T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

NEPOTİZMİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALETİN ARACI ROLÜ: HAVACILIK BAKIM ONARIM ÖRGÜTLERİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Doktora Tezi

Onur BALCI

200009731

İstanbul, 2024

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

NEPOTİZMİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALETİN ARACI ROLÜ: HAVACILIK BAKIM ONARIM ÖRGÜTLERİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Doktora Tezi

Onur Balcı

200009731

Danışman: Doç. Dr. Mehmet Sağlam

İstanbul, Eylül, 2024

ETİK BEYAN SAYFASI

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İstanbul Ticaret Üniversitesi Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesi'nin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

Onur BALCI

TEŞEKKÜR

Doktora sürecimde benden her türlü destek, anlayışı esirgemeyen, bana olan inancını kaybetmeyen başta danışmanım sayın Doç. Dr. Mehmet Sağlam Hocam'a, hayat arkadaşım Sedefnur Balcı'ya, onlara ayırmam gerektiği zamanı ayıramadığım halde beni hoş gören oğullarım Karan ve Karay'a, yardımlarını esirgemeyen arkadaşım Ufuk Demircan'a, arkadaşım Doç. Dr. Eyüp Bayram Şekerli'ye teşekkür ederim. En son olarak da dünyanın herhangi bir coğrafyasında, herhangi bir iklim koşulu altında, günün herhangi bir saatinde emniyetli bir uçuş sağlanması adına fedakârca omuz omuza çalıştığım sivil havacılık emekçileri olan arkadaşlarıma selam olsun.

Onur BALCI

ÖZET

Son yıllarda, örgütlerde emek, bilgi ve fikirlerini kasıtlı olarak esirgeyen, bölüşmeye yanaşmayan işgörenler ortaya çıkmıştır. Literatürde bu olgu örgütsel sessizlik olarak tanımlanmıştır. Nepotizm olgusu ise en kapsayıcı haliyle kayırmacılık olarak açıklanabilir. Nepotizmin işgörenler arasında örgütsel sessizliğe etkisi gözlemlenmekte ve işgörenler çalıştıkları kurum veya işletmelerde nepotik uygulamalara maruz kaldıklarında örgütsel adalet gerçeğini sorgulamaktadırlar. Nepotizme uğrayan çalışanın adalet duygusu tesiriyle sergilediği örgütsel sessizlik davranışının örgütlerde istenilen hedefe ulaşma ve ilerleme açısından negatif etkileri olacağı beklenmektedir. Bu amaçla hazırlanan çalışmada örgütsel sessizlik, nepotizm ve örgütsel adalet arasındaki ilişkinin havacılık bakım onarım iş kolundaki çalışanlarda nasıl bir etkisi olduğunun incelenmesi amaçlamıştır. Literatür taramasında konu ile ilgili çalışmaların ikili ilişkiler ve etkileşimler üzerinden yapıldığı, üç kavramı birlikte inceleyen çalışma olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel sessizlik, nepotizm ve örgütsel adalet ilişkisinin havacılık sektöründe herhangi bir araştırma konusu olmadığı gözlemlenmiştir. Dolayısıyla örgütsel sessizlik, nepotizm ve örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesinin alan yazınına önemli katkılar sunacağı öngörülmektedir. Bu amaçla araştırmanın örneklemini havacılık bakım onarım örgütlerinde çalışan personel oluşturmaktadır. Veriler online oluşturulan bir anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Çalışmada örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme kullanılmıştır. Örneklem büyüklüğü 339'dur. Toplanan verilerin analizi için SPSS 26 ve AMOS 24 programı ile PROCESS 4.0 makro kullanılmıştır. Hipotez sonuçlarına göre dağıtım adaletinin, işlemsel adaletin ve etkileşimsel adaletin örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönde etkisi olduğu belirlenmiştir. Terfide nepotizmin dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet üzerinde negatif yönlü etkisi olduğu tespit edilmiştir. Terfide nepotizmin örgütsel sessizlik üzerinde pozitif yönde bir etkisinin ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. Terfide nepotizmin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin tüm alt boyutların aracı role sahip olduğu belirlenmiştir. İşlem nepotizminin, dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşlem nepotizminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde dağıtım adaleti ve etkileşimsel adalet boyutlarının negatif yönlü, işlemsel adaletin ise pozitif yönlü ve anlamlı aracı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. İşe alma nepotizminin dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet üzerinde etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşe alma nepotizminin örgütsel sessizlik üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir. İşe alma nepotizminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adalet alt boyutlarından sadece dağıtım adaletinin pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer boyutların dolaylı (aracı) etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Örgütsel Sessizlik, Nepotizm, Örgütsel Adalet, Havacılık.*

ABSTRACT

In recent years, employees who deliberately withhold their labor, knowledge and ideas and are unwilling to share them have emerged in organizations. This phenomenon is defined as organizational silence in the literature. The phenomenon of nepotism can be explained as favoritism in its most comprehensive form. The effect of nepotism on organizational silence is observed among employees, and employees question the reality of organizational justice when they are exposed to nepotic practices in the institutions or businesses they work for. It is expected that the organizational silence behavior exhibited by the employee who is exposed to nepotism under the influence of a sense of justice will have negative effects in terms of achieving the desired goal and progress in organizations. In this study prepared for this purpose, it was aimed to examine how the relationship between organizational silence, nepotism and organizational justice affects employees in the aviation maintenance and repair sector. In the literature review, it was determined that the studies on the subject were conducted on bilateral relations and interactions, and there was no study examining the three concepts together. In addition, it was observed that the relationship between organizational silence, nepotism and organizational justice was not a subject of any research in the aviation sector. Therefore, it is anticipated that examining the relationship between organizational silence, nepotism and organizational justice will make significant contributions to the literature. For this purpose, the sample of the study consists of personnel working in aviation maintenance and repair organizations. Data were collected through an online survey form. Convenience sampling was used as the sampling method in the study. The sample size is 339. SPSS 26 and AMOS 24 programs and PROCESS 4.0 macro were used to analyze the collected data. According to the hypothesis results, it was determined that distributive justice, procedural justice and interactional justice had a negative effect on organizational silence. It was determined that nepotism in promotion had a negative effect on distributive justice, procedural justice and interactional justice. It was concluded that nepotism in promotion had a positive effect on organizational silence. It was determined that all sub-dimensions of organizational justice had a mediating role in the effect of nepotism in promotion on organizational silence. It was concluded that operational nepotism had an effect on distributive justice, procedural justice and interactional justice. It was determined that the dimensions of distributive justice and interactional justice had a negative effect on the effect of operational nepotism on organizational silence, while procedural justice had a positive and significant mediating effect. It was concluded that recruitment nepotism had an effect on distributive justice, procedural justice and interactional justice. It was determined that recruitment nepotism had a positive effect on organizational silence. It was concluded that only distributive justice had a positive effect on the effect of recruitment nepotism on organizational silence among the organizational justice sub-dimensions. It was determined that the indirect (mediating) effect of the other dimensions was not statistically significant.

Keywords: *Organizational Silence, Nepotism, Organizational Justice, Aviation.*

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ETİK BEYAN SAYFASI ..... **İİ**

TEŞEKKÜR ..... **İİİ**

ÖZET ..... **İİ**

ABSTRACT ..... HATA! YER İŞARETİ TANIMLANMAMIŞ.

İÇİNDEKİLER ..... **İV**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **Vİİİ**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **Xİİ**

KISALTMALAR ..... **Xİİİ**

GİRİŞ **1**

1. NEPOTİZM **3**

1.1. Nepotizm Kavramı **8**

1.2. Nepotizmin Boyutları **12**

1.2.1. İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık 12

1.2.2. İşlem Kayırmacılığı 13

1.2.3. Terfi Sürecinde Kayırmacılık 14

1.3. Nepotizmin Nedenleri **15**

1.4. Nepotizmin Yararları Ve Zararları **16**

1.4.1. Nepotizmin Yararları 16

1.4.2. Nepotizmin Zararları 17

1.5. Dünyada Ve Türkiye'de Nepotizm **25**

1.6. Nepotizmin Engellenmesine Yönelik Tedbirler 27

2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK 30

2.1. Örgütsel Sessizlik Tanımı, Gelişimi Önemi 30

2.2. Çalışan Sessizliği Ve Boyutları (Türleri) 32

2.2.1. Kabullenici Sessizlik 33
2.2.2. Korunmacı Sessizlik 34
2.2.3. Korumacı Sessizlik 35
2.2.4. Sapkın/Anormal Sessizlik 37
2.2.5. Özgüvensiz Sessizlik 37
2.2.6. Faydacı Sessizlik 37

2.3. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Teoriler 38

2.3.1. Bilişsel Çelişki Teorisi 38
2.3.2. Atfetme (Nedensellik) Teorisi 39
2.3.3. Mum Etkisi 40
2.3.4. Sağır Kulak Sendromu 441
2.3.5. Nezaket Teorileri 42
2.3.6. Fayda-Maliyet Analizi 43
2.3.7. Beklenti Teorisi 44
2.3.8. Sessizlik Sarmalı 45
2.3.9. Kendini Uyarlama 48
2.3.10. Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi 49
2.3.11. Abilene Paradoksu 51
2.3.12. Öğrenilmiş Çaresizlik 52
2.3.13. Başarı İhtiyacı Teorisi 53

2.4. Sessiz Kalma Biçimleri 54

2.4.1. Çalışan İtaati 54
2.4.2. Pasif Kalma ve Razı Olma 55
2.4.3. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme 55
2.4.4. Sadakat ve İlgisizlik 56

2.5. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri 57

2.6. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları 60

2.6.1. Bireysel Sonuçlar 60

2.6.2. Örgütsel Sonuçlar 62

3. ÖRGÜTSEL ADALET 644

3.1. Örgütsel Adalet Kavramı Tanımı Ve Önemi 66

3.2. Örgütsel Adaleti Açıklayıcı Teoriler 69

3.2.1. Adalet Güdüsü Teorisi 72

3.2.2. Adalet Yargı Teorisi 73

3.2.3. Bilişsel Atıf Teorisi 744

3.2.4. Eşitlik Teorisi 75

3.2.5. Göreli Yoksunluk Teorisi 78

3.2.6. Kestirme Adalet Teorisi 79

3.2.7. Prosedür Adalet Teorisi 80

3.2.8. Dağıtım Tercih Teorisi 80

3.3. Örgütsel Adaletin Boyutları 81

3.3.1. Dağıtım Adaleti 82

3.3.2. İşlemsel (Prosedür-Süreç) Adalet 85

3.3.3. Etkileşimsel Adalet 87

4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ 92

4.1. Araştırma Amacı Ve Önemi 92

4.2. Araştirmanin Kapsami Ve Kisitlari 92

4.3. Araştırma Türü 92

4.4. Örgütsel Adalet, Örgütsel Sessizlik Ve Nepotizm Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi 93

4.4.1. Nepotizm, Örgütsel Adalet İlişkisi 93

4.4.2. Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki 95

4.4.3. Nepotizm ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi 96

4.5. Kavramlar Arası İlişkiyi Açıklamaya Yönelik Kullanılan Teoriler ……98

4.5.1. Eşitlik Teorisi……..98
4.5.2. Sosyal Değişim Teorisi……...99
4.5.3. Psikolojik Sözleşme Teorisi……99

4.6. Araştırma Modeli 100

4.7. Araştırmanın Hipotezleri 101

4.8. Evren Ve Örneklem……...……..101

4.9. Veri Toplama Araçlari 102

4.9.1. Ankette Kullanılan Ölçekler 102
4.9.1.1. Nepotizm Ölçeği 102
4.9.1.2. Örgütsel Adalet Ölçeği..... 102
4.9.1.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği 102

