolsuzlukla Mücadele konusunda 57. ve 58. Hükümetin Acil Eylem Planının birleştirilip değerlendirilmesi gerektiğinin; kamu yönetiminde açıklılığın güçlendirilmesi, sağlıklı bir yönetişimin sağlanması ve yolsuzlukla mücadele edilmesi için, Eylem Planı’nda öngörülen ve yolsuzlukla mücadele önlemlerinin yürütülmesi, koordinasyonun sağlanması ve sonuçların izlenmesi için gerekli mekanizmaların güçlendirilmesine ilişkin önerilerde bulunulmuş ve uygulamada görülen aksaklıklar ve kamu kurumlarının verimsiz çalışmasına değinilmiştir (TBMM Etik Komisyonu Raporu, 2006). Bu raporlarda da belirtildiği üzere, kamu kurumlarında kayırmacılık ile ilgili araştırmaların yapılması önemlidir.

Farklı türleri olan kayırmacılık kavramı bu çalışmada nepotizm, favorizm, kronizm olmak üzere 3 başlıkta incelenecektir.

## 1.1. Nepotizm

Örgütlerde sıkça rastlanılan nepotizmin, varlığı uzun yıllardır kabul edilen bir olgu olmakla beraber Bellow'a (2003) göre nepotizm kavramı papaların kiliselere yeğenlerini yerleştirmesiyle gelişmiştir. Sosyal bilimlerde bulunan biyolojik ve ekolojik yaklaşımlar çerçevesinde, nepotizm, rasyonel davranışlar arasındadır ve sosyal ekolojide seçilmiş bir davranış türü olarak belirtilen nepotizm çevresel şartlar ve kişisel ihtiyaç olarak tanımlanmaktadır (Masters, 1983).

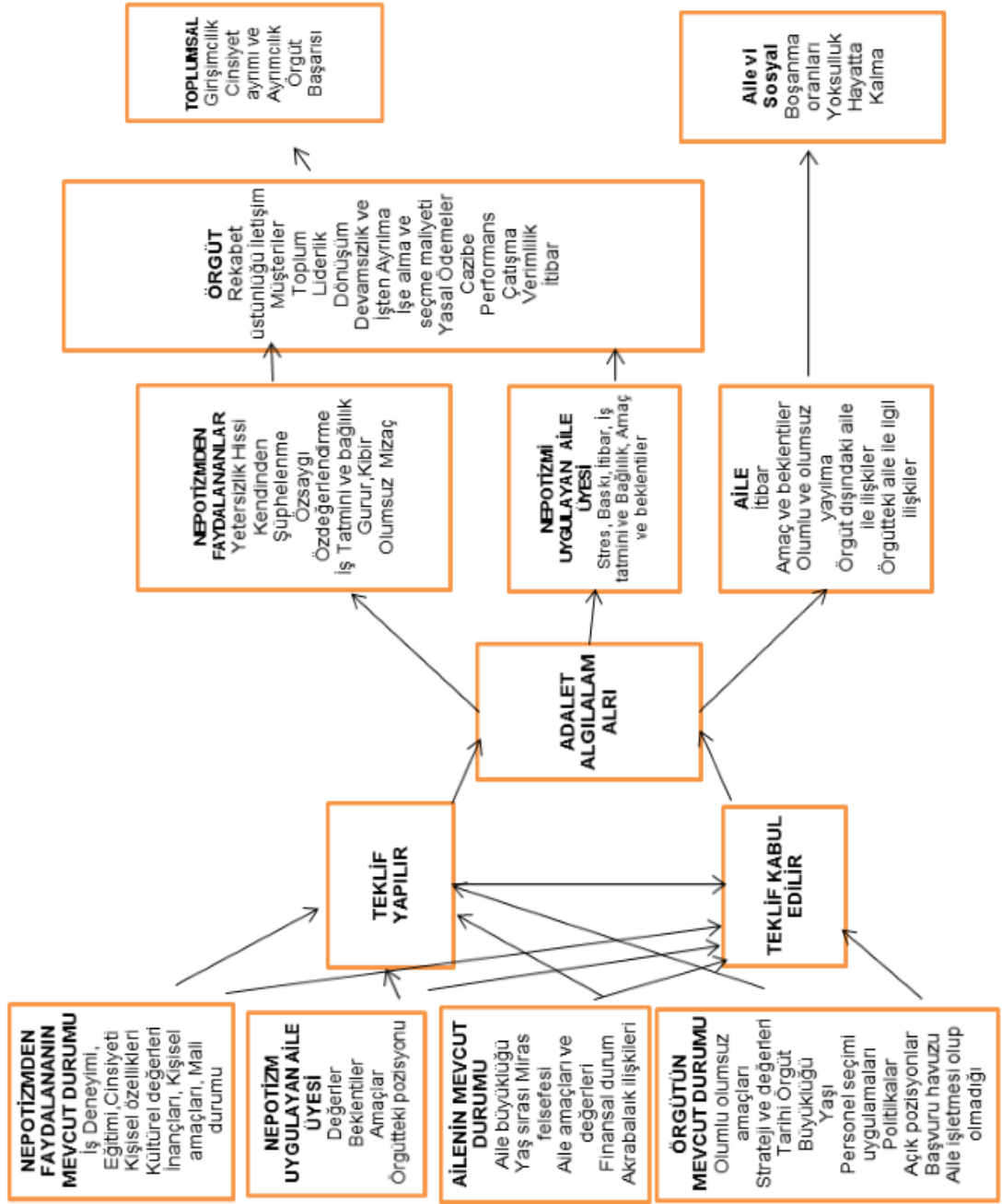
Kişilerin işe alınmaları veya terfi ettirilmelerinde yetenek, beceri ve eğitim düzeyi gibi özellikler dikkate alınmadan, diğer çalışanlardan farklı olarak daha iyi çalışma koşulları gibi etkenleri sırf akrabalık ilişkilerinden dolayı elde etmeleri nepotizm olarak ifade edilmektedir (İyişleroğlu, 2006). Abdalla ve diğerleri'ne (1998) göre nepotizm, akrabaların aynı örgütte işe alınması veya aile etkisinin bu kişilerin diğer örgütlerde işe alınmasında kullanılması olarak ifade edilmektedir. Araslı ve Tümer'e (2008) göre ise nepotizm, niteliksiz yahut yeterli niteliklere sahip olmayan tanıdıkların sadece örgütün işveren, yönetici yahut ortağı ile olan akrabalık ilişkileri sayesinde işe alınması ve bu yakınlık yüzünden ilerletilmesini ifade etmektedir. Bu tanımların ortak özelliği, kayırmacılık algılarından biri olan nepotizmin, akrabalık ilişkileri kullanılarak yapılan ayrımcılık durumu olmasıdır. İş sahibinin bir akrabasını işe alması aile nepotizmi olarak tanımlanırken, mevcut bir çalışanın akrabasının işe alınması örgütsel nepotizm olarak tanımlanmaktadır. Bunun yanı sıra mevcut bir çalışanın eşinin istihdam edilmesi de nepotizm tanımı içine dahil edilmektedir (Williams ve Laker, 2010).

Nepotizm örgütsel ortamda iş yaşantısında genellikle olumsuz olarak anılmaktadır. Ancak Below (2003) 'Nepotizme Övgü' adlı eserinde planlı olarak yapılmakta olan nepotizmin birçok işletmenin başarısının nedeni olduğunu belirtmektedir. Çünkü yazar örgütlerde tanıdık ve akrabalarla çalışmanın örgütteki yönetim bakımından güvenilir ve daha rahat olunması bakımından iyi bir durum olduğundan, yönetimin diğer kuşaklara devredilmesinde bu avantajların nepotist tercihleri öne çıkarmasının etkisinin doğal karşılanabilir olduğunu düşünmektedir.

Below (2003), örgütlerde tanıdık kimselerle çalışmanın yönetimin güvenli ve rahat hissetmesini sağlayan bir durum olduğunu, yönetimin diğer kuşaklara geçişinde bu avantajların nepotist tercihleri ön plana çıkarmasının doğal karşılanabileceğini ifade etmektedir.

Bu kapsamda, aile işletmelerinde nepotizm uygulamalarının örgütler için olumlu sonuçlar oluşturabileceği tartışılmaktadır. Bu sonuçlar; örgüte üst düzeyde bağlı olan çalışanların olması, örgütte aile ortamı kurularak diğer çalışan kişilerde pozitif etkiler yaratması, girişimcilik anlayışının devamının sağlanması ve akrabalık ilişkilerinin kuvvetlenerek kişiler üzerinde olumlu etkiler meydana getirmesi olarak değerlendirilmektedir (Abdalla ve diğerleri, 1998). Abdalla ve diğerlerine (1998) göre, aile işletmeleri olmayan örgütlerde ise çeşitli görevlere çalışanların tanıdıklarının getirilmesi ve yine bu çalışanların statü değiştirmesinde, kişilerin kendi yetenek ve özelliklerinin yerine, kişisel yakınlıklarını, akrabalık bağlarını kullanmaları, nepotizmi uygulayan kişilerin açısından zayıflığa; çalışılan iş ortamı bakımından ise yapılacak olan görevde başarılı olmak ve yetenek gibi özellikler ölçüt alınmadığından, hak kaybı, iş kaybı, örgütün başarısızlığına ve çalışan kişilerin örgüte olan bağlılıklarında azalmaya neden olmaktadır.

Mulder (2012) nepotizm ile ilgili bir model geliştirmiştir. Mulder'in (2012) nepotizm modelinde nepotizmden faydalanan kişi, nepotizmi uygulayan aile üyesi, ailenin mevcut durumu, örgütün mevcut durumu temeli oluşturur. Bu öğelerden sonraki aşamada ise nepotizm gerçekleşmeye başlamaktadır. Daha sonraki aşamada nepotizmden faydalananlar, nepotizmi uygulayan aile üyesi ve ailenin adalet algılamaları gündeme gelmektedir. Nepotizmden faydalananlar ve nepotizmi uygulayan aile üyesi örgütteki durum hakkında bilgi verir. Bu aşamada, çatışma, performans, işe alma ve seçme maliyeti gibi durumlar meydana gelmektedir. Örgütte ise toplumsal olarak ayrımcılık, örgütün başarısı gibi konular gündeme gelmektedir. Aile ise itibarına, örgütün dışı ile ilişkilerine, örgütteki aile ile olan ilişkilerine dikkat etmektedir. Mulder'in nepotizm modelinde, aile sosyal ilişkileri de göz önüne alınmaktadır (Şekil 1).



Şekil 1: Mulder'ın Nepotizm Modeli

Kültürden kültüre nepotizm uygulamaları değişkenlik göstermekle birlikte, nepotizm örgütler ile birlikte toplumları da etkilemektedir. Öngel'e (2014) göre günümüzde gelişmekte olan ülkelerde nepotizm daha çok görülmektedir. Bazı ülkelerde nepotizmin engellenmesi için kanunlar yürürlüğe girmiştir. Örneğin, Brezilya'da hukuk sistemi içinde 1996 yılında akraba kayırmacılığı olan nepotizm, yayımlanan kanunla kaldırılmış olup bu gibi tutumlar engellenmek istenmiş ve Federal



Yüksek Mahkeme kanunda nepotizmi yani akraba kayırmacılığını 2008 yılında yasaklamıştır (Öngel, 2014).

Araslı ve diğerleri'ne (2006) göre, örgütlerin insan kaynakları uygulamalarında etik dışı bir davranış olan nepotizm, çalışanlar bakımından aralarında farklılıklar yaratması sonucunda algılanan adaletin düzeyini olumsuz yönde etkilemektedir. Algılanan adalet düzeyinde yapılan kayırmacılık için ise, terfide kayırmacılık, işlem kayırmacılığı, işe alım sürecinde kayırmacılık olmak üzere 3 alt boyut belirlenmiştir.

Terfide kayırmacılık kapsamında, çalışanlar genellikle çevrelerinde olup biteni izlemekte, olayların ne kadar adil olduğunu değerlendirmekte ve adaletsiz olan uygulamalara tepki göstermektedirler. Ülkemizde sıkça rastlanmakta olan terfide kayırmacılık kavramı kapsamında, bilgi, beceri, deneyimi yüksek kişilerden ziyade, birilerini tanımak veya birilerinin akrabası olmak gibi özellikleri aranmaya başlamıştır. Belirli görevlere gelebilmek için kendi yetenekleri ve bilgisiyle çabalayan kişiler bunun sonucunda kayırmacılık ile karşılaşınca, ödüllerin adaletsizce dağıtıldığını düşünür ve kayırmacılığa maruz kalan kişinin moral düzeyi ile örgütsel bağlılığı azalır (Araslı ve diğerleri, 2006). Bu nedenle terfide kayırmacılık yapılması yolsuzluk, adaletsizlik gibi etik olmayan bir davranıştır. İşlem kayırmacılığı kavramında ise akrabalık ve hısım ilişkileri olan kişilere objektif kriterler (kıdem, performans değerlendirme gibi) uygulanmamaktadır. Bu çalışanlara örgütün diğer çalışanlarına göre daha fazla değer verilmekte olup, işten çıkarılmaları veya disiplin cezası verilmesi kolay olmamaktadır. Ülkemizde de işlem kayırmacılığına çoğu alanda ve sektörde birçok kişi tarafından maruz kalındığı da bilinmektedir (Araslı ve diğerleri, 2006).

Araslı ve diğerleri (2006), işe alma sürecinde kayırmacılık kapsamında ise personel alımında alınacak pozisyon için belirlenen kriterlerin fazla etkili olmadığını, dayı-yeğen gibi ilişkilerin ön plana çıktığını belirtmektedirler. Objektif kriterler bu kişilere uygulanmamakta olup, bu kişilerin işe alım kriterleri, sadece akrabalık bağı ile yöneticilerin akrabası olmalarına bağlıdır.