4.10. Veri Analizi 103

4.10.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri..... 103
4.10.2. Bulgular ..... **Hata! Yer işareti tanımlanmamış.**09
4.10.2.1. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları..... 109
4.10.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları 116
4.10.2.3. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Test Sonuçları 120
4.10.2.4. Normal Dağılıma Uygunluğun İncelenmesi 122
4.10.2.5. Korelasyon Analizi Sonuçları 123
4.10.2.6. Hipotez Test Sonuçları..... 125
4.10.2.7. Fark Testleri Sonuçları..... 130
4.10.2.8. Nepotizm Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılığının İncelenmesi..... 131
4.10.2.9. Örgütsel Adalet Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılığının İncelenmesi……141
4.10.2.10. Örgütsel Sessizliğin Demografik Değişkenlere Göre Farklılığının İncelenmesi . 150

SONUÇ VE ÖNERİLER..... 155

KAYNAKÇA 165

Ekler……..……..195

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1 Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması ... 71
Tablo 2 Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı ... 103
Tablo 3 Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı ... 104
Tablo 4 Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımı ... 104
Tablo 5 Katılımcıların Mezuniyet Durumuna Göre Dağılımı ... 104
Tablo 6 Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımı ... 105
Tablo 7 Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Dağılımı ... 106
Tablo 8 Katılımcıların Toplam İş Deneyimlerine Göre Dağılımı ... 106
Tablo 9 Katılımcıların Şirket Değiştirme Sayısına Göre Dağılımı ... 107
Tablo 10 Katılımcıların Çocuğu Olma Durumuna Göre Dağılımı ... 108
Tablo 11 Katılımcıların Yöneticileriyle Görüşme Sıklığına Göre Dağılımı ... 108
Tablo 12 Katılımcıların Yöneticileriyle Konuşabilme Sıklığına Göre Dağılımı ... 109
Tablo 13 Nepotizm Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları ... 110
Tablo 14 Örgütsel Adalet Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları ... 112
Tablo 15 Örgütsel Sessizlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları ... 114
Tablo 16 Nepotizm Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksi Sonuçları ... 117
Tablo 17 Örgütsel Adalet Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksi Sonuçları ... 118
Tablo 18 Örgütsel Sessizlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksi Sonuçları ... 120
Tablo 19 Nepotizm Ölçeği Güvenilirlik ve Geçerlilik Test Sonuçları ... 120
Tablo 20 Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenilirlik ve Geçerlilik Test Sonuçları ... 121
Tablo 21 Örgütsel Sessizlik Ölçeği Güvenilirlik ve Geçerlilik Test Sonuçları ... 121
Tablo 22 Nepotizm Ölçeği İçin Normal Dağılıma Uygunluğun İncelenmesi ... 122
Tablo 23 Örgütsel Adalet Ölçeği İçin Normal Dağılıma Uygunluğun İncelenmesi ... 123
Tablo 24 Örgütsel Sessizlik Ölçeği İçin Normal Dağılıma Uygunluğun İncelenmesi ... 123
Tablo 25 Korelasyon Analizi Sonuçları ... 124
Tablo 26 Terfide Nepotizmin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Boyutlarının Aracılık Etkisi Sonuçları ... 126
Tablo 27 İşlem Nepotizminin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Boyutlarının Aracılık Etkisi Sonuçları ... 128
Tablo 28 İşe Alma Nepotizminin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Boyutlarının Aracılık Etkisi Sonuçları ... 129
Tablo 29 Nepotizmin Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları ... 131
Tablo 30 Nepotizmin Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları ... 131

Tablo 31 Nepotizmin Boyutlarının Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları 132
Tablo 32 Nepotizmin Boyutlarının Unvan Değişkenine Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları 132
Tablo 33 Nepotizmin Boyutlarının Unvan Değişkenine Göre Farklılık Düzeylerine İlişkin Post Hoc Test Sonuçları 133
Tablo 34 Nepotizmin Boyutlarının Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları 134
Tablo 35 Nepotizmin Boyutlarının Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Farklılık Düzeylerine İlişkin Post Hoc Test Sonuçları 134
Tablo 36 Nepotizmin Boyutlarının Toplam Çalışma Süresine Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları 135
Tablo 37 Nepotizmin Boyutlarının Şirket Değiştirme Sayısına Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları 135
Tablo 38 Nepotizmin Boyutlarının Şirket Değiştirme Sayısına Göre Farklılık Düzeylerine İlişkin Post Hoc Test Sonuçları 136
Tablo 39 Nepotizmin Boyutlarının Medeni Duruma Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları 137
Tablo 40 Nepotizmin Boyutlarının Medeni Duruma Göre Farklılık Düzeylerinin Ortalama Düzeyleri 137
Tablo 41 Nepotizmin Boyutlarının Çocuk Sayısına Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları 138
Tablo 42 Nepotizmin Boyutlarının Çocuk Varlığına Göre Farklılık Düzeylerine Yönelik Post Hoc Test Sonuçları 138
Tablo 43 Nepotizmin Boyutlarının Yöneticilerle Konuşabilme Sıklığına Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları 139
Tablo 44 Nepotizmin Boyutlarının Yöneticilerle Konuşabilme Sıklığına Göre Farklılık Düzeylerine Yönelik Post Hoc Test Sonuçları 140
Tablo 45 Nepotizmin Boyutlarının Yöneticilerle Görüşme Sıklığına Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları 140
Tablo 46 Nepotizmin Boyutlarının Yöneticilerle Görüşme Sıklığına Göre Farklılık Düzeylerine Yönelik Post Hoc Test Sonuçları 141
Tablo 47 Örgütsel Adalet Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları 141
Tablo 48 Örgütsel Adalet Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılık Düzeylerine Yönelik Post Hoc Test Sonuçları 142
Tablo 49 Örgütsel Adalet Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları 142
Tablo 50 Örgütsel Adalet Boyutlarının Mezuniyet Değişkenine Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları 143

Tablo 51 Örgütsel Adalet Boyutlarının Unvan Değişkenine Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları..... 143
Tablo 52 Örgütsel Adalet Boyutlarının Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları..... 144
Tablo 53 Örgütsel Adalet Boyutlarının Toplam İş Deneyimi Süresine Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları..... 144
Tablo 54 Örgütsel Adalet Boyutlarının Toplam İş Deneyimi Süresine Göre Farklılık Düzeylerine Yönelik Post Hoc Test Sonuçları..... 145
Tablo 55 Örgütsel Adalet Boyutlarının Şirket Değiştirme Sayısına Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları..... 145
Tablo 56 Örgütsel Adalet Boyutlarının Şirket Değiştirme Sayısına Göre Farklılık Düzeylerine Yönelik Post Hoc Test Sonuçları..... 146
Tablo 57 Örgütsel Adalet Boyutlarının Medeni Duruma Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları..... 146
Tablo 58 Örgütsel Adalet Boyutlarının Çocuk Sayısına Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları..... 147
Tablo 59 Örgütsel Adalet Boyutlarının Çocuk Sayısına Göre Farklılık Düzeylerine Yönelik Post Hoc Test Sonuçları..... 147
Tablo 60 Örgütsel Adalet Boyutlarının Yöneticilerle Konuşabilme Sıklığına Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları..... 148
Tablo 61 Örgütsel Adalet Boyutlarının Yöneticilerle Konuşabilme Sıklığına Göre Farklılık Düzeylerine Yönelik Post Hoc Test Sonuçları..... 148
Tablo 62 Örgütsel Adalet Boyutlarının Yöneticilerle Görüşme Sıklığına Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları..... 149
Tablo 63 Örgütsel Adalet Boyutlarının Yöneticilerle Görüşme Sıklığına Göre Farklılık Düzeylerine Yönelik Post Hoc Test Sonuçları..... 149
Tablo 64 Örgütsel Sessizliğin Yaş Değişkenine Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları..... 150
Tablo 65 Örgütsel Sessizliğin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları..... 150
Tablo 66 Örgütsel Sessizliğin Mezuniyet Değişkenine Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları..... 150
Tablo 67 Örgütsel Sessizliğin Unvan Değişkenine Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları..... 151
Tablo 68 Örgütsel Sessizliğin Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları..... 151
Tablo 69 Örgütsel Sessizliğin Toplam İş Deneyimi Süresine Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları..... 151
Tablo 70 Örgütsel Sessizliğin Şirket Değiştirme Sayısına Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları..... 152

Tablo 71 Örgütsel Sessizliğin Şirket Değiştirme Sayısına Göre Farklılık Düzeylerine Yönelik Post Hoc Test Sonuçları 152
Tablo 72 Örgütsel Sessizliğin Medeni Duruma Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları 152
Tablo 73 Örgütsel Sessizliğin Medeni Duruma Göre Farklılık Düzeylerine Yönelik Post Hoc Test Sonuçları 153
Tablo 74 Örgütsel Sessizliğin Çocuk Sayısına Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları 153
Tablo 75 Örgütsel Sessizliğin Yöneticilerle Konuşabilme Sıklığına Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları 153
Tablo 76 Örgütsel Sessizliğin Yöneticilerle Konuşabilme Sıklığına Göre Farklılık Düzeylerine Yönelik Post Hoc Test Sonuçları 154
Tablo 77 Örgütsel Sessizliğin Yöneticilerle Görüşme Sıklığına Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları 154
Tablo 78 Örgütsel Sessizliğin Yöneticilerle Görüşme Sıklığına Göre Farklılık Düzeylerine Yönelik Post Hoc Test Sonuçları 154

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1 Sessizlik Sarmalı..... 47
Şekil 2 Sessizlik Sarmalının Temel İşleyişi..... 48
Şekil 3 Örgütsel Sessizlik Eylemine Sebep Olan Etmenler..... 60
Şekil 4 Araştırma Modeli..... 100
Şekil 5 Nepotizm Ölçeği İçin Oluşturulan Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli..... 117
Şekil 6 Örgütsel Adalet Ölçeği İçin Oluşturulan Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli..... 118
Şekil 7 Örgütsel Sessizlik Ölçeği İçin Oluşturulan Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli..... 119

KISALTMALAR

ALES: Akademik Personel ve Lisansüstü Eğitimi Giriş Sınavı

AMOS: Analysis Of Moment Structures

KMO: Kaiser-Meyer Olkin

KPSS: Kamu Personeli Seçme Sınavı

SHGM: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü

SHY: Sivil Havacılık Yönetmeliği

SPSS: Statistical Package For The Social Sciences

TDK: Türk Dil Kurumu

TEPAV: Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı

YDS: Yabancı Dil Sınavı

GİRİŞ

Gelecekte rakiplerine fark atarak ayakta kalabilmeyi başarabilmiş örgütler özellikle değişime ayak uydurmuş ve en büyük serveti olan birikimli ve tecrübeli çalışanlara sahip kurumlar olacaktır. Çalışanların temel amacı ürettiklerini örgütlerine yarar sağlaması için sunmalarıdır. Günümüzde görüldüğü üzere çalıştıkları kurumda sergiledikleri emek, bilgi ve fikirlerini bilinçli olarak sakınan, dağıtmaya yanaşmayan çalışan sayısı fark edilir sayıda çoğalmıştır. Literatürde bu durum örgütsel sessizlik olarak tanımlanmıştır. Nepotizmin ise liyakata dayalı olmadan yapılan her türlü ödüllendirmedir. Nepotik uygulamaların örgütte çalışanlar arasında örgütsel sessizliğe etkisi tespit edilmekte ve kişiler çalışma alanlarında bu tarz ayrımcı uygulamalara maruz kaldıklarında örgütsel adalet gerçeğini sorgulamaktadırlar. Haksızlığa uğrayan kişi adalet duygusu etkisiyle takındığı örgütsel sessizlik davranışının kurumlarda hedeflenen vizyona erişme ve ilerleme bakımından olumsuz etki yaptığı tespit edilmiştir.

Havacılık sektörü teknolojik gelişmelerde öncü, yeni uygulamalara alışık, dinamik işletmeler olarak nepotik uygulamaların nadir görüldüğü, adaletin ön planda tutulduğu, örgütsel sessizlik davranışlarının en az görülmesi gereken örgütler olarak bilinir. Yapılan çalışma sayesinde bu genel algının çalışanlar üzerinde ne kadar gerçek olup olmadığı havacılık bakım onarım örgütlerinde çalışanların algıları üzerinden değerlendirildi. İşgörenler gerek maruz kaldıkları nepotik davranışlar, adil olmayan uygulamalar gerekse maddi ve manevi açıdan zarar görecekleri kaygısıyla işyerlerinde büyük oranda sessiz kalmayı seçebilmektedir. İşgörenlerin, yapılan iş ve süreçlerle ilgili durumlarda kayırmacılığın ve adaletsiz uygulamaların etkisiyle sessizliğe bürünmesi, kurumda genel bir düşünsel eksikliğin ortaya çıkmasına yol açmakta dolayısıyla yönetim kademesi işletmelerde sorunlar yok sayılacağı için kritik bilgilerden yoksun kalabileceklerdir. Bu bilgiler havacılık sektöründe kritik kazalara ortam hazırlayabilecek yada olası durumların ortaya çıkmasına sebep olacaktır. Esirgenen en basit ayrıntılar yüzünden bile havacılık şirketleri milyonlarca dolar zarara uğrayacak, prestij ve imaj kayıplarına sebep olacaktır. Havacılık sektöründe global çapta kıyasıya süren rekabet dolayısıyla müşteri memnuniyetsizliği, sosyal medyada marka değerinin yıpratılması, uçuş için emniyetli ve zamanında uçağı kaldıramama gibi sorunlar yumağı kurumun çöküşüşüne mani olamayacaktır. Havacılık sektörü geçmişte buna benzer global çapta havacılık ve bakım onarım şirketlerinin iflasına şahit oldu. Bundan dolayı sessizliği; örgüt performansını

etkileyen bir tavır olarak algılamak ve bunu aşılması gereken bir engel olarak görmenin önemi sorgulanmalıdır.

Bu amaçla hazırlanan çalışma; örgütsel sessizlik, nepotizm ve örgütsel adalet arasındaki ilişkinin sivil havacılık bakım onarım iş kolundaki iş görenlerde nasıl bir etkisi olduğunun tespiti hedeflenmiştir. Birinci bölümde araştırmayı üç ayak üzerine oturttuğumuz örgütsel sessizlik, nepotizm ve örgütsel adalet kavramlarının literatür araştırması yapılarak kavramların ilk ortaya çıkışları, tarihsel süreçleri, başka kavramlarla ilişkileri, bu kavramları destekleyici teoriler, alt boyuları, bu konuda yapılmış çalışmalara değinildi. Daha sonra hedeflenen amaç için araştırma metodolojisi, türü, modeli, hipotezleri, evreni ve veri toplama araçları belirlendi. Veri analizinde kullanılacak metodlar kararlaştırılarak analiz sürecine geçildi. Analiz sonuçları değerlendirilerek sonuç ve öneriler kısmı ortaya çıktı. Çalışma Türkiye sınırları içerisinde faaliyet gösteren sivil hava aracı bakım ve onarım işletmeleri çalışanlarını kapsamaktadır. Literatür taramasında konu ile ilgili çalışmaların tekil yapıldığı fakat ikili ve çoklu faktör kıyasının kısıtlı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel sessizlik, nepotizm ve örgütsel adalet ilişkisinin havacılık sektöründe herhangi bir araştırma konusu olmadığı gözlemlenmiştir. Dolayısıyla örgütsel sessizlik, nepotizm ve örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesinin alan yazınına önemli katkılar sunacağı öngörülmektedir.

1. NEPOTİZM

Nepotizm halk dilinde kayırmacılık diye geçen kavram olmakla beraber geçmişi çok eskiye dayanır. Konuya giriş yapmadan tarihsel gelişimine genel bakış atılması uygun olur. Çağımız öncesi milletler yönetim sisteminde, iktidarların idareyi devam ettirebilmesi için, kendileri yerine yetkileri ve görevleri yerine getirecek memurların hanedanına sadık bireyler olması ve bu kişilerin seçilmesinde kayırma sisteminin önemli rol oynadığı görülmüştür (Ateş, 1995: 49).

Roma İmparatorluğunda kral otoritesiyle, ülke otoritesi ayrıyken kral Jül Sezar devrinde bu fark kralın şahsi otoritesi menfaatine doğru evrilerek ortadan kalkmış ve hiyerarşik ve askeri düzene dayanan, imparatora bağlı bürokrasi doğmuştur. Orta çağda kral veya veliahtları altındaki fertler kamu çalışanı değil, imparatorun hizmetlileri olarak kabul görmüş, devlet işleri ancak hanedana sonsuz bir bağlılık şiarı edinen örgütlerle iş gördürülmüştür (Ateş, 1995: 49-50). Geçmiş zaman araştırıldığında kayırmacılığın çıkış sebeplerinden birisi de karşılıklı hediyeleşme ve sonrasında yarattığı rüşvet kavramından çıktığı yorumlanabilir.

Aktan'a göre Mısır, Mezopotamya, İran ve Roma medeniyetlerinde, İslam ve Hristiyan topluluklarında, Doğu Roma, Türklerde Osmanlı Devleti'nde var olarak rüşvet kayırmacılığın önünü açmıştır (Aktan, 1994: 51-52). Hediye alıp verme ile rüşvetçilik ilişkisi armağan alıp vermenin menfaat temeline dönüşmesi ile tanımlanabilir. İnsanı ilişkileri arttırmada vesile olarak görülen hediyeleşme, yapılması gereken işi hızlandırmak için kullanıldığında rüşvet boyutuna geçmektedir. Çelik, ilkel zamanlarda hediyeleşmenin dini yada dini olmayan yerlerde farklı anlamlara geldiği bilinmektedir (Çelik, 2006: 27-28); hediye alıp vermeyi laik alanlarda, toplumsal dayanışmayı arttıran, çağının mali kültürünü temsil eden değiş tokuşun bir şekli ya da dostluk nişanesi olan bir hareket olarak yorumlamak olası iken inanç alanında yaratıcıya takdim edilen armağanların, tanrının kudreti karşısında acınma ve kollanma isteğinden doğduğu, dinlerde armağan alıp vermenin halk birlikteliği kuvvetlendirmekte kullanıldığı, menfaat icabı hediyeleşmenin ise rüşvet gibi sayılmasından dolayı yasaklandığı söylenebilir.

M.Ö. 4000 yıllarına ait tarihin ilk kayırmacılık belgesi olarak literatüre geçen Sümerlilerin kil tableti rüşvet neticesinde ortaya çıkan kayırmacılığın ilk belgesi sayılmaktadır ve İstanbul Arkeoloji Müzesinde sergilenmektedir. "Sümer Okul Günleri" (TEPAV, 2006: 33); adlı tablette derslerinde başarısız bir öğrenciden bahsedilmekte ve talebenin ebeveynlerinin

öğretmeni evlerinde yedirip içirmesi, buna ilaveten birçok armağanlar takdim edilmesiyle başarısız öğrencinin sınıfın en başarılı öğrencisine dönüşmesini, sınıf başkanı oluşunu belgelemektedir.

Çin tarihine bakınca, rüşveti önüne geçmek için memur maaşlarına ilaveten "yang-lien" isminde bir ek ödeme yapılmıştır. Eski Yunan'da medeniyetinde Platon, “Devlet memurları asla hediye alarak hizmet etmemelidirler. Bu kurala uymayanlar hâkim hükmüyle cezalanırsa cenaze töreni olmadan defnedilmelidir” şeklindeki sözleriyle kayırmacılığın toplumsal bozulma bakımından ne kadar önem arz ettiğini göstermiştir. Nepotizm, 18. yüzyıldan sonra Avrupa’da bilhassa örgütsel bir şekle büründüğü bilinmektedir. 1700’lerin sonuna dek İngiltere’de memurların istihdamı ve tayini ikili ilişkilere dayanıyor ve imparatorun bir lütfu gibi sayılıyordu; (Gödekmerdan, 1991: 237). 19. yüzyıl Nazi Almanya’sında nepotizm zirveye ulaşmıştır. ABD’de nepotizm uygulaması idare sisteminde yoğun uygulanması 1828’de yılında ABD Başkanı General Jackson’ın yürürlüğe koyduğu kamu çalışanları istihdamı sistemi diye bilinen “Spoils System” kararnamesi ile olmuştur (Benito, 2018:255-275, Aykaç, 1990: 101; Şen, 1995: 79; Tortop, 1992: 48).

Türklerde kayırmacılık problemi sultan Kanuni Sultan Süleyman’dan sonra (1520-1566) ortaya çıkmıştır (Yılmaz ve Kılavuz, 2002: 26). Sokullu devirlerinde atanan vezirlerin sayı ve makamda kalma yıllarına bakılınca, imparatorluk idaresinde kararlılığın ne kadar önemsenmediği görülebilir (Tortop vd., 2007: 421). Osmanlılarda 1500’lerden sonra, kamu istihdamında rüşvet hâkimiyet kazanmıştır. Kanuni devrinde rüşvet aldığı kaynaklardan bilinen sadrazam Rüstem Paşa'nın (1544-1561) dahi şahsından sonra gelen devire bakıldığında aldığı rüşvetin azlığından bahsetmektedir (Afyoncu, 2010:527-529, Özsemerci, 2002: 36-37).

Nepotizm Sultan Padişah III. Murat devrinde (1574-1595) tamamıyla genel geçerlik kazanmıştır. İsfendiyaroğullarından Şemsi Paşa’nın, Padişah III. Murat’a avanta vermesi ile halkın devlet işlerini yürütmek amacıyla rüşveti kullanması olağan hale gelmiştir. Rüşvetle kadıların defterdar olması gibi temel hukukun bozulması devletin yozlaştığı kaynaklarında yazılıdır (Keleş, 2005: 259-280, Çelik, 2006: 29-30). Lakin Sultan I. Mahmut’la başlayıp (1730-1754), Sultan III. Mustafa (1757-1774) devri sonuna kadar, hediye alışverişinde kısıtlamalar olmuştur. Sultan II. Mahmut döneminde (1808-1839), yönetim isteminin temelleri arasına güç dengesi getirildi, çağdaş batı tarzı bir hükümet sistemi kurmak için

liyakatsiz memur istihdamını önlemek amacıyla sınav sisteminin uygulanması için ileri uygulamalar konmuştur (Çelik, 2006: 35-40). Yine bu dönemde rüşvete önlemek için, memurların, rüşvet cezalandırılması amacıyla ceza kanunu yürürlüğe konmuştur. Tanzimat devrinde rüşvet engellemek için tedbirler başarılı olsa da yasaların uygulanması zamanla bozulmuş ve Osmanlının sonuna kadar rüşvet ülke idaresinde etkin olmuştur (Özsemerci, 2002: 43-45).

Cumhuriyetin kurulmasıyla Gazi Mustafa Kemal, bürokrasinin liyakatli yürütülmesini ortaya koymuştur. Ancak kendisinin tasarladığı yapının oluşması zor olmuştur. Türkiye'nin ilk senelerinde üst mevkilere yapılan tayinlerde parti yakınlığı önemli rol almıştır (Heper, 2006: 124). Cumhuriyetle ülke idaresinde yolsuzluklar olmaya başlamıştır. Tek partili dönemde, Havuz-Yavuz davası sanıklarından bir bakan dahil mahkûmiyet kararı verilerek ve siyaseti sonlandırılmıştır. Çok partili dönemde de yolsuzluklar sürmüştür. Bu dönemde de bir bakan ve memurlar yargılanmıştır (Özsemerci, 2002: 48). 1973 yılından 1980'e kadar süren dönemde ülke koalisyonlarla idare edilmiş ve bu dönemde, hükümet ortakları patronaj ve kayırmayı benimsemiştir. (Heper, 2006: 200).

Türkiye'de partilerin içlerindeki kayırmacı tavırlar, siyasilerin halkla ve diğer örgütlerle aralarındaki ilişkilerinde kritik rol oynayabilmektedir. Partilerde yapılan atamalarda ve aday belirleme sırasında akrabalığa ve yakınlıklara dayanan tercihler öne çıkar. Bu vaziyet iktidara geldikten sonra da devam eder (Şen, 1995: 83). 1983-1990 yıllarında Başbakan Turgut Özal veya bakanların yakınları (partili, hem şehri dost, akraba, arkadaş gibi) ülke idaresinde çok tercih edildiği dönemler olmuştur (Eryılmaz, 2002: 160). Nepotizm, ülkede yasal mevzuatlar getirilmiş olsa da kritik sorun olarak süre gelmektedir. Neticede Türkiye'de fiili olarak Nepotizm hakimiyetini sürdürdüğü liyakat yapısı devam etmektedir (Uz, 2011: 89).