## 1.2. Favorizm

Kayırmacılık türlerinden bir diğeri ise favorizmdir. Favorizm az farklı iki anlama sahip olmakla birlikte eş-dost ilişkileri esas alınarak yapılan kayırmacılık türü olmakla birlikte, Loewe ve diğeri (2007) tarafından, kişisel ilişkilerinde arkadaş, komşu veya diğeri tanıdıklarına farklı şekilde davranarak onlara ayrıcalıklı muamele edilmesi durumu olarak tanımlanmaktadır. Arkadaşlıkların, ahabplıkların ve eş-dost ilişkilerinin esas alınması ve ayrıcalıklı davranılması, işe alınma süreçlerinde, kararlar ve terfi konularında ortaya çıkmaktadır (Araslı, 2008). Ford ve McLaughlin (1986) ile Laker ve Williams'a (2003) göre favorizm genellikle nepotizmin negatif kapsamı altında, eşler de dâhil olmak üzere akrabaların aynı örgüt içinde işe alınması olarak kavramsallaştırılmaktadır.

Nepotizm de kayırmaya konu olan özellik akrabalık-hısımlık bağı iken favorizmde ise eş-dost, arkadaş ilişkileridir. Nepotizmden farklı bir kavram olarak, akrabalık ilişkilerinin olmadığı ilişkiler favorizm kapsamındadır. Favorizm, işe alma sürecinde, terfi ettirilme, işlem kayırmacılığı konusunda sıklıkla görülmektedir. Kişilerin kendi tanıdıklarını, arkadaşlarını yüksek mevkilerde veya sorumluluk bölüşmede yanlarında görmek istemeleri doğaldır ancak bu durum diğeri üçüncü şahısları etkilediği sürece bunun yapılması normal karşılanmamaktadır (Araslı, 2008). Loewe ve diğeri'ne (2007) göre, örgüte bir personel alırken kalite temelli, örgütteki hiçbir kişi ile bağlantısı olmayan bir kişiyi seçmektense, kişisel ilişkilere dayanarak seçim yapılmasının riskini yine favorizm uygulayan kişi kendisi üstlenmiş olmaktadır. Favorizm uygulamalarının istisnası, kamu ve özel sektörde genellikle değişmeyeceği ve esnetilemeyeceği bilinen kurallardır. Örneğin, örgütte ödülleri gerçekten çalışarak ve çabalayarak kazanan, hak eden birinin yerine, bir arkadaşına veya yakına verilmesinden dolayı herkese eşit şekilde uygulanan kuralların zarar görmesi karşılaşılan bir durumdur. İkinci istisna ise tüm vatandaşlarına eşit olarak ve adil bir şekilde davranması beklenen devlettir. Çünkü kamuda çalışan bir kişitanıldığı bir kişiye kayırmacılık yaptığında, bu iş için başvuran ve daha kaliteli olan tüm diğeri adaylar bu durumdan etkilenir. Bu durumda görevi kötüye kullanma ile birlikte kayırmacılığın bir türü olan favorizm aynı anda gerçekleşir (Loewe ve diğeri, 2007). Kamu kurumlarında ve özel sektörde sıkça rastlanılan bu durum eşitlik, adalet gibi kavramları o durum için askıya almakta ve kayırmacılık durumunu ortaya çıkarmaktadır.

Kayırmacılığın türlerinden olan favorizm ile karşılaşılmasının nedeni de demokrasi eksikliği, az gelişmişlik ve insan haklarına saygılı olunmamasıdır (Usta, 2011).

Favorizm kapsamında, Türkiye’de ki yaygın tabiriyle hemşehricilik, arkadaş olmak gibi kavramlarda bulunmaktadır. Favorizm de kişilerin samimi çevrelerini işe alma, yerleştirme ve yapılan ihalelerin arkadaş ve favorizmi uygulayan kişinin çevresi olmak üzere yakınlarla paylaşma ve dağıtma durumları mevcut olduğu genel olarak bilinen bir durumdur. Usta’ya (2011) göre işe alınırken kayırmacılık türlerinden favorizm olmamalı, tercihlerde tek ölçüt ile belirlenen yeterlilik olmalı, çalışan kamu görevlileri etkin ve verimli bir biçimde kullanılmalı, görevde kalma başarıya ve yeteneklere göre saptanmalı, kurum içi yükselmelerde adil davranılmalı, belli bir standarda ulaşamayan kişinin görevine son verilmeli ve kamu görevlilerinin eğitimine ve öğrenimine önem verilmesi gerekmektedir.

### **1.3. Kronizm**

Kronizm, ilk defa XVII. yüzyılda Cambridge Üniversitesi öğrencileri arasında argo söylemde yakın arkadaş anlamına gelen ‘crony’ kelimesinden türetilmiştir (Khatrı ve diğerleri, 2003). Arslan (2005), kronizm’i ‘manevi çıkar içerikli, yönetsel yolsuzluk’ olarak tanımlamaktadır ve yazara göre dünyanın birçok ülkesinde kronizm hem kamunun yönetilmesinde tarafsızlık ilkesini zedelemekte olup diğer taraftan da örgütün etkin ve verimli çalışmasını engelleyen ve yaygın olarak görülen en önemli unsurlardan biridir.

Araslı’ya (2008) göre kronizm, kişilerin işin gerekli nitelikleri olan kabiliyet, başarı, eğitim düzeyi, beceri gibi özelliklere sahip olmadan sadece politik tercihe yatkınlık gibi nedenlerle ayrıcalıklı olarak tanımlanmasıdır. Kronizm kapsamında, kendini ve sahip olduğu konumu korumak ve sürdürmek için çalışanın siyasi tercihleri gündeme gelmektedir (Araslı, 2008). Aytaç’a (2006) göre, kayırmacılığın yüksek olduğu kurumlarda veya örgütlerde işe girmenin, yükselmenin, işte kalmanın rasyonel ve kariyer ölçütlerine göre değil, yöneticiye yakın olmak gibi sebeplerle gerçekleşme durumu yönetsel hastalıklara sebep olmaktadır. Kronizm ve diğer kayırmacılık türlerinin uygulanmasının hizmet üretiminde verimsizlik ve örgütsel hedeflerden sapmalara kaynaklık edebileceği yönündeki zararları belirtilmiş ve Türkiye’de kamu

kurumlarında politik tercihe yakınlığın bir seçim kriteri olduğu belirtilmiştir (Aytaç, 2006).

Khatri ve Tsang'a (2003) göre bir olayın kronizm sayılabilmesi için yapılan iyiliğin aşağıda belirtilen kıstasları karşılaması gerekmektedir:

- Yapılan iyiliğin karşılığının hemen verilmek durumunun olmaması veya bunun karşılığının bir sözleşmeyle belirtilmemesi,
- Gerçekleştirilen eylemlerin bir değere sahip olması,
- Uygulayan ve yapılan kişilerin aynı çevreye dahil olması,
- Uygulayan ve yararlanan kişilerden hariç bir tarafın lehine olmaması.

Her toplumda kültürel normlar değişiklik göstermektedir. Kültürel farklılıklar da farklı bireylere, farklı tutum ve davranışlara neden olmaktadır. Bu kültürel farklılıklar sonucunda da bir yerde kronizm olarak nitelendirilebilen bir davranış başka bir toplumda doğal olarak karşılanabilir. Kültürlerde ve ülkelerde değişmeye başladığından kronizm olarak nitelendirilebilecek davranışlar da değişim gösterebilir. Geçmişte olan ve kronizm olarak eleştirilebilen bir davranış günümüzde kronizm olarak nitelendirilen bir davranış olmayabilir. Kronizm kapsamında günümüzde politik tercihe yatkınlık, arkadaşlık gibi temel kriterler göz önüne alınmakta ve bu davranışı yani kronizmi uygulayan kişilerin istediklerini yaptırması, isteklerini elde etmesi söz konusudur (Ülker, 1995).

#### **1.4. Türkiye'de Kayırmacılık ile İlgili Yapılan Bazı Çalışmalar**

Yetenek ve beceri kriterlerini temel alan yeterlilik kavramı yerini artık günümüzde kısmen siyasal kayırmacılık kavramına devretmiştir. Atama, personel temini, yer değiştirme gibi personel işleri tanidıklara, yandaşlara olanak olarak hazırlanmaktadır. Böylece arka çıkma, adamı olma, himayesinde olma gibi kavramlar Türkiye'de sosyal sermayenin bir bölümü olmuştur (Ülker, 1995). Kayırmacılık ile ilgili Türkiye'de farklı örgütlerde ve konularda birçok çalışma yapılmıştır. Bu araştırmalardan bir bölümü aşağıda yer almaktadır.

Özkanan (2014) kavramsal bir çerçeveden yöneticilerin kayırmacı uygulamalarını incelemiştir. Çalışma sonucunda, yönetimin siyasileşmesini engellemenin gerektiğini, yöneticilerin liyakat ilkelerine uyarak tutarlılık ve istikrarın devam etmesi gerektiğini savunmuştur. Erdem (2014) İstanbul ilinde otel işletmelerinde çalışanların siyasi düşüncelerine yakın olan kişilerin kayırılması olarak tanımlanan kronizm algılarını incelemiştir. Araştırmada, 105 kişiden anket yöntemiyle veri toplanmış olup katılımcıların yaklaşık yarısı, çalışma koşulları açısından çalışanların lehine farklılıklar olduğunu düşünmektedir. Bununla birlikte; çalışanların, kronizm konusunda da kararsız bir eğilim içinde oldukları da belirtilmiştir.

Kayırmacılık ile ilgili araştırmalardan bazıları, eğitim kurumlarında yürütülmüştür. Erdem (2013) kamuya bağlı ilköğretim okullarında görevli yöneticilerin kayırmacılık davranışlarını öğretmenlerin algılarına göre incelemiştir. Bu çalışma, Van ilinde 21 kamu ilköğretim okulunda yürütülmüş olup bu okullarda görev yapan toplam 362 öğretmen çalışmaya katılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre bu kurumda çalışan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin uygulamada çok az kayırmacılık yapmakta olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenler, planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirme boyutlarında da çok az bir şekilde kayırmacılık yapıldığını düşünmektedirler. Çelik ve Erdem (2012) ise üniversitede bulunan idari görevli personel üzerinde kayırmacılık kavramı incelemiştir. Araştırmaya Pamukkale Üniversitesinde çalışan 299 idari personel dahil edilmiştir. Bu araştırmaya göre, araştırmaya katılan personelin terfi durumunda, işlem yapma durumunda ve işe almada kayırmacılık yapıldığını düşünmektedir.

Bazı araştırmalar ise belediye çalışanlarına yönelik yapılmıştır. Kurt (2014) bir belediye ortaklığında yapılan terfi, işlem ve işe alma boyutlarında, çalışanların kayırmacılık algılarını ölçen bir araştırma yapmıştır. 46 çalışana anket uygulanmış olup, sonuç olarak işe alma sırasında meydana gelen kayırmacı tutum algısının statü ile arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Turhan (2016) nepotizm, kronizm ve patronaj eğilimlerinin kurumsallaşma algısı bağlamında analizi isimli araştırmasında, Bornova Belediyesinde çalışan 191 kişi ile yapılan anket sonucunda cinsiyete göre, kurumda çalışma süresine göre farklı bulgular tespit etmiş olup, işçi statüsünde çalışanların memur statüsünde çalışanlara göre kurumsallaşma algılarının daha yüksek

olduğunu belirlemiştir. Araştırma sonucunda, kurumsallaşma ve kayırmacılık arasında negatif yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Yapılan bazı araştırmalarda, çalışanların nepotizm algıları ile bazı değişkenler arasındaki ilişkilere odaklanılmıştır. Karacaoğlu (2012), Orta Anadolu'da faal durumda çalışan bir aile işletmesinin 129 çalışanından anket tekniği ile veri elde etmiştir. Araştırma da örgütsel adalet algısı ile nepotizm ilişkisinde düşük ve ters yönlü bir ilişki bulunduğu, regresyon analizi sonuçlarına göre ise nepotizmin örgütsel adalet algısı üzerinde, terfi ve işe alma sürecinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Polat ve Kazak (2014) tarafından yapılan araştırmada okul yöneticilerinin kayırmacı tutumları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Düzce ilinde merkez ilçede olan ilköğretim ve ortaöğretimde görev yapan öğretmenlere anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin kayırmacı tutumları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında anlamlı negatif bir ilişkisi olduğu saptanmıştır.

Erdem ve diğerlerinin (2013) yaptıkları araştırmada ise, nepotizm ile örgütsel bağlılık ilişkisi aile işletmelerinde incelenmiştir. Otel işletmelerinde çalışan 99 kişiden anket tekniği ile veri toplanmış olup, örgütsel bağlılığın kayırmacılığın alt boyutu olan terfi, işe alma sürecinde ve işlem kayırmacılığı ile de anlamlı ve negatif ilişkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. İşçi (2013) tarafından, örgütlerde unsurların, siyasetin, uygulamanın kişilerden bağımsız olması gerekliliğini belirten kurumsallaşmanın, akraba kayırmacılığı (nepotizm) üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu belirlemek amacıyla yapılan çalışmada hastanelerde çalışan 299 kişiden anket tekniği ile veri toplanmıştır. Araştırma sonucunda kurumsallaşma düzeyinin nepotizm ile ters yönlü bir ilişkisinin olduğu saptanmıştır. Erdem ve diğerleri (2013), aile işletmelerinde nepotizm ve örgütsel bağlılık ilişkisinin tespit edilmesi amacıyla Kütahya'da faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma yapmıştır. Dört otelde çalışan 99 kişiye uygulanan anket sonuçlarına göre; terfi ve işe alma sürecinde kayırmacılığın, duygusal, normatif ve devam bağlılığı ile anlamlı ve negatif; işlem kayırmacılığının, duygusal ve normatif bağlılıkla arasında anlamlı ve negatif ilişkisi tespit edilirken, işlem kayırmacılığı ile devamlılığı arasında ise istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

Nepotizm ile ilgili yapılan araştırmaların bir bölümünde ise çalışanların iş tatminleri üzerine odaklanılmıştır. Asunakutlu (2010) aile işletmelerinde nepotizm algısını ve bu algı ile birlikte iş tatmini ile ilişkisini incelemiştir. Bir mermer işletmesinde 123 çalışandan anket yöntemiyle veriler toplamıştır. Araştırmanın sonucunda, kayırmacılık boyutlarından terfide kayırmacılık ve işlem kayırmacılığının çalışarlarda iş tatmini açısından olumsuz etkiler yarattığını fakat işe alma sürecinde yapılan kayırmacılığın ise iş tatminini olumsuz şekilde etkilemediği tespit edilmiştir. Büte (2011a), kayırmacılık algısı, iş tatmini, olumsuz söz söyleme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren değişik aile şirketlerinde faaliyet gösteren ve akrabalık bağı olmayan 430 çalışandan anket tekniğiyle veri elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre algılanan nepotizm boyutları ve iş tatmini arasında olumsuz bir ilişki tespit edilmiş olup, iş tatmininin ise bir taraftan nepotizm algısı ve işten ayrılma niyeti diğer taraftan da nepotizm algısı ve olumsuz söz söyleme arasındaki ilişkiyi de etkilediği sonucuna varılmıştır. Büte (2011b), nepotizm ile iş tatmini ilişkisine bakıldığında iş stresinin nepotizm ve iş tatminine etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla, bir aile işletmesinde çalışan ama akrabalık bağı olmayan 130 yönetici ve çalışan ile yaptığı araştırmada, nepotizmin iş tatminini olumsuz şekilde etkilediği, iş stresinin nepotizm ve iş tatmini arasındaki ilişkide kısmi aracı etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir.