Kayırmacılık kendi içinde alt tanımlara ayırılır. Bu kavramlara değinecek olursak ilk olarak karşımıza patronaj çıkar. Patronaj, kamuya yapılan tayinlerde siyasi etmenlerin en yüksek belirleyicisi olmasıdır; Demokratik partilerin yönetime gelmesiyle kamudaki makamlara siyasi parti tabanından üyeleri getirmeleri diye tanımlanabilir (Sundell, 2014:16, Aktan, 1994: 34; Eryılmaz, 2012: 307). Patronaj, iktidarın devlete istihdam edeceği bireyleri tabanına yakın olanların arasından tercih yapması usulüne dayanan kavramdır ve bu sebepten kamu çalışanları ülkenin idaresinde otoriteye yakın olanlar arasından tercih

edildiğinden, hizmet süreleri de iktidar süresince sınırlıdır (Ateş, 1995: 48). Kayırma hükümetlerin, memur atama ve kararlarında, yeterlilik yerine siyasal atamaya dayanan (favorizm) bir uygulamadır (Nadeem vd.: 2015: 224-228, Çulpan, 1980:32). Özet olarak örgütlerde patronaj ilişkileri, yüksek otorite ve yetkiye sahip iş görenlerin bağlılık, süre veya hizmet açısından kollanması amacıyla değiş tokuş menfaati kapsayan (Wenner, 2015: 235), kontrol ve bağımlılığın geliştiği çoğunlukla adil olmayan, dikey ve şahsi temastan meydana gelir (Hodder, 2015: 166).

Yönetime haiz olan siyasilerin idari politikaları yürütmek isteğiyle şahsiyetlerine yakın bireyleri atamaları, idarede teklik sağlanması, kararların basitleşmesi, anlaşmazlıkların önüne geçilmesi gibi yararları düşünülünce mantıklı bir seçim biçiminde görülür. Fakat patronajın çalışan idaresinde kritik önem arz etmesinde, yetkin bireylerin kamuya istihdamını ve yüksek makamlara tayinine mâni olacağı için eşitsiz uygulamaları çağırarak siyasi çürümenin önünü açabilir. Patronaj, çağdaş olan olmayan birçok devlette siyasi bozulmanın en sık gözlemlenen unsurudur (Hodder, 2015: 166). Türkiye Cumhuriyeti'nde ve başka gelişmekte olan devletlerde siyasiler, patronajı efektif bir yönetime ulaşma yöntemi olarak kullanırlarken (Sarıbay, 1992: 124), kamuda, üst yöneticilerin, günlük iletişimlerinde siyasi yöneticiler için "patron" terimini benimsemeleri, terimin ticari piyasada temsil ettiği gücü devlet idaresini için vurgulamak hedefiyledir (Aykaç, 1990: 100).

Devletimizde iktidarın, akrabalarına ve parti tabanına tahsis ettiği bazı yerde "hizmetsiz memuriyetler" bazı yerde de "arpalık" diye bilinen istihdam olanakları, patronajın en bilinen örnekleridir (Aktan, 1994: 35-36). Tutum'a göre patronaj iki çeşittir (Tutum, 1976: 12-13); ilki, kamuya işe alımda liyakat partiye yakınlık nispetine göre kriter aranması bir başka ifadeyle partiye hizmeti geçmiş yandaşları mükafatlandırmadır. Diğeri ise bilhassa yüksek mevkiye tayinde takdir etmenine ve parti kararına bırakmadır. Bu görüşün yandaşlarına göre kritik makamlara yandaşlarının getirilmesi siyasilerin en tabii hakları olduğu inancıdır. Siyası devamlılığın başarısı, parti tabanı ile üst düzey idarenin ahengine bağlıdır. Ayrı bir gerekçe olarak, böyle atamaların partiye hizmeti ve particiliğe özendirdiği dolayısı ile parti tabanının büyümesine vesile olduğudur.

Patronaj taşra idarelerin vatandaşa fiziken en yakın yerler olması sebebiyle küçük yerlerde patronaj uygulamaları yoğunlaşmaktadır. Fındıkçı'ya göre yerel seçimleriyle seçilmiş taşra belediye idarecilerinin, partili hısımlarını yerel yönetim kadrolarına sokmak merkez taşra

dengesizliğinin düşürülmesine vesile ettikleri yönünde düşünceler de öne sürülmektedir (Ismailbekova, A. 2017, Fındıkcı, 2013: 80-81). Martin'e göre ise patronajın saklı yüzünün görünene göre fazla olduğunu ve mali açıdan yetersiz tabakaların patronajdan menfaat sağlayabileceğini lakin patronajın daha ziyade kamuda hizmet, hukuk, nizam ve liyakat olgularına yara açtığının görüldüğü bilinen bir gerçektir (Martin, 2014: 430).

Klientalizm, bu olgunun çıkışı Eski Roma'daki tanımıyla, bir kişinin kanatları altında olup o kişiye hizmet etme şartıyla bağlanmış olana denen client (sığıntı ya da yanaşma) kelimesinden türemiştir (Roniger, 2015: 603-606). Klientalizmin Keefer ve Hagene göre patron-müşteri (Keefer, 2007: 806) ve komisyoncu (Hagene, 2015: 142) ilişkilerini içeren, siyasetin halk katmanlarıyla yukarı adil olmayan ilişkiler kurduğu için bu boyutuyla patronaja dayanak olan bir olgu olduğu ve bu temasın adaletsiz bir temelden (seçmen/siyasi otorite – birey/parti) ortaya çıktığı açıklanabilir (Anderson S. vd., 2015, Metin, 2011: 183).

Ayrıca klientalizm, siyasetçinin halka kendisine verdiği siyasi desteğe binaen iş, para vb. gibi faydalarla karşılık vermesi diye tanımlanabilir (Demir, 2013: 32). Klientalizmin olgusunun en bilinen tanımlaması istekli, karşılıklı, politik payanda karşılığında varlıkların ve görevlerin değiş tokuşunu kapsayan çift taraflı yarara temellenmiş simetrik olmayan bir ilişki gerçeği mevcudiyetidir (Etci, 2012: 66-67; Hagene, 2015: 140; Roniger, 2004: 353). Bir çeşit karşılıklı rüşvetleşmeyi içinde tutan klientalizm, akademik literatürde rüşvet olgusundan farklı tutularak açıklanır. Allen'e göre ise rüşvet politik destek uğruna herkesin elindeki değerlilerinin bir defalık değiş tokuşu anlamında olan klientalizm daha ziyade patron ve alıcı arasında kısa süreli olmayan değiş tokuşu ifade etmek için kullanılır (Allen, 2015: 75). Hagene'e göre nispi olarak uzun vadeli nitelendirilebilecek klientalizm olgusu menfaat sahiplerinin birbirlerine baskı, gözdağı, korku neticeleri görülmese de uzun vadeli bağlar örme, şahsi münasebetler oluşturma ve duygulanma icaplarını karşılayamamaktadır (Hagene, 2015: 139-140).

Roniger, İki tür klientalizm davranışını iki çeşide ayırır; yalnızca tanıtım, promosyon ya da seçim dönemlerini kapsayan ve daha ziyade böyle dönemlerden önce halka bedelini vermeyi amaçlayan muhtemelen parti tabanıyla ilgili klientalizm (Roniger, 2004: 353) ve müşterek payanda amaçlı mutualist yaşamın sürekliliğine dair etkileşimsel klientalizm (Gans-Morse vd., 2014: 417). Şimdiye kadar belirtilen anlamlarından başka klientalizm promosyon verme şeklinde olmayıp, gözdağı amaçlı, beklediği yardımı göremediğinde cezalandırma

koşullarını da içerebilir. Seçimlerde oy alamamaları durumunda vatandaşları kamu fırsatlarından uzak tutarak ya da kamunun potansiyellerini maşa olarak kullanarak seçmenin zorda kalmalarını sağlayarak cezaya çarptırabilmektedirler. Demir'e göre gayri milli hasılanın halka dağıtılmasının eşitsiz olduğu geri kalmış devletlerde, klientalizm tabii bir sonuç olarak belirir (Demir, 2013: 32). Böyle toplumlarda halkların düşük gelir düzeyi sebebiyle politik oyların seçmenlerden satın almak daha az maliyetlidir bu yüzden klientalizm bu tarz uluslarda daha kolay belirmektedir (Robinson ve Verdier, 2013: 263-264). Etçi'ye göre Türkiye'de yürürlükte olan bu sistem ile vatandaşların muhtaçlığının sürmesini devam ettirmekte, halkı asalak durumuna getirerek sürekli oy alma yöntemi tercih edilmektedir (Etci, 2012: 68).

1.1. Nepotizm Kavramı

İşletmelerde çalışanların birbirleri ile arasındaki münasebetlerin kötüye kullanılması anında üçüncül fertlerde kayırmacı hareketler gözlemlenmektedir. Kayırmacılık; iş görenlerin istihdamı aşamasında liyakati yok sayıp geçmişe ait iş hayatı, tahsil yıllarından, meslek hayatından, hısımlık, arkadaşlık benzeri şahsi bağlardan gelerek buna göre süreci dikkate alarak yapılan tercihlerdir (Özkanan ve Erdem, 2015: 9). Liyakat olgusu ise çalışanların haiz oldukları yetenek ve eğitimlerine göre işletmelerde görev yeri tayini olarak ifade edilmektedir. Ya da iş görenlerin haiz oldukları yeteneklerine göre işletmede görev alması olarak ifade edilmektedir. Ancak idareciler, sahip oldukları yetkilerini kötüye kullanarak, diğer personelin haklarını gözetmeden işletmeye kural dışı istihdam etmektedirler (Karahan ve Yılmaz, 2014: 126-127). İşe personel istihdamında kurum idaresini yürüten kişiler liyakat gerçekliğini yok saymakta ve şahsi çıkarlarını gözetmektedirler. Bu açıdan bakılınca liyakat ve kayırmacılık kavramları aralarında zıttıymış gibi algılansa da nepotizm olgusu derinlemesine analiz edilince pozitif taraflarının da olduğu literatürde belirtilmiştir.

Örgütlerde adam kayırmacılığının bir alt türü olan nepotizm alan yazınında en çok çalışılmış kavramlardan olup kişiler arasındaki ilişki kan bağı temeline dayanmaktadır. Latince'de yeğen kelimesinin karşılığı olan "Nepos, Nepot" İngiliz dilinde "Nephew" kelimesinden türediği görülen (Abdalla vd., 1998:555; Ford ve McLaughin, 1985:57, Littrell, R.2015, Büte, 2015: 1) ayrıca Pelit vd.'nin bahsettiği gibi Rönesans devri papaların yeterliliklerini

göz önüne almaksızın yeğenlerine olanak sağlama eylemlerine kadar dayandırılmaktadır (Pelit, vd., 2017: 48, Ford ve McLaughin, 1985: 57).

Joffe'nin de çalışmalarında bahsettiği gibi nepotizm 21 yüzyılda geçerliliğini kaybetmeyen yaygın bir olgudur. ABD 2000 yılı genel seçimlerinde köklü iki ailenin seçim rekabetine girmesi bu durumun sağlaması olmakla beraber siyaset, yayıncılık piyasası, formula yarışları gibi sahalarda yoğun olarak karşılaşılmaktadır (Joffe, 2004: 74). Nepotizmin bu özelliğine ilave olarak işletmelerde aile içi anlaşmazlıklara ya da yeni jenerasyonlar arası çatışmaya ve bu yüzden işinin ehli çalışanların örgütü bırakmasına, örgütsel bağlılığını yitirmesine ve buna bağlı entelektüel sermayenin yok oluşuna sebep oluşturabilmektedir (Özler vd., 2007: 438-439).

Nepotizmin uygulamalarının birçok eksi etkilerinden başka, olumlu yönlerinin olduğunu gösteren araştırmalar vardır. Nepotizmin, bilhassa, aile fertlerinin üzerinde pozitif etkisi olduğu savı vardır. Örnek olarak; bir hayli teşebbüste iş görenler şahıslarına ait olmadığı için çalışmalarında beklenilen gayreti göstermezken, aileden birisi çalışan olunca bizzat onların kurumu olduğundan kalan personele nazaran çok özveri ve emek harcamaktadırlar. Aile teşebbüslerinde kurumun konumuna ve hedefine hâkim tecrübeli üst düzey idarecilerin diğer teşebbüslere geçişi sürekli olasıdır. Bu becerikli fertler sürekli olarak parlak transfer tekliflerine maruz kaldıkları için motivasyon tacizleri görmektedirler. Fakat, aile ferdi idareciler için bu durum geçerli değildir. Özler vd. nepotizmi aile fertlerinin güç kaybını önlemek için bir önlemi olarak ifade etmişlerdir (Özler vd., 2007, s. 438). Aronoff ve arkadaşları nepotizmin ilkeleri ihtiyaç hasıl olmadan önce var edilecek bir etkileşime sebep olduğu (Aronoff ve Ward, 1993), işletmelerde başarının sürekliliğine neden yaratacak bir araç olacağı belirtilmiştir (Danco, 1982).

Nepotizm uygulamaları, örgütlerde adaletsizlik duygusunu doğurduğundan engellenmeye çalışılmaktadır. Oysa Below'un 2003 yılı "Nepotizme Övgü" araştırmasında planlı yapılan nepotizm uygulamalarının birçok teşebbüsün kalkınma sebebi olduğunu anlatmış, tersinin nepotizme sebep gösterilmesinin gereksiz zorlama olacağını yazmıştır (Below 2003). Özler vd. çalışmalarında; itfaiye teşkilatı, imalat sanayi ve güvenlik gibi sektörlerde bilhassa rastlanan yerleşik bir kavram olduğunu anlatmıştır (Özler vd., 2007: 437). Teşebbüslerde akrabalarla ya da tanışlarla iş yürütmenin idareye güven ve rahatlama yaratan bir olgu olduğu

düşünüldüğünde, iktidarın sonraki jenerasyonlara aktarılmasında bu yararların nepotist tercihleri öne çıkarması normal karşılanabilir.

Nepotizm, yönetim ve işletme bilimi ortaya çıktığından beri önemini sürdürmüş, çağdaş işletmecilik zihniyeti içinde de var oluşunu sürdüren esas yönetim kavramlarındandır. İşletmecilik faaliyeti, toplumların ticari hareketlere başladığı en eski çağlardan itibaren bulundukları beşerî yapı, uygarlıkların kültürel temeli, inanç ve toplumsal özelliklerine benzer birçok etmenden ilham almıştır. İlkel örgütlerden çağdaş örgütlere varıncaya dek yaşanan zamanda toplumların gereksinim ve pazar kavramındaki gelişme, üretim boyutlarında çoğalış/azalış, hammadde elde etme imkanları, ticaret ve kargo olanakları, parasal ihtiyaçlar gibi birçok etmen işletmecilik kavramının gelişiminde temel rol almıştır.

Oluşumlar bakımından öncül üretim etmenlerinden ilki olan insan kaynaklarının aktif bir biçimde örgüt içinde iş görenlerin işe alımı, hizmet içi eğitim süreci, yetişmiş iş görenin uzun yıllar nasıl kurumda tutulacağı gibi birçok faktör insan kaynakları çalışanlarının uğraşı alanı ola gelmiştir. Bu kontekstte nepotizm de yine işgören yönetimi çalışanlarınca kurumların insan kaynakları görüşleri çerçevesinde çokça öne çıkan ve değerlendirilen bir konudur. Kiechel'e göre Nepotizm, Latince'de "yeğen" kavramının karşılığı olan "nepos" kelimesinden çıkmıştır (Kiechel, 1984: 143). Nepotizm kelimesi çağımızda bir iş görenin bir örgütte kapladığı hiyerarşik konumunu ailesinin faydası için kötüye kullanan bireyler kastedilmektedir (Ford ve Mclaughin, 1985: 57). Kişi, örgütte belirli bir konuma gelince kişinin etrafındaki yakınlarının ve akrabalarının bir kısım istekleri olur. Bu istekler nitelikli bir görev ve konum ile kalmayıp çalışma ortamının tüm aşamalarında birçok tavizleri içerebilir.

Nepotizm; literatürde otorite sahibi bireyin hısım ve aile efradına iş fırsatları yaratma maksadıyla sahip olduğu kudret ve iktidarını kullanmasına denmektedir. Nepotizm, işe başvuranlar arasında seçimde ve yükselmede liyakat yerine akrabalık durumlarını önceliğe koymaktadır (Hernandez ve Page, 2006: 5). Toplumdaki genel kabule göre işe uygun çalışan değil, yakına göre iş olanağı şeklinde söylenebilir (Karakaş ve Çak, 2007: 78). Bu tarz kayırmacılık kurum çıkarını tehlikeye sokarak kurumun sağladığı olanakların hak etmeyen kişiler sebebiyle aksatılarak idare edilmesine sebep oluğundan onaylanmayan bir olgudur. Çağımız şartlarında çok değişik piyasalarda, birçok çeşit örgüt varlığını sürdürmektedir. Bazıları, nepotizmi garipsemeden gayet normal bir şekilde kabullenmekte fakat bazı örgütler

nepotizmi içselleştirememektedir. Bu gerçeklik örgütlerin olağan işleyişlerinde iyi ya da kötü pek çok sonuca sebep olmaktadır. Köklü kurumlarda ana hissedarların varisleri erken yaşlarda kurum faaliyetleri ile ilgilenmeye başlarlar. İnsanların evlerinde geçen kendi örgütlerine ait konulardan, ailelerinin kurumlarında planlanan stajlarına, şirketin bütün departmanlarındaki çalışanlara dair dolaylı veya dolaysız bilgileri olmalarına kadar birçok olanakla büyürler (Garih, 2013: 96). Dolayısıyla kişiler bu fırsat sebebiyle iş dünyasına atıldıklarında köklerden gelmenin kazandırdığı avantajlar ile örgütleri için önemli fırsatlar yaratabilir.

Bununla beraber aileden kişilerin istihdamı işletmelere önemli kazanımlar getirebilir. Konum sahibi kişinin başta akrabaları olmak üzere yakınlarına, memleketlilerine, benzer siyasal temelli (favorizm) birlikte olduğu bireylere olanakları elverdiğince ayrıcalık tanıması umulur. Kariyer seviyesi düşük, toplumdan uzak bir yaşam tarzı benimsemiş kişiler (örneğin; şahsın kasabasında olan akrabaları) ise benzer beklenti içinde olursa istekler cevaplanmayınca birçok dargınlıklar, ailevi ilişkilerde sıkıntılar ortaya çıkabilir. Hattı zatında "Kin Selection" ya da yakına ayrıcalık toplumlarda (üstelik birtakım biyologlara iddiasına göre hayvanlarda da) görülen tabii bir dürtüdür (Büte ve Tekarslan, 2010: 4). Bu duygudan dolayı canlıların çoğu sahip olduğu olanaklara, şahsi çevresinin de ulaşmasını isterler. Baştan beri anlatılanlara da bakarsak nepotizm; örgütsel ilişkilerinin verimliliğinin yükselmesinde dikkat edilerek gerekli önlemlerin alınması lüzumu olan bir husustur. Çünkü yoğun rekabet altında pazar sınırlarının girift olduğu çağımızda işletmeler, verimlilik ve kazanç uğruna çok küçük pürüzleri dahi ortadan kaldırmak için üstün özen göstermektedir.

Nepotizm, birçok literatür alanında alakalı olarak çeşitli kapsamlar altında araştırılmıştır. Nepotizm literatüre ilk olarak; Ford ve Mc Laughin ile 1985 tarihinde sokulan, ardından 1998'de araştırmacılar Abdala, Maghrabi ve Raggad ile güncellenen ve bizim literatüre Asunakutlu ve Avcı ikilisinin 2010'da yaptığı bilimsel araştırmada geliştirdikleri Türkçe ölçeğe göre "İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık, İşlem Kayırmacılığı ve Terfi Sürecinde Kayırmacılık" olarak üç başlıkta irdelenmiştir. (Ford ve McLaughin, 1985: 57, Abdala, Maghrabi ve Raggad, 1998: 554, Asunakutlu ve Avcı, 2010: 102). Bu tarihten sonraki araştırmaların çoğunda bu geçmiş bilim insanları tarafından kabul görmüştür (Büte, 2011: 187, Düz, 2012: 56, İşçi, Bal Taştan ve Kozal, 2013: 73, Erdem, Ceylan ve Saylan, 2013: 182, Sünneli Erden, 2014: 51, Karahan ve Yılmaz, 2014: 131, Arslaner, Erol ve Boylu, 2014: 69). Bahsedilen başlıklar şu şekilde anlatılır.

1.2. Nepotizmin Boyutları

1.2.1. İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık

İstihdam sırasında kayırmacılık; halk arasında "torpil" diye bilinen, belli başvuran kişilerin ve diğerlerine nazaran istihdam sırasında girdikleri yazılı, sözlü, online aşamalarda avantajlı olarak belirtildiği, birikimlerine bakmaksızın belli kişilerin yakını veya tanıdıkları hasebiyle ve hatta birçok çıkar ilişkili değerlendirmelerle başvuran seçiminin yapılmasıdır (Korkut: 2013). İşe alımda uygulanan nepotizm ile kişiye hiç sınav sorusu yöneltilmemekte veya bildiği alanlara göre sorular yöneltilmektedir. Bir başka ifadeyle birey ya hiç yarışa sokulmamakta ya da formalite icabı sınava sokulmaktadır. İşe alımda uygulanan nepotizm usulleri bazı adayların haksızlık görmesi sebebiyle etik olmamakta ve sonuçları sebebiyle birçok adayın geleceğine yön vermektedir.

Eğitim kariyeri süresince edindiği birikimlerle bir alanda uzmanlaşmaya çabalayan bir kişinin nepotizm uygulamaları sonucu ekarte olması kabullenilir bir durum değildir. Adayların başvurularından itibaren o işletmenin arzına göre süratli bir değerlendirmeye tabi tutulurlar. İlk başta ön izleme aşamasında kurumun gereklerine haiz niteliklere sahipliği sorgulanan aday, daha sonraki elemelerde çok çeşitli aşamalara veya görüşmelere sokularak değerlendirilir. Öncelikle kurumsallığı oturmamış aile işletmelerinde personel istihdamı çoğunlukla zorlu gerçekleşmektedir. Kurumsallığın oturmaması neticesinde işletmede iş tanımları, mesai zamanları, ücretli veya ücretsiz izin ayarlamaları, hiyerarşik zincir gibi birçok kanı tanımlanmamış ya da eksik kalmış olabilir.