Yapılan çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde, kayırmacılık ile ilgili yapılan araştırmalarda, aile işletmelerinde nepotizm ile ilgili algılara, diğer işletmelerde ise genel olarak kayırmacılık algılarına odaklanıldığı, kayırmacılık türlerinin çok fazla ayırt edilmediği ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte birçok çalışmada, kayırmacılık davranışlarının örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi farklı değişkenler üzerindeki etkileri incelenmiştir.

## BÖLÜM 2

### 2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Örgütsel sessizlik, yönetim yazınında ilk defa, Hirschman (1970) tarafından ‘çalışan sessizliği’ olarak tanımlanmaya çalışılmıştır. Hirschman’ın (1970) çalışmasında sessizlik yapıcı bir tepki olarak çerçevelenmiş olup, sonradan isesessizlik kavramı yönetim bilimciler tarafından geliştirilmeye devam edilmiştir. Bowen ve Blackmon (2003) örgütsel sessizliği “örgütsel hareketleri etkileyebilmek için çalışanın görüşlerini gönüllü olarak açıklaması” olarak tanımladıkları “ses” kavramının zıt ifadesi şeklinde ele almaktadırlar. Diğer kişilere göre, bu durum çalışanların kendilerini veya örgütlerini etkileyecek durumlarda konuşma ya da tartışma durumlarına rahatça konuşmadıklarında ortaya çıkmaktadır. Scott (1993) ise, sessizliğin kavramsal olarak pasif bir davranış olarak algılanabileceğini ama bunun herhangi bir pasif davranışı ifade etmediğini, tevazu, saygı, sağduyu, nezaket gibi ahlak unsurlarını da ifade edebileceğini belirtmiştir.

Son dönemde literatürde konu olmaya başlayan örgütsel sessizlik kavramı örgütsel davranışlarda ortaya çıkmış bir olgudur. Yoğun rekabet koşulları, yüksek ve hızlı beklentiler, kalitenin artırılmasının amaçlanması sonucu çalışan güçlendirmesine ve yeni iletişim kanallarının oluşmasına ve örgüt etkinliğinin devamına gereksinim duyulmuştur. Doğadaki en önemli kaynak olarak bilinen insan, önerilerini paylaşmalı ve en üst düzeyde verimlilik için düşüncelerini açıkça ortaya koymalıdır. Bu nedenle, çalışanların faaliyetlerine ilişkin iletişim kanallarını doğru bir şekilde kullanmaları örgütün faaliyetlerini koruması, geliştirilebilmesi ve iyileştirebilir bir duruma getirmesi için büyük bir önem arz etmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Perlow ve Williams’a (2003) göre, çalışanlarını ortamındaki çalıştıkları kişilerle karşı karşıya gelmemeyi, dışlanmayı, şikayetçi biri olmamayı, arkadaş ve yönetim ile ilişkilerini



bozmaktan korktuğu için, örgüt yapısının kemikleşmiş ahlaki kurallarının etkisi ile sessiz kalabilmektedirler. Yazarlara göre, çalışanların yaptıkları işi kaybetme korkusu da çalışanın bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde, razı olmakta olan ve sakin bir tavır içinde olmasına sebep olmaktadır. Çalışanlar gelenekselleşmiş örgüt yapısından ve çalışanların alışkanlıklarından, düzenlerini bozacak davranışlardan kaçınmaktadırlar. Örgütsel açıdan örgütlerin kültürleri örgütsel sessizlik konusunda önemli bir rol almakla birlikte, bu durumda çalışanlar baskı veya yaptırım gördüklerinde fikirlerini beyan etmemekte ve sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Fikirlerinin önemsiz olduğunu düşünmeye başlayan çalışanlar, doğruları bilen ancak bunları dile getiremeyen kişi pozisyonuna düşerler ve kendilerinin sessiz kalması gerektiğini düşünürler (Perlow ve Williams, 2003).

Nakane'a (2006) göre sessizlik, sıkıntı, sorunlarla ve zahmetli şeylerle kaçınılmayacak şekilde karşılaşmaktan kaçınma davranışıdır. Fikir ve düşüncelerin açıkça vurgulanmaması, söylenmemesi sessizlik olarak tanımlanabilir. Örgütte çalışan işçilerin örgütsel sorunlar ve yararlar hakkında düşüncelerini ifade etmemeleri, düşünceleri saklamaları ve bu durumun kolektif bir durum olarak ortaya çıkması örgütsel sessizliğin ana kaynağı olarak algılanabilir. Bu durumda değişim ve gelişimin önünde sorun olmakta ve engellemektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Örgütte meydana gelen sorunlar hakkında fikirlerini, isteklerini ve çekincelerini söylememe durumu kavramı olan örgütsel sessizlik, önemle üzerinde durulması gereken bir konudur. Örgütlerde sessizlik kavramı yoğun ve sürekli olarak görülmüş olmasına rağmen, sessizliğin doğasında ana kavramlara ilişkin az ampirik kanıt mevcuttur (Vakola ve Bouradas, 2005).

Bryant ve Cox'a (2004) göre, sessizleşme işe olan bağlılıkla ilişkili bir konudur. Ancak buna rağmen bazı araştırmalarda rastlanılan durum ise örgütlerin genellikle kendi düşüncelerine ve uygulamalarına karşı olan düşüncelere hoşgörülü bakmadığını göstermektedir. Çünkü kişiler muhalefet ettikleri taktirde cezalandırılacaklarına inanmaktadırlar. Fikirlerini açıkça beyan edenlerin bezdirilmeye çalışıldığı, küçük düşürüldüğü, terfi imkanlarından uzaklaştırıldığı ve az da olsa bu durumda işten çıkarıldığı inancının yaygın olduğu görülmüştür. Çalışanların işleriyle ve örgütlerini ilgilendiren konularda, düşünce ve bilgi konusunda endişeleriyle ilgili bazı önemli bilgileri kasıtlı olarak saklaması örgütsel sessizlik

kavramını meydana çıkarmış ve örgütsel sessizliğin olduğu bir örgütte çalışanların kendilerini güvensiz bir ortamda hissettiği anlaşılmıştır. çalışanlar, güvende olduklarını düşündüğünde değişim ve bir fark yaratıp değiştirebileceklerine inandıkları durumlarda düşüncelerini, duygularını ve öngörülerini açıkça konuşmaktadırlar (Bryant ve Cox, 2004).

Sessizlik “çok boyutlu, kaygan ve anlaşılması kolay görülmeven kavramdır” ve beş adet ikili fonksiyonu mevcuttur (Pinder ve Harlos 2001, s.338).

1. İnsanları hem bir araya getirir hem de birbirinden uzaklaştırır.
2. Bu kavram hem insan ilişkilerine zarar verebilir hem de düzeltebilir.
3. Bir yandan bilgi sağlamakta bir yandan da gizlemektedir.
4. Derin düşünmenin veya düşünce yokluğunun işareti olmaktadır.
5. Sessizlik kavramı hem onay/kabulün hem de muhalefetin bir göstergesi olabilir.

Dyne ve diğerleri (2003) tarafından, örgütsel sessizliğin üç boyutu belirlenmiştir. Örgütsel sessizliğin alt boyutları, örgütsel sessizlik davranışları ile ilgili, ilgisizliğe ve boyun eğmeye bağlı “razı olma sessizliği”, “savunma sessizliği” ve diğer çalışanlara odaklı “sosyal sessizlik” olarak tanımlanmaktadır (Dyne ve diğerleri, 2003).

Dyne ve diğerleri (2003), razı olma sessizliğini; bireylerin bir durum, sorunla karşılaştığı zaman meydana gelen gelişmeleri kabul etmesi ve bu durum hakkında oluşacak olan herhangi bir fikir, düşünce ve bilgilerini söylememesi olarak tanımlamıştır. Pinder ve Harlos’a (2001) göre, razı olma sessizliği davranışı göstermekte olan çalışanlar birçok durumda içinde buldukları durumlara ve koşullara göre razı olmanın yanında, örgütsel koşullarını değiştirmek adına farklı çıkış yollarının da olduğunu bilmemektedirler. Yazarlara göre bu durumun nedeni, çalışanların, konuşmalarının değiştirici bir anlam ifade etmeyeceğini, bu durumun boşuna bir girişim olacağını düşünmesi sonucunda sessizlik davranışlarını tercih etmeleridir. Razı olma durumunda çalışanların sahip olduğu birikimi, bilgiyi, fikri söylememe, paylaşmama hali mevcuttur. Bu tarz durumlar genellikle geleneksel örgüt modellerinde hakimdir. Bu tip örgütlerde çalışanlar sessiz kalmayı, pasif olmayı tercih

ederler. Çalışanlar çoğu zaman hem çalıştığı örgütün koşullarını bilmekte ve durumu kabullenmekte hem de bir nevi kaderine boyun eğme düşüncesi içerisinde bulunmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001).

Örgütsel sessizliğin bir diğer alt boyutu savunma amaçlı sessizliktir. Dyne ve Botoro'ya (2003) göre, savunma sessizliği, çalışanların fikirlerini beyan ettiğinde meydana gelecek olan tepki, davranışlardan çekinmesi nedeniyle kendisini koruma amacıyla düşünce, fikir ve görüşlerini açıklamaması olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda çalışan konuşmasının sonuçlarından korkmakta ve sessiz kalmayı tercih etmektedir. Çalışan üstünün duymak istemediği durumlarda cezalandırılmaktan korktuğu için fikirlerini ve düşüncelerini kendinde tutabilecektir (Milliken ve Morrison, 2003). Milliken ve Morrison'a (2003) göre, çalışanlar maruz kalınan korku ile olumsuz bir durum veya olumsuz bir veri elde ettiklerinde bu durumu görmezden gelecekler ve durumu yanlış aktaracaklardır. Detert ve Burris'e (2007) göre, açıkça konuşmamayı düşünen çalışanların kariyer algılarında ilerleme durumunda kısıtlanma, iş arkadaşlarının ve yöneticilerinin desteğinden yararlanamama şeklinde örneklendirilebilecek bireysel kayıplar sebebiyle sessizliği seçmeye daha eğilimli olabileceklerdir. Yazarlar, proaktif olmanın yanında alternatif durumların ve düşüncelerin farkında olunarak, bu durumların göz önünde bulundurulup, ileriye dönük olan stratejilerinde neler yapacaklarına dair karar almanın kişisel strateji olduğunu belirtmişlerdir.

Örgütsel sessizliğin diğer alt boyutu olan prososyal sessizlik ise örgütte bulunan çalışanlar diğer çalışanları veya çalışılan örgütü düşünme amaçlı kişiye veya örgüte yararlı olmak amacıyla, "herhangi bir sorun veya durum için görüş, düşünce ve bilgilerini söylemekten kaçınması, saklaması" olarak tanımlanmıştır (Dyne ve Botoro, 2003). Dyne ve Botoro'ya (2003) göre, prososyal sessizlikte örgütsel vatandaşlık davranışında da olduğu gibi bireyin kendisinin değil, diğer çalışanların ve örgütün yararı amacıyla bunların ilk önce düşünülerek isteğe bağlı olarak gerçekleştirilen bir davranış biçimi söz konusudur. Çünkü sessizlik durumu çalışanların kasıtlı olarak bilgiyi esirgemesine, söylememesine dayanmakta olup ve konuşulana göre daha karmaşık, daha belirsiz bir durum arz eder. Prososyal Sessizlik durumu, örgüt dışında oluşabilecek olan ve örgüte bağlılığı etkileyecek tehditleri önlemek ve örgütü koruma amaçlı diğerlerini odak alan isteğe bağlı bir davranıştır. Çalışan kişiler, kişilere veya

örgüte ait bilgileri paylaşmaz, örgüt hakkında dışardan yorum yapmazlar. Sıkıntılara tahammül ederek, şikayetlere başvurmadan çalışmaya devam edilmesi de prososyal bir davranış örneği olarak görülebilir (Podsakoff ve diğerleri, 2000).

## 2.1. Örgütsel Sessizlik ile ilgili Kuramlar

Örgütsel sessizlik kavramını anlatan ve açıklayan birçok kuram geliştirilmiştir. Vroom (1964) tarafından geliştirilen “Bekleyiş Kuramına” göre, yapılan veya yapılmakta olan bir davranış, istenen sonuçları ortaya çıkaracağı veya istenmemekte olan sonuçları engelleyeceği düşünülüyorsa ve birey tahmini olumlu sonuçların oluşabileceği kanısındaysa, birey kendine özgü olan bir davranışa inanmak gibi olumlu bir tutuma sahip olacaktır. Diğer bir şekilde çalışanlar sessiz kalmayı tercih edecek ve açık, dürüst olarak konuşmanın olumlu sonuçlar getirmeyeceğine inanırsa, giderek sessizleşeceklerdir (Çakıcı, 2007).

Noelle ve Neumann (1974) tarafından geliştirilen sessiz kalmayı ifade eden ve öne çıkan bir diğer kuram da ‘Sessizlik Sarmalı’ kuramıdır. İlk defa kamuoyu araştırmalarında geliştirilen bu kuramda çoğunluğun düşüncelerine uymayan bireyler izole olma korkusu nedeniyle çoğunluğun düşüncesine katılma yolunu seçmektedir. Bu sebeple kişiler yüksek farkındalık düzeyi oluşturma amacıyla sürekli egemen olan düşünceyi değerlendirmektedir. Bireyler bu değerlendirme neticesinde düşüncesini açıklama veya düşüncesini sansürleme yönünde kararlarını almaktadır. Çakıcı’ya (2007) göre, kısaca sessizlik sarmalı kuramı kişinin düşüncesini, fikrini açıklamadan önce çoğunluğun düşüncesini değerlendirme durumudur. Sarmalın devam edebilmesi için çalışanın dışlanma tehlikesini görmesi ve bundan korkması gerekir. Noelle ve Neumann’ın “Sessizlik Sarmalı” kuramını örgütsel anlamda geliştiren Bowen ve Blackmon (2003) kişilerin, çalışanların desteğini görmedikçe seslerini çıkarmayacağını belirtmektedir. Çalışanlardan destek alacakları yönünde düşünceleri varsa veya destek almayacakları dirençle karşılaşacaklarını düşünüyorlarsa güvenilir olmayan bir yanıt verecekler veya sessiz kalma durumunu seçeceklerdir. Çakıcı’ya (2007) göre, sonuç olarak örgütlerde sessiz kalma ve ses çıkarma arasında yapılacak olan tercih örgütte baskın olmakta olan görüş ve örgütteki destekten etkilenmektedir.

Örgütsel sessizlik ile ilişkili diğer bir kuram ise durum ve şartların gerektirdiği şekilde, diğer kişilerin davranışlarına uyum sağlamak için kişilerin hassasiyetlerini değiştirip benzeme durumu olan “Kendini Uyarlama Kuramı”dır (Greenberg ve Baron, 2003). Kendini uyarlayabilen birey, iyi bir kamu oluşturmak için davranışını bilerek değiştirebilen ve ortamı öngörebilen kimselerdir. Kendini uyarlama durumları düşük kişiler ise düşüncelerini ve duygularını açıklama yönünde bir eğilimin içinde olmaktadır. Kendini uyarlayabilen bireylere göre daha aşikâr konuşmaktadırlar. Çünkü ne düşündükleri ve nasıl davrandıkları arasındaki tutarlılık kavramı bu kişiler için önem arz etmektedir (Çakıcı, 2007).

## **2.2. Türkiye’de Örgütsel Sessizlik ile ilgili Yapılan Bazı Çalışmalar**

Bu alanda yapılan araştırmalarda, çalışanların sessizlik davranışları ile birçok farklı değişken arasındaki ilişkilere odaklanılmıştır. Bazı araştırmalarda, örgütsel sessizlik ile çalışanların performansları arasındaki ilişki değerlendirilmiştir.

Tayfun (2013), çalışanların örgütsel sessizlik algıları ile performans seviyeleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla 391 hemşireye anket uygulamıştır. Araştırma sonucunda, savunma amaçlı sessizlik ve seslilik, örgüt yararına sessizlik ve seslilik ile çalışanların performansı arasında ilişki bulunmuştur. Aktaş ve Şimşek (2014), örgütsel sessizlik ile algılanan bireysel performans, örgüt kültürü ve demografik değişkenler arasında etkileşimi araştırmak amacıyla İstanbul’da bulunan bir hastanede çalışan 102 hemşireden veri toplamıştır. Elde edilen veriler sonucunda bireysel performans ile razı olma (kabullenici) sessizliği arasında negatif ve prososyal (ilişkisel) sessizlik ile ise pozitif ilişki tespit edilirken, performans ile savunma sessizliği arasında ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Diğer taraftan, razı olma ve savunma sessizliğinin algılanan hiyerarşi kültürüyle pozitif ilişkisinin olduğu belirlenmiştir.

Bazı araştırmalarda ise, çalışanların örgütsel sessizlik davranışları ile çoğunlukla negatif ilişkisi olan bazı değişkenlere odaklanılmıştır. Bu değişkenler, çoğunlukla örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılık, mesleki özyeterlilik, yaşam doyumu değişkenlerini kapsamaktadır. Örgütsel sessizlik ile pozitif ilişkisi olan değişkenler ise mobbing ve duygusal tükenmişlik değişkenleridir.

Yavuz ve diğeri (2015) öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik seviyeleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Bandırma ilçesinde görev yapan 350 öğretmen üzerinde anket uygulamıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları ile savunma sessizliği seviyeleri arasında negatif yönlü, prososyal (korumacı) ve razı olma sessizlik seviyeleri ile pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Ülker ve Kanten (2009), sessizlik iklimi, çalışan sessizliği ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 123 kişiden anket yöntemiyle elde edilen veriler sonucunda, çalışmada üç değişken arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Kahya (2015) mesleki özyeterlilik ve örgütsel sessizlik ilişkisini belirlemeye yönelik çalışmasında Bayburt üniversitesinde çalışan 114 akademisyen üzerinde anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Araştırma sonucunda, çalışanların mesleki özyeterlilik algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler bulunurken, bu ilişkinin mesleki özyeterlilik algısı ile olumsuz sessizlik arasındaki negatif yönlü ilişkiden kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Şimşek ve Aktaş (2014) örgütsel sessizlik, kişilik ve yaşam doyumu arasındaki etkileşimi incelemiştir. Bir kamu işletmesinde 185 kişiden anket tekniğiyle veriler elde edilmiştir. İçeride bulunanların daha çok razı olma ve savunmacı sessizlik boyutlarını benimsediği, yenilikleri benimseyenlerin ise prososyal sessizlik anlayışını gösterdikleri belirlenmiştir. Ayrıca, savunmacı sessizliğin bireyin tüm yaşamını olumsuz etkilediği bulgusuna varılmıştır.

Gül (2011), çalışanların mobbing eylemlerine maruz kalma düzeylerini ve bu duruma maruz kalan çalışanların örgütsel sessizlik eğilimleri taşıyıp taşımadıklarını araştırmak amacıyla Karaman İl Özel İdaresinde çalışan 75 kişiye anket uygulamıştır. Araştırmada yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, ilişkileri zedeleme korkusu gibi alt boyutlarda, örgütsel sessizlik ile mobbing arasında pozitif ve orta dereceli bir ilişki tespit edilmiştir. Aktaş ve Şimşek (2015) kamu çalışanlarının örgütsel sessizlik tutumlarında iş doyumu ve duygusal tükenmişlik algılarının rolünü araştırmak amacıyla İstanbul'da faaliyet gösteren bir kamu kurumunda 171 çalışana anket uygulamışlardır. Araştırma sonuçlarına göre sessiz kalan çalışanların iş doyumununun, sessizlik davranışı göstermeyen çalışanlardan az,

duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma algılarının ise daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan bazı çalışmalarda, örgüt kültürü ve liderlik türlerinin örgütsel sessizlik üzerinde etkileri araştırılmıştır. Çavuşoğlu ve Köse (2016) tarafından yapılan çalışmada örgüt kültürünün örgütsel sessizliğe etkisini araştırmak amacıyla Manisa ve İzmir’de bulunan devlet ve vakıf üniversitesinde bulunan 719 akademisyene anket uygulanmıştır. Anket sonuçlarına göre, akademisyenlerin %82’sinin sessizliği tercih ettiği tespit edilmiştir. Kılıç ve diğerlerinin (2014) dönüşümcü, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik araştırmasının örneklemini kamu ve özel sektörde çalışan 242 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmada dönüşümcü liderliği uygulandığı yerlerde kişilerin olaylara sessiz olmadıkları, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzının uygulandığı yerlerde kişilerin sessiz kaldığı anlaşılmıştır.

Bazı araştırmalarda, farklı değişkenlere göre örgütlerde ki örgütsel sessizlik seviyelerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çakıcı (2008) tarafından yapılan araştırmada, örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçlarına odaklanılmıştır. Bir eğitim kurumunda, 327 akademik ve 181 idari personel ile yapılan araştırmada, çalışanların % 70’i sessiz kalırken, %30’u sessiz kalmayı reddedip konuşmayı tercih ettiği ortaya çıkmıştır. Araştırma kapsamında akademik personel, öğretim üyeleri ve öğretim yardımcıları olarak iki gruba ayrılmış olup yapılan analizler sonucunda işle ilgili konularda tecrübe eksikliği, izole edilme korkusu ve ilişkileri zedeleyecek davranışlardan kaçınma korkusunun öğretim yardımcılarını öğretim üyelerine kıyasla daha fazla etkilediği tespit edilmiştir. Durak (2014) tarafından yapılan araştırmada örgütsel sessizliğin demografik ve kurumsal faktörlerle ilişkisine odaklanılmıştır. Çalışmada 82 üniversiteden 321 öğretim elemanına anket uygulanmıştır. Araştırma bulgularına göre öğretim elemanlarının yöneticileriyle konuşabilecek imkanları olduğunda, sessiz kalma nedenlerinin ortalaması azalmakta, çalışanların yöneticileriyle açıkça konuşamama imkânı düşürüldüğünde ise çalışanların sessiz kalma nedenlerinin ortalaması artmaktadır. Kahveci ve Demirtaş (2013), okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile ilgili araştırmalarını 2009-2010 öğretim yılında Elazığ İli’nde eğitim-öğretim faaliyetlerine devam eden ilköğretim okullarında tamamlamışlardır. 444 okul

yöneticisi ve öğretmene uygulanan ankette dil branşında görev yapan çalışanların diğer çalışanlara oranla daha çok sessiz kaldığı, hizmet süresi değişen çalışanlar arasından kıdemleri 6-10 yıl arasında olanların örgütsel sessizlik davranışlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Yaman ve Kayhan (2014), üniversitelerde örgüt kültürünün yordayıcısı olarak örgütsel sessizlik üzerine araştırma yapmıştır. Yapılan araştırma Sakarya Üniversitesi'nin altı fakültesinde görev yapan toplam 253 öğretim elemanı üzerinde anket yöntemiyle tamamlanmıştır. Öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik ve örgüt kültürü ölçeklerinden aldıkları puanlar göz önünde bulundurulduğunda çalışanların örgütsel sessizlik davranışları ve örgüt kültürü algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. İki ölçeğin alt boyutları arasında da orta düzeyde negatif anlamlı bir ilişki olduğu kanısına varılmıştır. Örgütsel sessizliğin genel itibari ile örgüt kültürünün alt boyutları arasında orta düzeyde negatif anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.



## BÖLÜM 3

### 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın bu bölümünde; araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın modeli, veri toplama araçları ve verilerin toplanması ile verilerin analizinde kullanılan istatistiksel teknikler ile ilgili açıklamalar bulunmaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde örgütlerin temel unsuru olan insan kaynağı önemli hale gelmekle birlikte örgütler insan kaynağının verimliliğini arttıracak insan kaynakları politikaları geliştirilmek durumundadır. Bu politikaların doğru şekilde uygulanması verimlilik artışına sebep olacağı gibi yanlış şekilde uygulanması ise insan kaynağını durağan, verimsiz bir hale getirmektedir. Bu sebeple günümüzde örgütlerde yaygın bir biçimde görülen kayırmacılık olgusu ve çalışanların bu durumlara bakışı da bu nedenle önem arz etmektedir. Örgütlerde hak, adalet, eşitlik, şeffaflık gibi kavramlar çalışma hayatında ön sıralara çıkmaya başlamış, bu kavramları uygulamayan yöneticiler ise eleştiri odağı haline gelmişlerdir. Yöneticilerin kayırmacılık yapmaları geçmişte ve günümüzde çoğu zaman sorunsal bir durum olmuştur. Kayırmacılık kavramı hak, eşitlik, adalet gibi önemli değerleri arka plana iterek işin gerektirdiği nitelik ve beceriden ziyade bazı kişilere avantaj sağlama durumu olarak günümüzde birçok örgütte uygulanmaktadır.

Kayırmacılık davranışları sonunda örgütlerde hak, eşitlik ve adaletin bulunmadığına inanan çalışanlar sessiz kalmaya yönelmektedir. Örgütlerde yöneticilerin tutumu, örgüt kültürü, haksız atamalar, haksız şekilde yapılan görevde

yükselmeler gibi nedenlerle çalışanlar düşüncelerini, fikirlerini açıklayamamaktadır. Oysaki çalışanlardan örgütle ilgili sorunlarla ilgili çözüm sunması, çözüm üretmesi, yeni fikirler sunması beklenmektedir. Çalışanların sessiz kalması, konuşmaması gibi durumlar örgütü körelterek, yeni fikirlere kapalı hale getirecektir. Haksız ve adaletsiz davranıldığı için çalışanlar tarafından düşünülmesi ise çalışanların verimliliğini etkileyecek, örgütsel sessizlik oluşacak ve bu durumda performans düşüklüğüne neden olacaktır. Örgütsel sessizlik kavramı bu kapsamda önemlilik arz etmektedir, bu nedenle bu çalışmada kayırmacılık kavramının örgütsel sessizlik kavramı ile ilişkisinin ortaya konulması hedeflenmiştir.

### **3.2. Araştırmanın Hipotezleri**

Bu çalışmada kamu kurumlarında çalışanların kayırmacılık algıları ile örgütsel sessizlik davranışları arasında ilişki olduğu varsayılmaktadır. Bu doğrultuda aşağıda belirtilen **birinci hipotez** önerilmiştir.