Ayrıca kurumda adaletli bir çalışan tedarik programı uygulamaya sokulmadan birçok ilişkiye dayanarak niteliksiz işçi temini yapılması durumu bir hayli durumu içinden çıkılamaz duruma sokabilir. Bu süreç işini hakkıyla gören personelin işini zora sokacak ve personel devrini arttırabilecektir. İstihdamda yaşanan kayırmacılıkta, karar vericiler şahsi seçimlerinden ya da aynı sosyal ortamın bireyleri olmalarından kaynaklı daha az yeterliliğe sahip kişileri tercih ederek örgütte belirgin mali sarfiyata sebep olabilmektedir (Scoppa ve Ponzo: 2010). İşten anlayan, diğer işletmelerde piyasa tecrübesi olan kişiler yerine yalnızca ikili yakın ilişkilerden kaynaklı bazı adaylara avantaj sağlanması, bu kişilerin hizmet içi eğitimi, alışma süreci gibi konular işletmeye çeşitli mali giderlere sebep oluşturabilmektedir. Bu giderlere ilaveten bizzat kritik kademeler için istihdam edilen kişilerin eğitim, uyum vb. sebeplerle geçen süreleri de kurum için önemli bir kayıptır. Kamu sektöründe yapılacak

istihdamlarda uygulanan yasal prosedürler ve giriş tahkikatları gibi etmenlerle edinim birikimi olan adaylar yarışa sokularak iş verilmektedir. Günümüzde sadece üniversite bitirmek yetersiz kalmakta buna ilaveten birçok sınavlardan yüksek notlar alınması beklenmektedir. Fakat son zamanlarda yapılan birçok kamu sınavı sorularının daha önceden birilerine sızdırıldığı tespit edilmiştir. İşe alımdaki kayırmacılık ile kişilerin nitelikleri göz ardı edilerek işe alınması, ayrıca önemli yerlere oturtulması önemli problemlere sebep olabilir. Başta işte bilgi ve yeteneği yüksek çalışanlarla eşit veya iyi yerdeki nepotizm ile oturtulan bireyler arasında çatışma olmasına ilaveten, iş tatmini ve iş görenlerin ileride yükselmeyle ilgili hedeflerinin yok olmasına ve sonuçta kurumdan ayrılma düşüncelerinin çoğalmasına sebep olabilir.

1.2.2. İşlem Kayırmacılığı

İşlem kayırmacılığı Nepotizmin bir diğeri boyutudur. En bilinen tanımla bir kurumda çalışanların bazılarının diğerlerine nazaran daha iyi pozisyonlarda istihdam edilmesidir. Örgütsel adalet bakımından da önemli olan iş görenlerin yeteneklerine uygun pozisyonlarda birbirlerine fark gözetilmeksizin çalıştırılmasıdır. Ancak gerçekte çeşitli sebeplerle işgörenler arasında seçimler yapılmakta, yapılan işin riski, zorluğu, süresi veya iş ortamıyla alakalı olarak bazı işgörenler daha hafif yerlerde çalıştırılmaktadır. Bu durum işlem kayırmacılığı olarak gösterilmektedir.

İşçilerden bazıları diğerleri ile aynı koşullarda iş görmediğini fark ederse; örgütüne bağlılığında, kurumuna katma değer yaratma isteğinde ve çalışma performansında düşmeler görülür. Bu durum işletmedeki personel devrini yükselteceği gibi buna ilaveten dedikodu ortamının ortaya çıkmasına, endişe, hoşnutsuzluk ve doygunluk noksanlığı gibi belirtilerle emek verilen işi negatif etkileyebilir (Candan Wilson: 2012). Bu kayırmacılığa iş görenin demografik durumu, tecrübe eksikliği, beceri eksikliği, bilgi eksikliği gibi birçok etmen sebep gösterilebilir. Buna ilaveten istenilmeyen işlerin verildiği işçi ise birikimi, yeteneği ve bilgisi gibi etmenler açısından yüceltilerek teşvik edilmeye çalışılır. Kurumlarda iş görenlere eşit muamele edilmesi, kendilerine adil imkanlar sunulması, iş kazalarına karşı tedbir alınması, eğitim ve ilerlemeleri hususlarında desteklenmeleri kurumların iş görenlerine karşı temel yükümlülüklerindendir (Minnesota University, Table (Caux Round): Principles for Business). İşletmelerde mutlu bir çalışma ikliminin oluşturulması amacıyla böyle ölçütlere gereken ehemmiyet verilmelidir.

İşgörenlerin işte eşit davranıldığına, olanakların ve ödemelerin adil olarak bölüştürüldüğüne yönelik haberler, işgören bağlılıklarını yükseltecek, performanslarını arttıracak ve işletmenin verimliliğine belirgin olanak yaratabilecektir. Bundan dolayı çağımız işletmelerinin misyon ifadelerinde iş görenlerine eşit davrandıklarını ifade etmektedir. İş görenlere seçim sansı verilse, tercih etmedikleri işlerin kayırılan kişiler yerine kendilerinde kalması kurumda mutsuzlukları, çatışmaları buna ilaveten daha çok uyuşmazlıkları ortaya çıkartabilir. Bilhassa iş görenlerin yaptıkları işlerin farklılıkları aldıkları ücretler arasında da bir farklılık yaratmıyorsa bu süreç ciddi endişe ve çatışmalara sebep olabilir. Eğer ki iş görenlerde yetenek bakımından belirgin farklılık yoksa ve bazı işler diğerlerine göre daha çekici ise böyle bir durumda departman yöneticisinin işleri nöbetleşe çalışanlara yaptırması daha gerçekçi bir uygulama olur. Böylece işgörenler farklı yerlerde kendilerini geliştirerek, tekdüzelikten arınmış ve diğerlerine negatif duygu ve düşünceler geliştirmeyi sonlandırmış olurlar.

1.2.3. Terfi Sürecinde Kayırmacılık

Nepotizmin son boyutu olan terfi sürecinde kayırmacılıkta terim olarak terfi; bir örgütteki işgören kişinin hali hazırdaki konumundan oldukça fazla bir kazançla, koşulları uygun bir mevkiye diğerlerine nazaran yüksek yetkilerle görevlendirilmesi diye bilinir (Monappa ve Saiyadain, 2001: 232). Terfi; bilhassa istekli olan, gayelerine ulaşmış ve meslektaşlarına kıyasla daha başarılı, liderlik vasıfları göz önünde olan, mesuliyet kabiliyeti olan, yakın dönemde istifa etmesi öngörülmeyen iş görenlere verilen bir ayrıcalıktır.

İşletmelerde belirli ölçütlere göre işçilerin başarımlarını değerlendirilerek muvaffakiyet sahibi çalışanların ödüllendirilmesi, diğer iş görenlerin özendirilmesi ve yönetsel kademelerdeki ortaya çıkan gereksinimlerin karşılanması maksadıyla performans değerlendirmelerine bağlı kalarak atamalar olmaktadır. Bilhassa varislerin iş gördüğü büyük kurumlarda ebeveynler evlatlarının terfilerine el atmamalı, takdirin oradaki idari departmanlar eliyle yürütülmesine dikkat etmelidirler (Garih, 2013: 98). Bilakis kurumda çalışan asıl hissedarların evlatları oldukça hak etmiş şekilde bir atamayla yer değişseler bile ebeveynlerinin atama prosedürüne karışmış olması kurumda şaibeli olarak yorumlanacaktır. Bu sebeple elden geldiği kadar ebeveynlerinin süreçlere temas etmediği koşullarda terfi etmeleri önemlidir. Çalışma dünyasının olağan ve lüzumlu bir aşaması olan atamalar iş görenlerin beklentileriyle paralellik gösterdiğinde o kurumda verimlilik sağlanırken,

umulanın karşılanmadığı koşullarda kurumda; çatışma, huzursuzluk ve çalışanların işi bırakması gibi kritik sonuçlar doğurabilecektir.

Atama sürecinde bilhassa köklü işletmelerde en kritik sorumlu iş görenin kısım amiridir. Kısım sorumlusu bilgisi, isteği ve kurum politikalarının uyuşması durumunda eğer uygun bir konum mevcutsa iş gören hazırdaki konumunda belirli başarıları almış ya da var olan pozisyonda yeterli bir zaman çalışmışsa terfi ettirilebilir. İşletmeler, kurumsallaşma seviyelerine göre genelde atama durumlarında nasıl bir plan izleneceğini, iş görenlerin atanabilmesi için lazım olan gereklilikleri ve buna ilaveten kuruma özgü bir hiyerarşik basamakları bekleme zamanlarını açık olarak belirtmelidirler. İş görenler atama umuduyla özveriyle yaptıkları işe yoğunlaştıklarında finalde işletmenin finansal başarıları bu süreçten oldukça pozitif etkilenebilmektedir. Tersi olursa iş görenlerin atamaya dair bir beklentisi mevcut değilse bu koşulda çalışana maddi ve manevi mutluluk getirecek ikincil unsurlara yönelmeler oluşur.

Örgütlerde atama diğer kayırmacılık aşamalarına nazaran biraz daha rafine bir meseledir. Çünkü belli kısım elemanların üst kademeyle olan iyi ikili ilişkileri, yüksek başarıları, geçmiş piyasa tecrübeleri, gün görmüşlükleri gibi birçok sebeple terfi ettirilirken diğerlerinin durumu içselleştirememesi kurum içinde çatışmalara ve hatta iş bırakmalara bile sebep olabilir. Atama sürecinde benzer negatif durumlar yaşamamak ve çalışanın motivasyonunu, iş tatminini, örgütsel bağlılığını düşürmemek amacıyla adaletli hareket edilmesi ve yalnızca hak edenlerin adaletli bir ölçümlemeyle atanması oldukça önemlidir.

1.3. Nepotizmin Nedenleri

Nepotizm, bilhassa kuruluş hedeflerine uygun şekilde aile fertlerinin yoğun olarak o işletmede çalışıyor olması sebebiyle aile teşebbüslerinde çok rastlanılan bir olgudur. Aile kurumlarında ne olursa olsun işletmenin bütün iş görenleri aile üyesi olmasa bile önemli mevkiye getirilen bireylerin çoğu sıklıkla aile bireylerindendir. Aile işletmeleri çoğunlukla kurumsallaşamamış, profesyonel olmayan metotlarla, aile atalarının yolundan devam ederek sürdürülmeye çalışılan teşebbüslerdir. Bu kurumlarda çalışan temin ve atama stratejileri genellikle ya hiç oluşturulmamış olması veya yetersiz şekilde olması nepotizmin en belirgin sebeplerindendir (İyiişleroğlu, 2006: 48). Bu açıdan aile teşebbüsleri, çalışan seçiminde ya

da personelin zamanla terfilerinde tutarlı bir kurallar bütünü takip etmeyip, çalışanın aileye olan sadakatini veya samimiyetini öncelikli tutmaktadır.

İstihdam edilen personelin hiç bilinmeyen bir kişi yerine bilindik şahıslar olması, işletme bakımından daha makul ve verimli neticeler getirecek bir seçim olduğu fikri nepotizmin akla uygunlaştırılmasıdır. Bilhassa özel teşebbüsler çoğunlukla tanımadıkları kişileri istihdam etmekten imtina eder ve eş-dost (kronizm) tayfasından önerilmiş bireyleri istihdam yolunu tercih ederler. Aile kurumlarında, dışardan olan kişilere itimat edilmemesi de nepotizmin bariz sebeplerindendir (Dökümbilek, 2010: 58). Bilhassa örgütle ilgili kritik ve gizli ticari bilgilerin buna ilaveten nitelikli iş bitirme metotları hakkında sırlarını vermeyen, kurumda önemli makamlara atanacak yetkili bireyler için nepotizm davranışları uygulanmaktadır.

Resmi devlet sektörlerinde de nepotik pratiklere çoklukla denk gelinir. Kamu kurumları, 4857 sayılı iş kanunu alt metinlerinde belirtilen "iş güvencesi" sebebiyle fertler aracılığıyla iş görmek amaçlı seçkin örgütler olarak nitelendirilmektedir (Büyükoral: 2012). Bu açıdan düzenli kazanç olanağı olan, performansın kamu dışı örgütlerde yapıldığı gibi ciddi olarak sorgulanmadığı, günlük mesai zamanları ve ücretli/ücretsiz senelik izin olanaklarının da kamu dışı piyasa teşebbüslerine nazaran daha esnetilebilir durumda olması kamu teşebbüslerinde iş yapmak birçok kişinin öncelikli isteğidir. Fakat çağımız kamu sektörünün vermiş olduğu iş garantisi bazı kötü amaçlı oluşumlar aracılığıyla kötüye kullanıldığından 657 sayılı Devlet Memurları Yasası'nda birçok değişikliklerle çalışanların iş güvencesinin yok edilmesi konuşulmaktadır (Radikal: 2015). Devlet kesiminde iş bulma olanağı yakalamış kişiler zaman geçtikçe akrabalık, hemşerilik, siyasi ortaklık, bağlı bulundukları cemaat veya tarikatların fertlerine kolaylık yaratma gayretinde içinde bulunmaktadırlar. Şöyle ki yakın tarihlerde patlak veren çeşitli kamu sınavı yolsuzlukları ile ilgili soruşturmalar konunun ciddiyetini göstermektedir.