#### **Birinci Hipotez**

**H0:** Kayırmacılık davranışı ile örgütsel sessizlik algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H1:** Kayırmacılık davranışı ile örgütsel sessizlik algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Kamu kurumunda algılanan kayırmacılık algıları ile örgütsel sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin mevcut olduğu varsayılmıştır. Bu ilişkinin örgütsel sessizlik davranışının tüm boyutları için geçerli olduğu düşünülmektedir. Bu çerçevede geliştirilen hipotezler aşağıda belirtilmektedir.

#### **İkinci Hipotez**

**H0:** Kayırmacılık davranışı ile sessiz kalma sessizliği arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H1:** Kayırmacılık davranışı ile sessiz kalma sessizliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### **Üçüncü Hipotez**

**H0:** Kayırmacılık davranışı ile savunma sessizliği arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H1:** Kayırmacılık davranışı ile savunma sessizliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### **Dördüncü Hipotez**

**H0:** Kayırmacılık davranışı ile prososyal sessizlik arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H1:** Kayırmacılık davranışı ile prososyal sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Kayırmacılık kavramı bu çalışmada nepotizm, favorizm ve kronizm türleri ile değerlendirilmektedir. Bu türlerin örgütsel sessizlik davranışı ile ilişkisi ile ilgili hipotezler aşağıdaki şekildedir.

### **Beşinci Hipotez**

**H0:** Örgütsel sessizlik davranışı ile nepotizm arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H1:** Örgütsel sessizlik davranışı ile nepotizm arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### **Altıncı Hipotez**

**H0:** Örgütsel sessizlik davranışı ile favorizm arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H1:** Örgütsel sessizlik davranışı ile favorizm arasında anlamlı bir ilişki vardır.

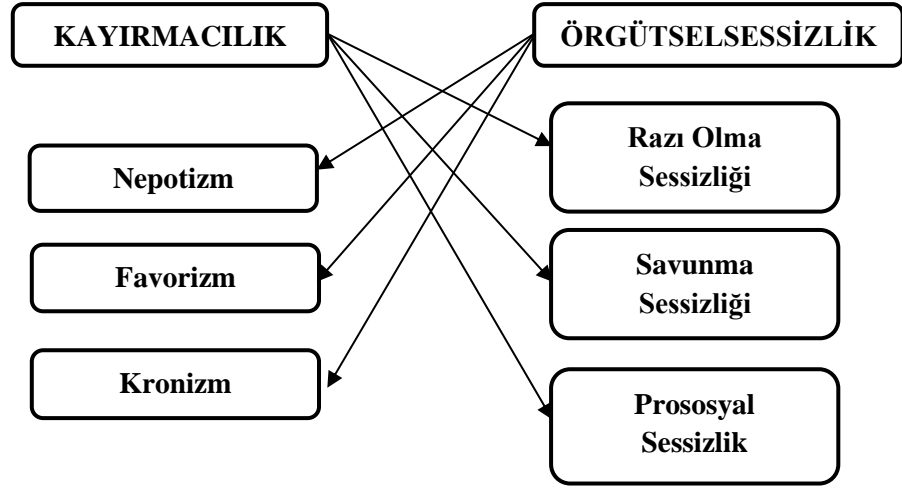
### **Yedinci Hipotez**

**H0:** Örgütsel sessizlik davranışı ile kronizm arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H1:** Örgütsel sessizlik davranışı ile kronizm arasında anlamlı bir ilişki vardır.

## **3.3. Araştırmanın Modeli**

Kayırmacılık ile örgütsel sessizlik davranışının alt boyutları arasındaki ilişkilerin yer aldığı araştırmanın kavramsal modeli, Şekil-2’de yer almaktadır.



Şekil 2: Araştırma Modeli

### 3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Ankara ilinde inşaat sektöründe faaliyet gösteren bir kamu kurumunun çalışanları oluşturmaktadır. Bu kamu kurumu 18 Bölge Müdürlüğü'nden oluşmakta, kurum çalışanları işçi, memur ve sözleşmeli personel olarak farklı şekillerde istihdam edilmektedir. Bu kurumda, 1 Temmuz 2016 tarihi itibarıyla Ankara merkezinde toplam 230 kişi çalışmaktadır. Bu çalışanların kadrolu ve sözleşmeli çalışma durumlarına göre dağılımları Tablo-1'de yer almaktadır.

Tablo 1: Katılımcıların Çalışma Durumları

	Çalışan Sayısı	%
Kadrolu	168	73
Sözleşmeli	62	27
<b>Toplam</b>	<b>230</b>	<b>100</b>

Araştırmada kullanılan güvenilirlik (z) ve duyarlılık (d) testleri için örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında kullanılan formül aşağıda belirtilmiştir (Arıkan, 2004).

$$n = Nt^2pq / (d^2(N-1) + t^2pq)$$

Formülde bulunan n, N, t, d, p, q değerleri ile ilgili açıklamalar aşağıda belirtilmiştir.

n: Örneklemin büyüklüğü

N: Evren büyüklüğü

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen örneklem hatası

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

Araştırma örnekleminin büyüklüğünü hesaplamak için  $p+q=1$  koşulunu gerçekleştirmek amacıyla  $p=q=0,5$  kabul edilmiştir. %95 güvenirlilik içinde t değeri 1,96 alınmıştır.

Araştırmanın evreni için, aşağıda yer alan basit tesadüfi örnekleme yöntemine göre örneklem büyüklüğü 144 olarak belirlenmiştir.

$$n = 230.(1,96)^2.0,5.0,5 / ((0,05)^2.(245-1) + (1,96)^2.(0,5).(0,5)) = 144$$

Belirlenen örnek sayısına ulaşmak amacıyla, Temmuz 2016 döneminde kurum çalışanlarına 150 adet anket dağıtılmıştır. Bu anketler arasından eksik veya hatalı verilerden oluşan 6 adedi değerlendirilme dışı bırakılmıştır. Bu çerçevede, araştırmanın örneklemini 144 çalışan oluşturmaktadır ve bu örneklem evrenin %63'üne tekabül etmektedir. Tablo-2'de örneklemin kadrolu ve sözleşmeli kadroda çalışanlara göre dağılımları yer almaktadır.

**Tablo 2:** Katılımcıların Çalışma Durumlarına göre Örneklem Dağılımı

	<b>Çalışan Sayısı</b>	<b>%</b>
Kadrolu	102	70,83
Sözleşmeli	42	29,17
<b>Toplam</b>	<b>144</b>	<b>100</b>

Anket uygulaması sonucunda elde edilen verilerin değerlendirilmesi için tanımlayıcı istatistikler, faktör ortalamaları, korelasyon analizleri yapılmıştır.

### 3.4.1. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket yönteminden faydalanılmıştır. Anket soruları Ek'de yer almaktadır. Hazırlanan anket formu üç bölüme ayrılmış ve sorular 3 başlık altında oluşmaktadır. Birinci bölüm deanket soruları çalışanların demografik özellikleri, mesleki özelliklerine göre ve durum analizi yapabilmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Bu bölümde araştırmaya katılanların cinsiyet, doğum yılı, medeni durum, eğitim seviyesi, mesleği, kurumdaki görevi, toplam çalışma süresini içeren 7 adet soru yer almaktadır.

İkinci bölümde, çalışanların nepotizm, favorizm ve kronizm algılarının ölçülmesi için Araslı ve Tümer (2008) tarafından yapılan çalışmada yer alan ölçekten faydalanılmıştır. Ankete katılanların kurumdaki kayırmacılık davranışları ile ilgili algılarını ölçmek için 25 adet ifadeye katılımlarını tespit etmek amacıyla 5'li likert ölçeğinden (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) yararlanılmıştır. Kurumda nepotizm ile ilgili algıların ölçülmesi için 10 soru, favorizm ile ilgili algıların ölçülmesi için 10 soru, kronizm ile ilgili algıların ölçülmesi için de 5 soru yer almaktadır. Araslı ve Tümer'in (2008) kronizm ölçeğindeki ırk ayrımcılığı ile ilgili 2 madde sorulara dahil edilmemiştir. Araslı ve Tümer'in (2008) çalışmasında ölçeğin cronbach alpha değerinin 0,70 üzerinde olduğu belirtilmiştir.

Bu çalışmada ise, nepotizm ölçeğinin cronbach alpha değeri 0,767, favorizm ölçeğinin cronbach alpha değeri 0,795, kronizm ölçeğinin cronbach alpha değeri ise 0,732 olarak tespit edilmiştir. Tablo 3'de belirtilen ölçeklerin cronbach alpha değerlerinin 0,7 üzerinde olması, ölçeklerin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Anketin üçüncü bölümünde ise katılımcıların örgütsel sessizlik davranışlarını ölçmek için Van Dyne ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilen 15 maddeden oluşan

3 boyutlu ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri Cem Kahya (2013) tarafından doktora çalışmasında yapılmıştır. Kahya (2013) tarafından yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, örgütsel sessizlik ölçeğinin cronbach alpha katsayısı 0,74 olarak tespit edilmiş olup örgütsel sessizliğin alt boyutlarında razı olma ve savunma sessizliği cronbach alpha değeri %0,88, prososyal sessizlik için cronbach alpha değeri ise %0,80'dir. Bu çalışmada ise, örgütsel sessizlik ölçeğinin cronbach alpha değeri 0,823 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin alt boyutlarının cronbach alpha değerleri de 0,8 üzerinde olup, bu durum alt boyutlar ile ilgili ölçeklerin güvenilirliğinin yüksek olduğunu ortaya çıkarmaktadır (Tablo 3).

**Tablo 3:** Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Katsayıları

		$\alpha$
Kayırmacılık	Nepotizm	0,767
	Favorizm	0,795
	Kronizm	0,732
Örgütsel Sessizlik		0,823
Razı Olma Sessizliği		0,829
Savunma Sessizliği		0,864
Prososyal Sessizlik		0,848

### 3.5. Verilerin Analizi

Bu çalışma kapsamında toplanan veriler SPSS 21.0 istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Öncelikle araştırmada örnekleme oluşturan çalışanların demografik özellikleri, kişisel ve meslekleri ile ilgili genel bir değerlendirme yapmak için yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri belirlenmiştir. Örnekleme oluşturan çalışanların değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için ise korelasyon analizi uygulanmıştır. İstatistiksel analizlerde 0,05 hata payı kabul edilmiştir.

## BÖLÜM 4

### 4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde nepotizm, favorizm ve kronizm algılarının ölçülmesi için Araslı ve Tümer (2008) tarafından yapılan çalışmada yer alan ölçek ve Van Dyne ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilen 15 maddeden oluşan 3 boyutlu ölçekten elde edilen örgütsel sessizlik davranışları ile ilgili verilere ilişkin betimsel istatistiklere, veri analizi sonucunda elde edilen bulgulara ve bu bulgulara dayalı olarak yapılan yorumlara yer verilmiştir. Ortaya çıkan korelasyonlar tablolar şeklinde hazırlanmıştır. Katılımcıların demografik verileri ile ilgili bilgiler özetlendikten sonra hipotezlerin testi ile elde edilen bulgular ve bu bulgular ile ilgili yorumlar sunulmuştur.

#### 4.1. Katılımcıların Demografik ve Meslek ile İlgili Özellikleri

Araştırmaya katılan çalışanların demografik değişkenlere göre dağılımı Tablo 4’de yer almaktadır.

**Tablo 4:** Örneklem Kapsamındaki Katılımcıların Demografik Dağılımı

<b>Cinsiyet</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Kadın	62	43,1
Erkek	82	56,9
<b>Medeni durum</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Bekar	49	34,0
Evli	95	66,0
<b>Eğitim</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
İlkokul	8	5,6
Lise	44	30,6
Yüksekokul (2 yıllık)	30	20,8
Üniversite	51	35,4
Yüksek Lisans	11	7,6



Araştırmaya katılanların %57'si erkek çalışan olmakta ve %43'ü ise kadın çalışanlardan oluşmaktadır; %66'sı evlidir. Araştırma katılımcılarının eğitim seviyesi değişiklik göstermekle beraber çoğunluğu yüksek eğitim seviyesine sahiptir. Lisans ve üzeri eğitim derecesine sahip çalışanlar örneklemin %43'ünü, lise mezunları örneklemin %30,6'sını oluşturmaktadır (Tablo 4).

Örnekleme oluşturan çalışanların yaşları 21 ile 59 yaş arasında olup, katılımcıların yaş ortalaması 37'dir. Diğer taraftan, araştırma katılımcılarının, çalışma süreleri 1 ile 39 yıl arasında değişmektedir, katılımcıların ortalama kıdemleri 12 yıldır (Tablo-5).

**Tablo 5:** Örneklem Kapsamındaki Katılımcıların Yaş ve Kıdem Bilgileri

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
<b>Çalışma Süresi(yıl)</b>	144	1	39	11,68	10,536
<b>Yaş</b>	144	21	59	37,08	10,059

İnşaat sektöründe faaliyet gösteren örgütün farklı kadro yapısına sahip çalışanları bulunmaktadır. Bu çalışanlar kadro durumuna göre farklı hak ve hürriyetlere sahiptirler. Örnekleme oluşturan çalışanların verdikleri/verebilecekleri tepkilerin kadro yapıları ile ilişkili olabileceği düşünülmektedir. Bu çalışanlardan %70,8'i kadrolu işçi ve memurlardan oluşurken, %29,2'si sözleşmeli olarak görevlerini yerine getirmektedirler. Kadrolu çalışanların %32,6'sı işçi kadrosuna sahipken, %38,2'si memur olarak çalışmaktadır (Tablo-6). 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 4. maddesine göre, "mevcut kuruluş biçimine bakılmaksızın, devlet ve diğer kamu tüzel kişiliklerince genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilenler", bu kanunun uygulanmasında memur personel sayılmakta olup ayrıca, yukarıdaki tanımlananlar dışındaki kurumlarda, genel politika tespiti, araştırma, planlama, programlama, yönetim ve denetim gibi işlerde görevli ve yetkili olanlar da memur sayılır (657 sayılı Devlet Memurları Kanunu). İşçi ise, 4857 sayılı kanunun 2. maddesine göre "bir iş sözleşmesine dayanarak çalışan gerçek kişi"dir (4857 sayılı İş Kanunu). Memur ve işçi

statüsünde çalışanlar, kurumlarda kadrolu olarak çalışmaktadırlar. Sözleşmeli çalışanlar ise 3'er yıllık sözleşmeler halinde çalışan kişilerdir.