1.4. Nepotizmin Yararları ve Zararları

Nepotizm gerçeğinin örgütlere olumlu ya da olumsuz birçok etkisi bulunmaktadır. Burada her iki yön alt başlık halinde irdelenmeye çalışılmıştır.

1.4.1. Nepotizmin Yararları

İlginçtir ki nepotizmin olgusunun kurumlarda arzu edilen bir olgu olmasını ispat edecek haklı sebepler vardır. Şöyle ki işletmelerde üst yönetim departmanlarında istihdam edilen aile fertlerinin rakip işletmelere geçişi olasılığının neredeyse imkânsız olmasıdır. Piyasada iş görenlerin rakip işletmeler tarafından transferleri genellikle yaşanılan bir olgudur. Bir kuruma ait kritik öneme haiz kurumsal sırların, iş çıkarma yöntemlerinin, parasal durumların ve takibi yapılan olanakların önemli kademedeki bireylerin ihtimal dahilindeki geçişleri ile karşı firmaya aktarılma olasılığı bulunmaktadır. Bu mesele işletmeler bakımından fazlasıyla sıkıntılı bir olgu olmakla birlikte örgüte alınan nepotik fertlerin böyle önemli pozisyonlarda olmaları işletmenin ticari yükselişi için önemlidir (İyiişleroğlu, 2006: 47).

İşletmelerin stratejik bilgilerinin (bilhassa aile örgütlerinde) saklı tutulmasının gerektiği konularda en güvenilir iş görenler nepotizm ile kritik makamlara getirtilen çalışanlardır. Çoğu işletmede fertler çalışmalarını iş mesai zamanları ile sınırlandırırken nepotizminin aktif rol aldığı bilhassa aile işletmelerinde kişiler çalışma saatleri hususunda oldukça esnek çalışabilirler. Bazen geç saatlere kadar mesai yapabilmekte ve işletmenin amaçlarına uygun şekilde candan çalışabilmektedirler (İyiişleroğlu, 2006: 47). Kişinin özverili çabası çok kısa zamanda önemli çalışmaların başarılıp sonuçlanmasına sebep olabilir. Örgütte diğer bireylerin iş görmesinin zorlu veya ekonomik olmadığı hafta sonları, resmî tatil gibi zamanlarda dahi kayrılmış bazı kişilere mesai yaptırılabilir. Bu mesai de işletmeler bakımından rekabetçi piyasa koşullarında önemli bir yarar sağlar. Çalışma dünyasında fertlerin en çok istedikleri etmenlerden birisi de manevi tatmindir.

Ekonomik kazancı fazla olan birçok sektörde, işgörenler manevi mutluluk istekleri karşılık bulmadığı için ya hiç çalışmamakta veya yaşatmak mecburiyetinde kaldıkları aileleri fertleri sebebiyle çok kısa zamanda ayrılma düşüncesiyle çalışmaktadır. Çalışılan kurumda kişinin o kuruma ait hissetmesi manevi bağlılığını ve başarısını artıracaktır. Bu özelliğiyle teşebbüsler de öz değerlerini özümseyen bireylerden aday tercihi yapmak isterler. İş görenlerin nepotizm ile işe alındığı işletmelerde fertler aralarında yakın dünya görüşleri, yakın kültür ve ortak kutsallara sahip olduklarından beraber iş yapmak daha olasıdır (İyiişleroğlu, 2006: 48). Müşterek kutsalların yoğun görüldüğü işletmelerde iş görenler arasında uyum, ortak çalışma, tatmin ve bu sayede karda artış gözlemlenebilir. Bu tinsel doyum öğeleri de aile fertlerinin piyasada saygın bireyler olmasını kıymetli sayan kamuda

yüksek makamlara gelmiş idarecilerin imkân yakaladıkça nepotizm tavırları sergilemelerine yol açmaktadır.

Başka değişle fırsatını bulan idareciler aile fertlerinden kişileri kurumda istihdam etmekte ayrıca iş şartlarını düzeltmeye çabalamaktadır. İstihdam sırasında sergilenecek nepotizm eylemlerinin kuruma getireceği yararlar bilimsel araştırmalarda da ortaya konmuştur. Bu duruma örnek verecek olursak; Hernandez ve Page tarafından (2006) uygulanan bir araştırmada çalışan tercihi safhasında adaya nepotizmin etkisi olursa genel olarak şu faydalar sağlanır;

- Kişilerin eğitimleri okullar yerine çalıştığı örgütte olur ve çoğunlukla kariyer hayatı boyunca sürer. İlgili kişiler büyükleri kendilerine rol model alarak, çalışma ortamına ve değerler sistemine alışık şekilde büyürler.

- Kurum dışı irtibatta ve çalışma arkadaşlıklarında çoğunlukla üstündürler.

- Aile merkezli teftiş aşamaları düşük yoğunluklu icra edildiğinden daha ekonomik olmaktadır.

- Ailevi bağlılıklar uzun süreli sadakat, güven gibi unsurlardan beslenir. Çalışma yaşamında görülen hızlı başkalaşım ve dönüşüm kurum idarecilerinin hareketlerinde daha temkinli ve uyanık olmalarını zorunlu kılmıştır. Örgütlerde duruma göre işletmenin geçici bırakılacağı sağlam bireyleri her zaman tutmak olası olmayabilir. Bu sebepten nepotizm ile işletme bir mevkiye gelmiş fertlerin çoğunlukla aileden gelmeleri ve iyi bilinmeleri güvenilir olmaları için önemli sebeplerdendir (İyiişleroğlu, 2006: 48). Örgütleri iyi bilmeyen ya da güven vermeyen bireylere emanet bırakmanın riskleri düşünüldüğünde böyle durumlarda nepotizmin işletmeye yaralı olacağı kesindir. Şimdiye kadar değinilen unsurların dışında başka araştırmalarda da nepotizmin avantajları görülmüştür. Mesela; Abdala vd. (1998) nepotizmin kuruma sağladığı faydalar şöyle özetlemiştir;

- Nepotizm, bir işletmede aile dışı bireylerin rekabet edebileceği farklı ortam yaratır.

- Nepotizm, işletmenin kârını garantileyecek halde en iyi tavırlarla aile içi bir tatlı yarış doğurur.

- Nepotizm, yeni jenerasyonun verimsiz zaman geçirmesini kısıtlamaktadır.

- Nepotizm, işletmeleri diri tutar. Gelecek jenerasyonlar birlik olma imkanından faydalanırlarsa bu vaziyet kendilerine hem övünç hem de aile bütünlüğü fırsatı sağlar.

- Nepotizm, kendini çalışmaya adamış çalışanların aktifliğinin ortaya çıkarılması bakımından ufak ölçekli aile örgütleri bu ortam için idealdir.

- Nepotizm, işletmeye yeterli fayda yaratacak bireylerin tercih edilmesinde hazırdaki iş görenlerden oluşmuş uzun bir liste yerine akrabalığı olan bireylerden zor olmayan bir seçime fırsat yaratır.

- Nepotizm ile kurulan aile fertleri odaklı çalışma iklimi, iş görenlerin akrabalık ilişkisinden bağımsız daha keyifli ve doyumlu olmalarına ortam sağlar.

- Olası istekli adayın değişik ortamlarda sergileyeceği tavırlar tahmin edilebilir. Farkına varıldığı gibi nepotizmin bir işletmenin uzun süreli insan kaynakları ilkelerinin ortaya çıkmasında, yakın ortamdan fertlere çalışma fırsatları sağlanmasında, işletmenin insan kaynakları eksikliğini hızlıca sağlanmasında, işletmenin özel ticari sırlarının korunmasında önemli faydaları bulunmaktadır. Bilhassa küçük ölçekli aile kurumları bakımından tercih edilebilir bir davranıştır.

1.4.2. Nepotizmin Zararları

Nepotizmin örgütlerde daha önceden bahsedilen birçok faydasına rağmen sakıncalı yönleri de barındırmaktadır. Bu aşamada kritik nokta teşkilatın gelecek zamanlarında sürekliliğini sıkıntıya atacak büyüklüklerde nepotizm uygulamalarından uzak durulması zaruriyetidir. Nepotizm; örgütlerde profesyonelleşme, kurum içi demokratik olma ve kurumsallaşmanın en temel düşmanıdır (Özler, Özler ve Gümüştekin, 2007: 438). Nepotizmin bulunduğu kurumlarda iş görenler, birçok yerde düşüncelerinin dikkate alınmayacağını düşünerek eşit ve ortak katılımları baltalayabilir.

Eğer işletmede rastgele bir hususta iş görene düşünceleri sorulursa şahsi fikirlerinin dikkate alınmayacağı, ayrı tutulan akrabaların düşüncelerine ilgi gösterileceği düşünülerek sessiz kalmayı tercih edebilirler. Bununla beraber kurumsallaşmanın gerçekleşebilmesi için çok daha uzmanlaşmış bir insan kaynakları departmanı ve daha resmi iş düzen ve işleyişi olması lüzumludur. Çünkü nepotizm sonucu istihdam edilen fertler işyerinde, iş dışında görüştüğü

kişilerle kullandıkları ifadeleri işte uygulamaları ile hiyerarşik düzeyleri yok görüp profesyonel olmayan bir görüntü sergileyebilirler.

Kurumlarda çalışanların şahsi beceri ve tecrübeleri yerine akrabalık ilişkisini göz önüne alarak işyeri için kâfi yeterliliklere haiz olmayan aile fertlerinin işe alınması, hızla kıdem ve kademe arttırılması, yaşam boyu istihdam fırsatı verilmesi ve bazen de yalnızca şahıslarına yönelik yerler ihdas edilmesi teşebbüslerin profesyonelleşmesine de mania olarak gözükmektedir (Genç ve Karcıoğlu, 2004: 26). Bu vaziyet de kurumlar bakımından bariz bir aleyhte durum oluşturmaktadır. Çünkü örgütün eksiklerine göre değil, şahısların beklentileri istikametinde personel işe alımı uzun vadede örgüt amaçlarından sapmaya yol açabilir. İşletmelerde yetenekli personelin yetişmesi ya çok uzun süre gerektirmekte ya da bu süreç sebebiyle belirgin ekonomik giderlere neden olmaktadır.

İşletmelerdeki nepotizm uygulamalarının belirgin bir negatif tarafı da iş görenlerin beklentilerinin karşılanmadığı veya hakkı olmayan fertlerin birçok hediyelerle (atama, prim, ödül, tatil gibi) mükafatlandırıldığının görülmesi işletmelerde göreve bağlılıkların azalmasına yol açmasıdır. Bu durum işi bırakma seviyesine bile rahatça gidebilir. İşini ve iş dünyasını bilen, yetenekli kişilerin işi bırakmaları işletmeyi ekonomik kayıplara uğratabilir. Yeni çalışan istihdam etmeye kadar gereken zaman, ilgili adayın hizmet içi eğitimi, yaptığı işi kavraması gibi faktörler kuruma ekonomik külfet getirecektir. Eğer önemli bir mevkideki bir kişi nepotizm sebepli işi bırakmışsa bu durumda ilgili makama yeni kişinin bulunması, yaptığı işi kavraması ve başarması uzun süreleri alacaktır. Böylece işletme varlığını tehlikeye sokacak ekonomik sıkıntılarla karşı karşıya olmasına sebep olabilir.