**Tablo 6:** Katılımcıların Kadrolu ve Sözleşmeli Çalışma Durumu

	Görev	N	%
Kadrolu	İşçi	47	32,6
	Memur	55	38,2
Sözleşmeli		42	29,2
Toplam		144	100,0

#### 4.2. Araştırma Katılımcılarının Kayırmacılık ile ilgili Algılarının Seviyesi

Yapılan anketlerde katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda, Likert ölçeğinde Kesinlikle Katılmıyorum (1) ve Kesinlikle Katılıyorum (5) olmak üzere, 1-5 arasında puanlar verilmiştir. Her bir ölçülmek istenen kavramda kişinin alacağı minimum ve maksimum puanlar belirlenmiştir. Kayırmacılık algısı ile ilgili olarak kişinin alacağı maksimum puan 125 puan olup, 144 katılımcının ortalaması ise 83,25 puandır (Tablo-7).

**Tablo 7:** Çalışanların Kayırmacılık Algıları

Kayırmacılık Algısı	N	Puan Ortalama	Min. Puan	Max. Puan
Kayırmacılık	144	83,25	25	125
Nepotizm	144	32,30	10	50
Favorizm	144	33,60	10	50
Kronizm	144	17,28	5	25

Katılımcıların kayırmacılık algıları ile ilgili durumları aşağıda yer alan Tablo-8 de belirtildiği gibidir. Ortalama 83,25 değerinde olan kayırmacılık algısı sonuçlarına göre, katılımcılar örgütlerinde kayırmacılık yapıldığına inanmaktadırlar.

**Tablo 8:** Kayırmacılık Ölçek Puanları

0-25 puan	Kayırmacılık yapıldığını hiç düşünmüyorum.
25-50 puan	Kayırmacılık yapıldığını düşünmüyorum.
50-75 puan	Kayırmacılık yapıldığı konusunda kararsızım.
75-100 puan	Kayırmacılık yapıldığına katılıyorum.
100-125 puan	Kayırmacılık yapıldığına kesinlikle katılıyorum.

Çalışanların kayırmacılık ile ilgili algılarının türleri incelendiğinde, kronizm algısının diğer kayırmacılık türlerinden daha yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir. 5 soruluk ölçek sonucunda, kurumda çalışanların siyasi kayırmacılık algıları (kronizm) yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bir katılımcının en fazla 25 puan alabildiği kronizm ölçeğinde ortalama 17,28'dir (Tablo-7). Katılımcılar akraba kayırmacılığı olan nepotizm kavramından ve eş dost kayırmacılığı olan favorizm'den daha fazla, siyasi kayırmacılık olan kronizm uygulandığını düşünmektedirler. Katılımcıların kronizm ile ilgili durumları aşağıda yer alan Tablo-9'da belirtildiği gibidir. Katılımcıların nepotizm algıları ile ilgili durumları Tablo-10'da, favorizm ile ilgili algıları ise Tablo-11'de gösterilmektedir.

**Tablo 9:** Kronizm Ölçek Puanları

0-5 puan	Kronizm yapıldığını hiç düşünmüyorum.
5-10 puan	Kronizm yapıldığını düşünmüyorum.
10-15 puan	Kronizm konusunda kararsızım.
15-20 puan	Kronizm yapıldığını düşünüyorum.
20-25 puan	Kronizm yapıldığını kesinlikle düşünüyorum.

Bir katılımcının en fazla 50 puan alabildiği nepotizm ölçeğinde ortalama 32,30'dir (Tablo-10). Bu bulgu, katılımcıların nepotizm ile ilgili algılarının nepotizmin yapıldığı seviyede olduğunu belirtmektedir.

**Tablo 10:** Nepotizm Ölçek Puanları

0-10 puan	Nepotizm yapıldığını hiç düşünmüyorum.
10-20 puan	Nepotizm yapıldığını düşünmüyorum.
20-30 puan	Nepotizm yapıldığı konusunda kararsızım.
30-40 puan	Nepotizm yapıldığına katılıyorum.
40-50 puan	Nepotizm yapıldığına kesinlikle katılıyorum.

Bir katılımcının en fazla 50 puan alabildiği favorizm ölçeğinde ise ortalama 33,60'dir (Tablo-11). Bu bulguya göre, katılımcıların favorizm ile ilgili algıları favorizmin yapıldığı seviyededir.

**Tablo 11:** Favorizm Ölçek Puanları

0-10 puan	Favorizm yapıldığını hiç düşünmüyorum.
10-20 puan	Favorizm yapıldığını düşünmüyorum.
20-30 puan	Favorizm yapıldığı konusunda kararsızım.
30-40 puan	Favorizmyapıldığına katılıyorum.
40-50 puan	Favorizm yapıldığına kesinlikle katılıyorum.

Araştırma katılımcılarının kadrolu ve sözleşmeli olma durumlarına göre kayırmacılık algıları aşağıda belirtilmiştir. Araştırma bulgularına göre kadrolu çalışanların nepotizm, favorizm ve kronizm algıları sözleşmeli çalışanlara göre daha yüksek seviyededir (Tablo-12). Bu durumun nedeninin, kadrolu çalışanların sözleşmeli çalışanlara göre, örgüt içindeki uygulamalardan daha fazla haberdar olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Araştırma katılımcılarının nepotizm ve kronizm algıları kadro durumlarına göre farklılık göstermemektedir. Ancak katılımcıların favorizm algılarında kadrolu ve sözleşmeli olma durumlarına göre farklılık mevcuttur ( $p < 0,05$ ). Araştırma bulgularına göre kadrolu çalışanların favorizm algıları sözleşmeli çalışanlara göre daha fazladır (Tablo 12).

**Tablo 12:** Katılımcıların Kayırmacılık Algılarının Çalışma Durumuna göre Farklılığı

Kayırmacılık Türü	Çalışma Durumu	N	Ortalama Puan	Min. Puan	Max. Puan	t	p
Nepotizm	Kadrolu	102	33,7	10	50	2,270	,067
	Sözleşmeli	42	30,9	10	50		
Favorizm	Kadrolu	102	33,9	10	50	1,395	,041
	Sözleşmeli	42	33,3	10	50		
Kronizm	Kadrolu	102	17,8	5	25	1,417	,662
	Sözleşmeli	42	16,7	5	25		

### 4.3. Araştırma Katılımcılarının Örgütsel Sessizlik Davranışlarının Seviyesi

Araştırma katılımcılarının örgütsel sessizlik davranışları ortalama seviyenin altındadır (m=42,47). Bu sonuca göre, araştırma katılımcılarının örgütsel sessizlik davranışlarının düşük olduğu değerlendirilmektedir. Örgütsel sessizliğin alt boyutları değerlendirildiğinde, razı olma ve savunma sessizliği düşük seviyededir. Ancak, katılımcıların prososyal sessizlik seviyesi yüksektir (m=19,10) (Tablo 13). Bu bulgulara göre, araştırma katılımcılarının örgütlerine veya diğer çalışanlara yardımcı olma tutumu içinde oldukları ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 13:** Çalışanların Örgütsel Sessizlik Davranışlarının Seviyesi

	N	Ortalama	Min. Puan	Max. Puan
Örgütsel Sessizlik	144	42,47	15	75
Razı Olma Sessizliği	144	12,10	5	25
Savunma Sessizliği	144	11,18	5	25
Prososyal Sessizlik	144	19,10	5	25

Çalışanların örgütsel sessizlik seviyelerini incelemek için 15 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. Cevaplara göre ölçekte bir kişi en az 15 puan, en fazla ise 75 puan alabilmektedir. Örgütsel sessizlik ölçeğinde verilen cevaplar sonucunda 144 katılımcının ortalama puanı 42,47'dir. Bu sonuca göre, örgütsel sessizlik konusunda çalışanların kararsız kaldıkları ortaya çıkmaktadır (Tablo-14).

**Tablo 14:** Örgütsel Sessizlik Ölçek Puanları

0-15 puan	Bu kurumda örgütsel sessizlik olduğuna hiç katılmıyorum.
15-30 puan	Bu kurumda örgütsel sessizlik olduğuna katılmıyorum.
30-45 puan	Bu kurumda örgütsel sessizlik konusunda kararsızım.
45-60 puan	Bu kurumda örgütsel sessizlik olduğuna katılıyorum.
60-75 puan	Bu kurumda örgütsel sessizlik olduğuna kesinlikle katılıyorum.

Örgütsel sessizliğin alt boyutları olan razı olma sessizliği, savunma sessizliği ve prososyal sessizliğin çalışma durumu ile ilgili değişkenlere göre seviyelerine ilişkin veriler Tablo 14’de yer almaktadır. Tablo 15’de de yer aldığı üzere, kadrolu çalışanların örgütsel sessizlik davranışları, sözleşmeli çalışanlara göre daha yüksek seviyededir.

Örgütsel sessizlik davranışları çalışanların kadrolu ve sözleşmeli çalışma durumlarına göre farklılık göstermemektedir. Örgütsel sessizliğin alt boyutları olan razı olma sessizliği, savunma sessizliği ve prososyal sessizliğin çalışma durumu ile ilgili değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin gerçekleştirilen fark testinin sonuçları Tablo 15’de yer almaktadır. Tablo 15’de de yer aldığı üzere, örgütsel sessizlik alt boyutları kadrolu ve sözleşmeli çalışma durumlarına göre farklılık göstermemektedir ( $p > 0,05$ ).

**Tablo 15:** Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Davranışlarının Çalışma Durumuna göre Farklılığı

		N	Ortalama Puan	Min. Puan	Max. Puan	t	P
<b>Örgütsel Sessizlik</b>	Kadrolu	102	43,9	15	75	,322	,388
	Sözleşmeli	42	40,9	15	75		
<b>Razı Olma Sessizliği</b>	Kadrolu	102	12,9	5	15	,386	,205
	Sözleşmeli	42	11,3	5	15		
<b>Savunma Sessizliği</b>	Kadrolu	102	11,3	5	15	,745	,960
	Sözleşmeli	42	11,0	5	15		
<b>Prososyal Sessizlik</b>	Kadrolu	102	20,1	5	15	,714	,362
	Sözleşmeli	42	18,1	5	15		

#### 4.4. Kayırmacılık Türleri ve Örgütsel Sessizlik arasındaki İlişkiler ile ilgili Bulgular

Araştırma katılımcılarının kayırmacılık algıları ile örgütsel sessizlik davranışlarının alt boyutları arasında anlamlı pozitif ilişkiler mevcuttur. Bu durum beklenen sonuçları desteklemektedir. Kayırmacılık ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır ( $r=0,259$ ). Bu bulgulara göre, birinci hipotezde bulunan H0 hipotezi reddedilmiş ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 16:** Kayırmacılığın Örgütsel Sessizlik ve alt boyutları ile ilişkisi

	1	2	3	4	5
(1) Kayırmacılık	1				
(2) Örgütsel Sessizlik	,259**	1			
(3) Sessiz Kalma Sessizliği	,189*	,816**	1		
(4) Savunma Sessizliği	,106	,733**	,670**	1	
(5) Prososyal Sessizlik	,238**	,529**	,073	-,084	1

N = 144, \*\*  $p < ,01$ , \*  $p < ,05$

Korelasyon analizi sonucuna göre, kayırmacılık algısı ile sessiz kalma sessizliği arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $r = 0,189$ ). Bu durumda ikinci hipotezde bulunan H0 hipotezi reddedilmiş ve H1 hipotezi kabul edilmiştir. Kayırmacılık algısı ile savunma sessizliği arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Bu durumda H0 hipotezi kabul edilmiş olup, H1 hipotezi reddedilmiştir ( $r = 0,106$ ). Diğer taraftan, kayırmacılık algısı ile prososyal sessizlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r = 0,238$ ). Bu durumda H0 hipotezi reddedilmiş olup H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırma katılımcılarının yaşadıkları kayırmacılık durumunun örgütsel sessizlik ile ilişkisini tespit etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Çalışanların algıladıkları kayırmacılık türleri ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırma bulgularına göre çalışanların nepotizm,

favorizm ve kronizm algısı ile örgütsel sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo-17’de araştırma katılımcılarının örgütsel sessizlik davranışları ile farklı kayırmacılık algıları arasındaki ilişkiler yer almaktadır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre, kayırmacılık türü olan nepotizm ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $r = 0,253$ ). Bu durumda beşinci hipotezde  $H_0$  reddedilmiş olup,  $H_1$  kabul edilmiştir. Bununla birlikte, korelasyon analizi sonucunda favorizm-örgütsel sessizlik ilişkisinde anlamlı bir ilişki olduğu da ortaya çıkmıştır ( $r = 0,285$ ). Bunun sonucunda, altıncı hipotezde de  $H_0$  reddedilmiş,  $H_1$  kabul edilmiştir. Kronizm ile örgütsel sessizlik arasında da anlamlı bir ilişki tespit edildiğinden ( $r = 0,102$ ), kronizm ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirleyen yedinci hipotezde  $H_1$  kabul edilmiş olup  $H_0$  reddedilmiştir.

**Tablo 17:** Kayırmacılık ve Örgütsel Sessizlik arasındaki İlişki

	1	2	3	4
(1) Örgütsel Sessizlik	1			
(2) Nepotizm	,253**	1		
(3) Favorizm	,285**	,797**	1	
(4) Kronizm	,102*	,467**	,546**	1

N = 144, \*\*  $p < ,01$ , \*  $p < ,05$

#### 4.5. Araştırma Hipotezleri ile ilgili Sonuçlar

Araştırma kapsamında yapılan analizler neticesinde, kabul edilen hipotezler Tablo 18’de özetlenmiştir.



**Tablo 18:** Kabul edilen Araştırma Hipotezleri

<b>Hipotezler</b>
<b>Birinci Hipotez H1:</b> Kayırmacılık davranışı ile örgütsel sessizlik algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
<b>İkinci Hipotez H1:</b> Kayırmacılık davranışı ile sessiz kalma sessizliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.
<b>Üçüncü Hipotez H0:</b> Kayırmacılık davranışı ile savunma sessizliği arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
<b>Dördüncü Hipotez H1:</b> Kayırmacılık davranışı ile prososyal sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.
<b>Beşinci Hipotez H1:</b> Örgütsel sessizlik algısı ile Nepotizm arasında anlamlı bir ilişki vardır.
<b>Altıncı Hipotez H1:</b> Örgütsel sessizlik algısı ile Favorizm arasında anlamlı bir ilişki vardır.
<b>Yedinci Hipotez H1:</b> Örgütsel sessizlik algısı ile Kronizm arasında anlamlı bir ilişki vardır.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bireylerin görüşleri, düşünceleri, önerileri ve kaygısı örgütün süreçlerini etkileyen ve oluşturan önemli bir etmendir. Bu sebeple örgütte insan kaynağının verimli olmasını sağlamak, en üst düzeyde faydalanabilmek örgüt için önemli bir yetkinliktir. Bundan dolayı, üst yönetim ve yönetici düzeyinde olan kişilere önemli sorumluluklar düşmekte ve böylelikle örgüt çalışanlarının düşünceleri önem arz etmektedir. Kendini açıklayamayan, ifade edemeyen ve baskı altında çalışan bireyler sadece örgütte daimi olabilmek için sessiz ve tepkisiz davranış içerisine girebilirler. Bunun sonucunda örgütler gelişim sağlayacağı, düşüncelerin katkı sağlayacağı bir organizasyon olmaktan çıkmakta ve örgüt içinde önemli sorunlar meydana gelmektedir.

Kayırmacılık durumunda kişinin o iş için veya pozisyon için yeterlilik duruma bakılmamaktadır. Kişinin başarı, öz yeterlilik, işi yönetebilme gibi özelliklerinden çok, itaat etmesi ve sadakatli olması daha fazla önem taşımaktadır. Yönetimde söz sahibi olanların, elinde bulundurduğu gücü veya kamu gücünü ülke yararına ya da kurum yararına kullanması söz konusu iken bunu kişisel çıkarları için de çok rahat kullandıklarına günümüz çalışma hayatında şahit olunmaktadır. Bu görevlerde yer alan kişilerin çoğunun ahlaki, etik davranış ilkelerine uymadıkları, elindeki gücü tanıdık, akraba, eş-dost, hemşehricilik gibi nedenlerle kayırmacılık olgusunu destekledikleri, geliştirdikleri de ülkemizde çoğu kişi tarafından bilinmektedir.

Anayasamızın 9. maddesi'nde "herkes dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasî düşünce, felsefî inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir" denmekte olup ancak kamu kurumlarında işe alımlarda, görevde yükselmelerde eşit davranışların da olmadığı durumlar mevcuttur. Liyakat, adalet, eşitlik ilkeleri bu gibi durumlarda göz ardı edilmekte, kişiler ve örgütler maddi ve manevi zararlar görmektedir. Kamu kurumları ve örgütler kuruluş misyonlarının aksine hareket

etmekte ve böylelikle, yolsuzluklara katkı sağlamış olmakta ve kayırmacılık uygulamaları ile de kişilerin varlıklarında artış sağlamak, onları farklı tutmak amacıyla kullanılmaktadırlar. Kayırmacılık uygulamalarını önlemek amacıyla kamu kurumlarında birçok yeniden yapılanma ve iyileştirme çabaları yapılmakta ancak yeterli olmamaktadır.

Kayırmacılık kavramının bu kadar yaygınlaşmasında kişilerin kamu kurumlarında işe alınması ve terfi ettirilmesi, tayin ettirilmesi gibi açık ve adil yasal düzenlemelerin bulunmaması, kayırmacılık kavramının oluşmasını sağlayan bir boşluk doğurmuştur. Bu kapsamda bu çalışmada Türkiye’de kamu kurumlarında önemli bir sorun haline gelen kayırmacılık ile ilgili uygulamaların çalışanların örgütsel sessizlik davranışları ile ilişkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

İnşaat alanında faaliyet gösteren bir kamu kurumunda yapılan araştırmanın katılımcılarının bir bölümü kamu kurumunda kadrolu olarak çalışmaktayken, diğer bölümü ise sözleşmeli olarak çalışmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların siyasi kayırmacılık olan kronizm algılarının, nepotizm ve favorizm algılarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan, kadrolu ve sözleşmeli olarak çalışan katılımcıların favorizm algılarının seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur. Bu durumun, kadrolu çalışanların kurum içindeki ilişkiler ile ilgili daha bilgili olması ile ilgili olabileceği düşünülmektedir.

Araştırma bulgularına göre, katılımcıların örgütsel sessizlik davranışları değerlendirildiğinde, örgütsel sessizliğin alt-boyutları arasında prososyal sessizlik davranışının diğer boyutlara göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırma katılımcılarının razı olma sessizliği ile savunma sessizliği davranışları ise ortalama seviyededir. Prososyal sessizlik davranışı, diğer çalışanlar odaklı olup birlikte hareket etme eğilimi göstererek, kişiye ve örgüte ait olan özel bilgilerin dışarı ile paylaşılmaması, gizliliğin korunması ve çalışılan ortama, çalışılan kişiler yararına saklaması durumu ile ilgilidir. Böylelikle çalışanların iş ile ilgili düşüncelerini, bilgi birikim veya görüşlerini, örgüte yarar sağlamak amacı ile açıklamadıkları ve sessiz kaldıkları anlaşılmıştır.

Araştırma katılımcıları arasında kadrolu çalışanların sözleşmeli çalışanlara göre, hem kayırmacılık algılarının hem de örgütsel sessizlik davranışlarının daha yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun nedeni, kadrolu çalışanların örgüt içindeki uygulamalardan daha fazla haberdar olmaları ile ilgili olabilir. Araştırma sonuçlarına göre, kadrolu çalışanların sessiz kalma davranışlarının nedeninin sözleşmeli çalışanlara göre kendilerini daha baskı altında hissetmeleri olabileceği düşünülmektedir.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, kamu çalışanlarının kayırmacılık algıları ile sessiz kalma sessizliği ve prososyal sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilirken, çalışanların kayırmacılık algıları ve savunma sessizliği arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu durumun nedeni, kişilerin olaylar karşısında kendilerini savunmak yerine sessiz kalmakla beraber bulunduğu ortam veya çevresi yararına sessiz kalmasıdır.

Bununla birlikte, örgütsel sessizlik ile kayırmacılığın tüm türleri arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre, örgütsel sessizlik kavramı kayırmacılığın türleri olan nepotizm, favorizm ve kronizm ile ilişkilidir.

Yapılan literatür taramasında çalışanların kayırmacılık algıları ile ilgili araştırmaların özel sektörde ve özellikle aile işletmelerine yönelik gerçekleştirildiği, kamu sektöründe ise özellikle eğitim sektöründe öğretmenlerin kayırmacılık algılarına odaklanıldığı tespit edilmiştir. Ayrıca farklı kayırmacılık türleri (nepotizm, favorizm, kronizm) ile örgütsel sessizlik davranışının birlikte incelendiği çalışmalara sık rastlanılmamıştır. Bu nedenle, farklı kayırmacılık algıları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye odaklanan bu araştırmanın önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen değerlendirme sonucunda kayırmacılık türleri ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ile beraber her iki kavrama ait alt boyutlar ile ilgili bulgular elde edilmiştir. Bu bulgular araştırma yapılan kamu kurumunda kayırmacılık ile ilgili olumsuz durumların yaşandığına işaret etmektedir ancak bu durum yüksek seviyede değildir. Olumsuz durumların giderilmesi için, yöneticiler çalışanların adalet algılarını zedelemeyecek bir sistem geliştirmeli ve tüm çalışanlara eşit mesafe de durmalıdırlar. Yöneticiler, çalışanlarını iş hayatında geliştirmeye

odaklanan, düşüncelerini rahat ifade edecek bir ortam oluşturmali, çalışanları performans temelli değerlendirmeli ve liyakat ilkesine her koşulda uymalıdır.

Yöneticilerin kendi davranış şeklini, çalışma şeklini uygulamak için, yeteneklerini bildiği, güvendiği kişilerle çalışmak istemeleri doğal bir davranış olmakla birlikte, bunun sonucunda çalışanın sağlayacağı başarı ve verimlilikte üst düzeyde olabilir. Bu şekilde öne çıkan özellikler, başarı duygusu, verimlilik gibi kişilerin özellikleri azalabilir ve verimsiz bir çalışma ortamı oluşabilir.

Kamu çalışanlarının kayırmacılık algıları ve örgütsel sessizlik davranışları ile ilgili önemli bulguların tespit edildiği bu çalışmada sınırlılıklar da mevcuttur. Araştırmanın en önemli sınırlılığı, tek bir kamu kurumunda çalışanların görüşleri ile sınırlı olmasıdır. Bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda farklı kamu kurumlarında çalışanların görüşlerinin dahil edilmesi ile çalışanların kayırmacılık algıları ve örgütsel sessizlik davranışları ile ilgili elde edilecek bulgular, kamu kurumları arasında karşılaştırma yapılmasına olanak sağlayacaktır. Bununla birlikte, yapılacak çalışmalarda farklı kayırmacılık türlerinin çalışanların örgütsel sessizlik davranışlarına etkisinin incelenmesinin de önemli olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın bu sınırlılıklarına rağmen, kayırmacılığın örgütsel sessizlik ile ilişkisinin araştırıldığı bu çalışmanın bu alanda yapılacak çalışmalara yol gösterici olacağı ve farklı örgütlerde çalışanlarla yapılacak olan çalışmalardan elde edilecek sonuçların kurumlara veya örgütlere özgü çözümlerin oluşmasında ve geliştirilmesinde katkı sağlayacağı beklenmektedir.

## KAYNAKÇA

Abdalla, H. F.,Maghrabi, A. S. andRaggad, B. G. (1998). Assessing The Perceptions of Human Resource Managers Toward Nepotism A Cross-Cultural Study. International Journal of Manpower, 19 (8), 554-570.

Abdalla, H.F., Maghrabi, A.S., Al-Dabbagh, T.H. (1994). “Research Note: Assessingthe Effect of Nepotism on Human Resource Managers”. International Journal of Manpower, Vol.15, No: 1, 60-67.

Aktaş H. Şimşek E. (2014) Örgütsel Sessizlik ile Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi Cilt 14, Sayı 28, ss. 24-52.

Albert O. Hirschman (1970), Exit, voice and the state World Politics, Vol.31, No:1 90-107.

Araslı, H. and Tümer, M. (2008). “Nepotism, Favoritism and Croynism: A study of the ireffects on job stressand job satisfaction in the banking industry of North Cyprus”. International Journal of Sociology and Social Policy, 26(7): 295-308.

Arslan, C. (2005). Kişilerarası çatışma çözüme ve problem çözüme yaklaşımlarının yüklenme karmaşıklığı açısından incelenmesi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14: 75-93.

Asunakutlu T. (2010). Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi C.15, S.2 s.93-109.

Aytaç, Ö. (2006). Girişimcilik: Sosyo-Kültürel Bir Perspektif. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (15), 139 – 160.

Aytaç, Ö. (2010a). Bürokratik kayırmacılık: Enformel bağlayıcılıkların yönetim ilişkilerine etkisi. R. Erdem (Ed.), Yönetim ve örgüt açısından kayırmacılık içinde (s. 85–109). İstanbul: Beta.

Aytaç, Ö. (2010b). Kayırmacı Uygulamaları Sosyolojik Temeli. R. Erdem içinde, Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık (s. 3 - 26). İstanbul: Beta Basım

Bellow, A. (2003). In Praise of Nepotism: A Natural History. NewYork: Doubleday Publishing.

Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). “Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice”, Journal of Management Studies, 40(6): 1393-1417.

Bridegette K. Mulder. A model of organizational Nepotism Missouri State University.

Büte, M. (2009). “Aile İşletmelerinde Nepotizm: Trabzon İlinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma”. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Bildiriler Kitabı. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, 21-23 Mayıs 2009, (737–741), Eskişehir

Büte M. (2011a) Kayırmacılık Algısı İle İş Tatmini, Olumsuz Söz Söyleme ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Bahar-2011 Cilt:10 Sayı:36 (187-203).

Büte, M. (2011b) Nepotizm ve İş Tatmini İlişkisinde İş Stresinin Aracı Rolü var mıdır? Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt: 29 Sayı:29.

Cin H. (1992), Osmanlı Toprak Düzeni ve Bu Düzenin Bozulması. Vol. 12. Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi, 1992. Selçuk Üniversitesi Yayınları No:105, 3. Baskı.

Çakıcı A. (2008), Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 17, Sayı 1, s.117-134.

Çakıcı A. (2007), Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 1, s.145-162.

Çavuşoğlu S., Köse S. (2016) Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Davranışına Etkisi SBE Dergisi Cilt: 18, Sayı: 1, Sayfa: 115-146

Detert, J. R. ve Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open, Academy of Management Journal, 50: 869-884

Durak İ., (2014) Örgütsel Sessizliğin Demografik Ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 28, Sayı: 2.

Dyne, L.V., Ang, S. ve Botero, I.C. (2003). "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multi dimensional Constructs", Journal of Management Studies, Volume 40, 1359-1392.

Erdem B., Ceylan U., Saylan U. (2013) Aile İşletmelerinde Nepotizm Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kütahya'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Sayı/No. 2, ss. 171-197.

Erdem B., Çeribaş S., Karataş A. Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Kronizm (Eş – Dost Kayırmacılığı) Algıları: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Bir, İki ve Üç Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma (2013). Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi Cilt:17 Sayı:1 Haziran 2013 ss.51-69.

Findley, Carter V. (1996). Kalemiyeden Mülkiyeye. (Çeviren: Gül Çağalı Güven). Tarih Vakfı Yurt Yayınları, İstanbul.



Ford, R., ve Mclaughlin, F. (1986). Nepotism: Boonorbane. *Personel Administrator*, 31, 79–89.

Gençkaya, Ö. (2009) Türkiye’de Yolsuzluğun Önlenmesi İçin Etik Projesi Akademik Araştırma Çalışması Raporu T.C. Başbakanlık Kamu Görevlileri Etik Kurulu.

Greenberg, J. ve Baron, R.A. (2003). *Behaviour in Organisations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, 8.baskı, Prentice Hall, Pearson Education Inc. Upper Saddle River, New Jersey, USA.

Gül H. (2011) Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma *KSÜ İİBF Dergisi Cilt: 1 Sayı: 2*

Hakkı A., Şimşek E. Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 11, Sayı 24, 2015.

<http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.8044&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch> Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri İle Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik (Erişim, Haziran 2016)

<http://www.dpb.gov.tr/tr-tr/istatistikler/kamu-personeli-istatistikleri> Kamu Personeli İstihdamı (Erişim, Haziran 2016)

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelimesec=188959](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelimesec=188959) Türk Dil Kurumu 1975(Erişim, Haziran 2016)

<http://www2.tbmm.gov.tr/d26/2/2-1000.pdf> Türkiye Büyük Millet Meclisi ‘Siyasi Etik Komisyonu’ (Erişim, Haziran 2016)

İşçi E., Taştan S., Kozal A. (2013)Örgütlerde Kurumsallaşma Düzeyinin Nepotizm Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*,Yıl:1, Cilt:1, Sayı:3.

İyişleroğlu, S. C. (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.

Kahveci G., Demirtaş Z. (2013) Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları Eğitim ve Bilim 2013, Cilt 38, Sayı 167.

Kahya C. (2013). “Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları ile Örgütsel Sessizlik arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü”. Atatürk Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Kahya.C (2015) Mesleki Özyeterlilik ve Örgütsel Sessizlik İlişisini Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt 5 Sayı 1 ss.293-314.

Karacaoğlu K., Yörük D. (2012) Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde bir aile işletmesi uygulaması, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. Yıl: 2012 Cilt:14 Sayı:3 Sıra: 4 No: 489.

Kayabaşı, Yeltekin (2005), Politik Yozlaşmaya Çözüm Olarak Anayasal İktisat, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Adana.

Khatri, N. AndTsang, E. W. (2003). Antecedents and Consequences of Cronysim in Organizations. Journal of Business Ethics (43), 289 – 303.

Kılıç R., Keklik B., Yıldız H. Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Taniyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi dergisiYıl:2014 Cilt:21 Sayı:2. ss: 249-262.

Kurt E., Doğramacı B. Terfi, İşlem Kayırmacılığı Ve İşe Alma Boyutlarında Kayırmacılık Davranışı Algısının Ölçülmesi: İstanbul İlinde Faaliyet Gösteren Bir Belediye İştirakinde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma (2014).Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi (EJOIR) Cilt:2 Özel Sayı Ağustos.

Loewe, M., Blume, J., Schönleber, V., Seibert, S. S., Speer, J. And Voss, C. (2007). The Impact of Favoritism on The Business Climate: A Study on Wasta in Jordan. Bonn: Studies / Deutsches Institut für Entwicklungs politik.

Masters, R. D. (1983). The Biological Nature of the State. World Politics, 35(2): 161-193.

Meriç E., Erdem M. İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algularına Göre Okul Yönetiminde Kayırmacılık 2013, Cilt 19, Sayı 3, ss: 467-498.

Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. 2003. An exploratory study of employee silence: Issues that employe esdon' tcommunicate up ward and why. Journal of Management Studies, 40: 1453–1476.

Noelle-Neumann, E. (1974). “The Spiral of Silence, A Theory of Public Opinion”, Journal of Communication, 24 (2): 43-51.

Özkanan, A. (2014) Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar: Kavramsal Bir Çerçeve Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yıl: 2014/2, Sayı:20.

Pinder C.C.ve Harlos K.P. (2001). “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responsesto Perceived Injustice”, Research in Personnel and Human Resources Management, 20: 331-369.

Podsakoff, P. M., Mac Kenzie, S. B., Moorman, R. H., &Fetter, R. 1990. Transformation al leader behaviors and the ireffects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. Leadership Quarterly, 1: 107–142.

Polat S., Kazak E. Okul Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum ve Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Alguları Arasındaki İlişki Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi 2014, Cilt 20, Sayı 1, ss: 71-92.

Robert L. Scott Dialectical tensions of speaking and silence. (1993).

Şimşek E., Aktaş H. Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma (2014) Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt: 14 Sayı: 2 ss: 121-136.

T.C. Başbakanlık (2010) Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü

<http://sosyalyardimlar.aile.gov.tr/data/542919b3369dc32358ee29bb/Sempozyum%20Bildiriler%20Kitab%C4%B1%20Cilt%20II.pdf> (Erişim Tarihi Eylül 2016).

Tayfun A., Çatır O. Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma (2013) İşletme Araştırmaları Dergisi Cilt:5 Sayı:3 ss: 114-134.

TBMM Etik Komisyonu [https://www.tbmm.gov.tr/etik\\_komisyonu/index.htm](https://www.tbmm.gov.tr/etik_komisyonu/index.htm) (Erişim Tarihi Eylül 2016).

Tortop, N. (1994). Personel Yönetimi. Ankara: Yargı Yayınları

Turhan R. (2016) Nepotizm, Kronizm ve Patronaj Eğilimlerinin Kurumsallaşma Algısı Bağlamında Analizi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü Yüksek Lisans Tezi.

Tüsiad. (1995). 21. Yüzyıl İçin Yeni Bir Devlet Modeline Doğru: Optimal Devlet. İstanbul. (Erişim, Haziran 2016)

Usta A. (2011) Characterization and corrosion behavior of ceramic coating on magnesium by micro-arcoxidation Journal of Alloys and Compounds, Volume 509, Issue 34, 25 August 2011, Pages 8601-8606.

Ülker, H. (1995). Siyasal İktidar ve Bürokrasi İlişkisi. (2) Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri. Ankara: TODAİE Yayını. Birinci Baskı s. 185 - 192.

Ülker F., Kanten P. (2009) Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi, Temmuz 2009, Cilt: 1, Sayı: 2.

Ünlü Y., Hamedoğlu M., Yaman E. (2015) Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Cilt:5 Sayı: 2 ss. 140-157.

Wong, L.C. and Klemer, B.H. (1994) Nepotism, Work Study, 43(5), 10-12.

Yaman E., Ruçlar K. (2014) Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Olarak Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik Sakarya Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Cilt 4 Sayı 1 Sayfa 36-50.

4857 Sayılı İş Kanunu.

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu.

## EKLER

### EK-1. ANKET FORMU

<b>Cinsiyet</b>	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
<b>Doğum Yılı</b>	19_____
<b>Medeni Durum</b>	<input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/> Evli
<b>Eğitim Seviyesi (en son tamamlanan derece)</b>	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Yüksekokul (2 yıllık) <input type="checkbox"/> Üniversite (4 yıllık) <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
<b>Mesleğiniz (İşçi-Memur)</b>	
<b>Kurumdaki Göreviniz</b>	
<b>Kıdem (Toplam çalışma süresi)</b>	_____ yıl

Bu anket çalışmasında sizinle ilgili ifadeler bulunmaktadır. Soruları cevaplarken her bir cümle için size en uygun seçeneği işaretleyiniz.

- ① Kesinlikle Katılmıyorum      ② Katılmıyorum      ③ Kararsızım  
④ Katılıyorum      ⑤ Kesinlikle Katılıyorum

	<b>KAYIRMACILIK ALGISI</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Bu Kurumun çalışanları her zaman, <b>üst-kademede çalışan akrabalarına</b> ihtiyaç duyduklarını hissederler.					
2	Bu Kurumun çalışanları her zaman, <b>üst-kademede çalışan tanıdıklarına veya arkadaşlarına</b> ihtiyaç duyduklarını hissederler.					
3	Yöneticiler, üst-kademe yöneticiler ile <b>arkadaş / tanıdık</b> ilişkileri olan çalışanlarından çekinirler.					
4	Yöneticiler, üst yöneticiler ile <b>yakın kişisel bağları</b> olan çalışanların olmasından rahatsız olurlar.					
5	Sadece <b>aile bağlarından</b> dolayı terfi ettirilen veya ödülleriyle çalışanlar, bu Kurumda olumsuz etki yaratmaktadır.					

## Anket Devamı (1)

6	Sadece <b>arkadaş veya tanıdık ilişkilerinden</b> dolayı terfi ettirilen veya ödüllendirilen çalışanlar, Kurumdaki diğer çalışanları olumsuz etkilemektedir.					
7	Kurum yöneticilerinin <b>aile üyeleri veya akrabaları</b> ile konuşurken her zaman dikkatli davranırım.					
8	Kurum yöneticilerinin <b>arkadaş veya tanıdıkları</b> ile konuşurken her zaman dikkatli davranırım.					
9	Yöneticilerin <b>akrabaları</b> , hiçbir zaman yeteneklerinden mi, aile bağlarından mı dolayı atandıklarını gerçekten bilemedikleri için hayal kırıklığı yaşarlar.					
10	Yöneticilerin <b>arkadaşları ve tanıdıkları</b> , hiçbir zaman yeteneklerinden mi kişisel nedenlere bağlı olarak mı terfi edildiklerini veya ödüllendirildiklerini bilemedikleri için hayal kırıklığı yaşarlar.					
11	Bir yöneticinin <b>akrabası</b> Kurumda işe başlarsa, diğer çalışanların beklentilerini karşılayamaz.					
12	Bir yöneticinin <b>arkadaş veya tanıdığı</b> , Kurumda bir pozisyona atandığında, diğer çalışanların beklentilerini hiçbir zaman karşılayamaz.					
13	<b>Akrabaların</b> çok olduğu Kurumlarda çalışanlar, işten çok aile ile ilgilidirler.					
14	Yöneticiler, <b>arkadaşlarının veya tanıdıklarının</b> performansları veya Kurumun verimliliğinden, arkadaşlarını veya tanıdıklarını iyi görevlerde olmalarını sağlamak ile ilgilidirler.					
15	Kayırmacılık olan Kurumlarda, <b>aile üyeleri</b> arasındaki anlaşmazlıklar, iş ile ilgili sorun haline dönüşür.					
16	Kayırmacılık olan Kurumlarda, <b>arkadaşlar</b> arasındaki anlaşmazlıklar, iş ile ilgili sorun haline dönüşür.					
17	Yöneticilerin <b>akrabalarının</b> istihdamına izin veren Kurumlarda, akrabalık ilişkisi olmayan kaliteli çalışanların Kuruma çekilmesi ve Kurumda kalması zordur.					
18	Yöneticilerin <b>tanıdıklarının</b> istihdamına izin veren Kurumlarda, akrabalık ilişkisi olmayan kaliteli çalışanların Kurumda istihdam edilmesi ve Kurumda kalması zordur.					
19	Yöneticilerin <b>akrabalarının</b> istihdamına izin veren Kurumlarda, bu çalışanların yetersiz olmaları durumunda işten çıkarılması veya aşağı seviyeye indirilmesi zordur.					
20	Yöneticiler, <b>arkadaşlarını ve tanıdıklarını</b> işten çıkarırken veya aşağı seviyeye indirirken zor zamanlar geçirirler.					
21	Bu Kurumda, karar mercilerine atanma, terfi etme ve Kurumun çeşitli karar alma faaliyetleri, siyasetçiler ile ilişkilidir.					
22	Politik müdahalenin, Kurumun işleyişi ve çalışanların davranışlarında olumsuz etkisi bulunmaktadır.					
23	Bakanların, Siyasi liderlerin değişmesi, Kurumun işleyişinde olumlu veya olumsuz etkileri mevcuttur.					
24	Bu Kurumda, işe alım ve terfilerde cinsiyet ayrımcılığı yapılır.					
25	Cinsiyet ayrımcılığı, Kurumun verimliliği ve diğer çalışanların motivasyonunu etkiler.					

## Anket Devamı (2)

	<b>ÖRGÜTSEL SESSİZLİK</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.					
2	Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.					
3	Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.					
4	Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.					
5	Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.					
6	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.					
7	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.					
8	Bu Kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.					
9	Bu Kurumdaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.					
10	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.					
11	Çalıştığım Kurum ile olan işbirliğime dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.					
12	Çalıştığım Kuruma yararlı olmak amacıyla sahip olduğum bilgilerimi saklarım.					
13	Çalıştığım Kurum ile ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.					
14	Çalıştığım Kuruma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.					
15	Çalıştığım Kurum ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.					



## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

- İsim : Batuhan POLAT
- Telefon : (+90) 532-488 80 35
- E-mail : batuhanpolatt@hotmail.com
- Doğum Tarihi : 13 Ocak 1987
- Medeni Hali : Evli

### Eğitim:

- 2014- 2016 Çankaya Üniversitesi, İnsan Kaynakları Yönetimi  
Yüksek Lisans
- 2009-2011 Anadolu Üniversitesi, Eskişehir (İşletme Bölümü)  
Lisans
- 2006-2009 Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale (İşletme)  
Önlisans
- 1999-2005 Pursaklar Anadolu Lisesi, Ankara

### İş Tecrübesi

Haziran 2012 – Devam: Karayolları 4.Bölge Müdürlüğü Ankara/Türkiye

### Yabancı Dil Seviyesi

İngilizce: İyi

### Sertifika

- İnsan Kaynakları Yönetimi Uzmanlığı – MEB – 2013
- Temel Psikoloji Eğitimi – Psikologlar ve Psikiyatristler Derneği – 2014
- İş ve Çalışma Psikolojisi- Psikologlar ve Psikiyatristler Derneği – 2014

### Hobiler ve İlgi Alanları

Yüzmek, futbol oynamak, seyahat etmek, gastronomi.