Nepotizm işletmelerde iş görenler arasında yanlı kararlara sebep olduğundan durumdan zarar görenleri oluşturmakta ve bu yüzden kurum içi bağlara oldukça zarar vermektedir (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 94). Kişiler kayırıldığını gözlemledikleri kişilere iyi yaklaşmamakta, aralarındaki bağa mesafe bırakmakta, her ortamda yakınmakta, sözlü ve kaba kuvvete varan tacizler yapmaktadır. Personele adil tavır takınılmadığı duygusu kurum çalışanlarında mutsuzluğun yanı sıra iş görenlerin istifa oranlarında yükselişe sebep olmaktadır. Kamu iktisadi teşebbüslerinin ana hedefi kamunun ihtiyaç duyduğu işleri üretmektir. Fakat liyakate dikkat edilmeden yalnızca belli kişilerin yakını olması sebebiyle önemli mevkilere atanan bireyler durumdan fazlasıyla kazanımlar elde ederler. Makamı gereği olması uygun eğitim geçmişi, tecrübe, zekâ ve entelektüel birikime haiz olmayan

bireyler de ne yazık ki kayırmacı tavırlarla işe alınabilmekte ve sonuç olarak bu durumun zararları toplumsal geri kalmışlıkla ödenmektedir.

Kayırmacılığın iş piyasasında verasetin yakınlara aktarılması gibi görülmesi de işletmelerin iç alıcıları olan iş görenler tarafından negatif bir olgu görülmektedir (Kocabaş ve Baytekin, 2004: 424). Bu duruma örnek verecek olunursa; kayırmacılığın görüldüğü işletmelerde iyi mevkilerde tanıdığı veya akrabası bulunan kişi olması halinde diğer adayın seçilmesi neredeyse imkansızdır (İşçi, Bal Taştan ve Kozal, 2013: 67). Bu olgu elde olmayarak kurum içi birçok mücadele, hatta kavgalara ortam yaratacaktır. Kariyer hedefleri bakımından da birçok zararı olan bu duruma maruz kalan bazı kişiler ileride örgütün bilhassa yönetsel departmanlarında olmak üzere önemli kademelerine atanma olanağını asla göremeyeceklerini fark ettiklerinden alternatif kariyer planları düşünmeye başlarlar. Globalleşme ile rekabetin oldukça süratli değiştiği çağımızda işletmeler bakımından ortak çalıştığı paydaşlarla ilişkileri kritik derece kıymetlidir.

Kayırmacılığın önemli negatif durumlarından birisi de paydaşların kendi aralarında sebep olduğu güvensiz ortam sebebiyle becerikli idarecilerin işe alımının engellenmesiyle kurumun entelektüel sermayeden mahrum kalmasıdır (Öztürk, 2008: 115). Entelektüel sermayeyi çağımızda profesyonel işletmeler oldukça kıymet vermektedir. Bu sermayeyi ünlü araştırmacı Peter Ferdinand. Drucker "Piyasada işletmelere rekabet avantajı yaratan ve nicelik kazandıran etmenler" diye ifade etmiştir (Drucker, 1995: 59). Günümüzdeki yaygın anlatımlar altında entelektüel sermaye; işletmenin parasal birikiminin dışında örgüte değer kazandıran tecrübe ve bilgi birikimi, çalışan sermayesi, paydaş sayısı gibi değerleridir. Örgütlerin başarılı olması yalnızca maddi birikim ile olamaz. Kati surette bu ekonomik birikimi rasyonel ve randımanlı bir şekilde kullanabilecek piyasadaki olanak ve tehlikeleri sezebilen yetenekli işgörenleri istihdam etmek zaruridir.

Aile teşebbüslerinde fertlerden birisinin becerileri, örgüte faydaları dikkate alınmadan işletmede istihdamının yapılmasının yanı sıra eksik yönleri de yok sayılmaktadır (Ateş, 2005: 12). Bu olgunun diğer iş görenler nazarında birçok negatif sonucu olabilecektir. Misal olarak; becerilerine bakılmadan örgütlerdeki kritik pozisyonlara getirilen aile bireylerinin komutası altında aile dışı iş görenlerin iş tatmini, mutluluğu ve başarıları azalacak bunun sonucu da kurumun randımanı düşecektir (Develi, 2008: 24). Bilhassa atamalarda aile bireylerinin ilk tercih olması ya da ayrıcalıklı olduklarını imgeleyen bir algının mevcudiyeti

kalan personelde büyük konsantrasyon kaybına sebep olmaktadır (Akdoğan, 2000: 34). Örgüt idarecileri atamalarda eşitliği sağlayarak kurum içerisinde homurdanmaları minimuma düşürmelidir.

Kayırmacılığın geçerli olduğu örgütlerin idareci ve iş görenleri kurum için kritik sayılacak hizmet içi eğitim, tecrübe, ileri görüşlülük, ihtiyat gibi özelliklere bakılmaksızın yalnızca hısımlık durumlarından işe alınan fertler kurumların başarısını belirgin derecede düşürebilir (İyiişleroğlu, 2006: 45). Bilhassa aile örgütlerinde şahsi nitelikler dikkate alınmadan yalnızca akrabalık ilişkilerine dayanarak bir kısım fertler kurumda kritik makamlara atanırlar. Aile örgütleri bakımından kayırmacılığın belirgin dezavantajlarından birisi de nepotizm uygulamaları sebebiyle idareye atanan aile üyesi yöneticilerin profesyonel idarecilerden buyruk almayı reddetmelerinden ortaya çıkan çatışmalardır (Ongar, 2011: 58). Kurumdaki bu gerçeklik, kayırma eylemlerini tasdik etmeyen yetenekli idarecilerin örgütü terk etmesine sebep olabilir (Ateş, 2013: 12). Finalde nepotizm sadece teşebbüsün karlılığını azaltmakla yetinmeyip ileriki zamanlarda mevcudiyetini tehlikeye atabilir.

Örgütlerde kayırmacılığın dezavantajları itina ile takip edilmeli olası yıkıcı darbelere fırsat tanımadan erken tedbirler alınmalıdır. Yoksa nepotizm işletmelerde aile içi çatışmalara (ya da yeni jenerasyon arasında kavgalara), nitelikli idareci ve personelin istifasına, örgütsel bağlılığın yok olmasına ve buna ilaveten entelektüel sermayenin bitmesine yol açabilir (Özler vd., 2007: 439). İşletmede aile içi çatışmalar, çekememezlikler ya da diğer ailevi problemlerin kuruma yansıması da iş birliğini parçalar. Her iş gören şahsi işi ile meşgul olur ve bütünü fark edemezse problemleri çıkmaza çevirir (Tanta, Latif ve Uçkun, 2004: 551). İşletmeler bakımından bu süreç uzun süre ve yüksek maliyete sebep olacak buna benzer problemlerle mücadele işletmenin iş dünyasında rekabete sarf edeceği potansiyeli ve kaynakları varlığını korumak için kurum içyapısına tüketmesine sebep olacaktır.

Yarışın çok olduğu çağımız piyasalarında işletmeler her geçen an hacimlerini yükseltmeye çabalarken örgütün varlığını korumaya çalışması rekabetin sürdürülebilirliği bakımından da önemli problemler ortaya çıkarır. Piyasaya son dönemde girmiş ve küçük hacimli işletmelerde akraba veya dar çevreden iyi bilinen fertlerin istihdamı genellikle istenilen bir seçimdir (Fritz, 2003: 59). Oysaki çağımız rekabetçi piyasalarda iş tutan ve sektöre ait engin bilgisi olan, idari becerileri olan, uzak görüşlü tecrübeli idarecilerle iş yapmak işletmeler için

yaşamsal gerekliliklerdir. Çünkü iş hayatındaki olanak ve tehlikeler iyi tahlil edilmeli ve ona göre stratejiler seçilmelidir.

Eğer aile teşebbüslerinde nepotizm engellenemez vaziyette ise kayrılan fertlerin yalnızca operasyonel işlerin icra edildiği departmanlarda tutulması bir hal çaresi olabilir. Karar alıcı bölümler işletmenin kritik ticari kararlarını alır, aşağı kademe personel ise yalnızca önlerine gelenleri icra ederler, undan ötesine dokunmazlar. İşletmelerde aile ferdi olan ve olmayan ayrımı eşgüdüm eksikliğine sebep olmaktadır. Bu ayrım var olduğu sürece kurumlarda uyum ve ahenk ortamı oluşamaz. İş görenlerin, icraatları işle alakalı değerlendirilmesine ve akrabalık ilişkisinin önem arz etmemesine özen gösterilmelidir. Çünkü küçük aile işletmesi idarecileri çalışan ile aile bağlarını ortak kefeye koyarsa kurum ile aile bağlantıları birbirine karışır ve de faaliyetlerin doğru yürümesini engeller (Tanta vd., 2004: 559).

Nepotizm ile liyakat dikkat edilmeden yapılan tayinler, atadan öğrenme yöntemlerle kurumu yönetmeye çalışarak, işletmenin içine kapalı bir teşebbüs gibi iş yapmasına yol açacaktır. Oysa piyasa şartlarının yüksek süratle dönüştüğü, diğer firmaların yeryüzünde fiziki sınırların olmadığı muhtemel her yerde olabildiği, ulaşım olanaklarının kolaylaştığı çağımız iş ortamında paydaşlar ihtiyaçlarını birçok pazardan tedarik edebileceği için piyasanın fevkalade sıkı takip edilmesi zaruridir. Bu amaçla çağdaş gelişmiş bilişim araçlarını etkin olarak kullanabilen, gelişime açık, devinime uyumlu, piyasada yarışın her geçen gün kızıştığını gözlemleyen ve buna göre hareket eden bireylerin örgütte istihdamı son derece kritiktir.

Kayırmacılık sebebiyle kurum çalışanları arasında oluşan gayri meşru grupların oluşturduğu farklılıkların çalışanlar gözünde negatif görülmesi olağandır (Düz, 2012: 5). Teşebbüslerin üst kademesindeki iş görenler, kendi anlayışlarına yakın bireylerden kapalı gruplarını yaratırlar veya hazırdaki oluşumlara dahil olurlar. Burada asıl önemli konu, işletmenin temel hedefleriyle kurulan grupların hedeflerinin aynılık sergilemesidir. Çünkü personelin kurum amaçlarına konsantre olması ve oluşan grupların birçok seviyede çatışmalara ortam hazırlamaması oldukça mühimdir. Oluşumların bir bölümü başarısı, istekleri ve çabaları ile ortaya çıkıp idare ile samimi çalışmaya meyillenirse zararlı olan diğer oluşumlarla birçok çatışmalar gözlemlenebilir. Gruptaki fertlerin örgütte, örgüt dışında çeşitli sosyal bir araya gelmelerde veya iş toplantılarında diğerlerini eleştirmeleri ve söylenti oluşturmalarıyla kurum içi hoşnutsuzlukların bir kat daha artması beklenir. Kayırmacılığın önemli negatif

yanlarından birisi de işletmenin, aileden ayrı orijinal örgütsel karakter yaratmasına da mâni olması ve ortaklar gözünde bir itimatsızlık yaratmasıdır (Özler, Özler ve Gümüştekin, 2006: 272).

İnançsal ve etik bakımından nepotik uygulamalar çoğunlukla kabullenilmese de tepe yönetimin baskıcı davranışları iş görenleri benzer eylemlere yöneltmektedir. İnsan kaynakları departmanı bir adayı benimsemese bile eğer profesyonel bir kurumda iş görüyorsa hissedarların isteklerine göre başvuranlar arasından yetersiz aday tercih edilebilmektedir. Kayırmacılığın bilhassa aile teşebbüsleri bakımından bariz bir negatif tarafı da ücretlendirmede gündeme gelmektedir (İyiişleroğlu, 2006: 46). Bu örgütlerde aile üyelerine ödenecek para belirsizken aile dışı bireylerin ücret skalaları belirlidir. Bu vaziyet aile fertlerinin paralel işi kotaran diğer personele nazaran yüksek ücret ödenmesine yol açarken bu sebepten diğer çalışanların konsantrasyonunu bozar. Bu olguya patron tarafından el atılmazsa yapılacak harcamalar işletmenin ekonomik darboğaza girmesine yol açacak seviyelere varabilir. Özet olarak toparlanırsa Okyere-Kwayke vd.'nin 2010 yılında yaptığı araştırmanın ışığında nepotizmin işletmeler için gözlemlenen temel olumsuzlukları şunlardır;

- Kayırmacılığın görüldüğü kurumlarda yakınların birincil kıdem yükseltilmesi, ödüllendirilmesi diğer iş görenlerde motivasyon düşmesine sebep olur.

- Nepotizm, akrabalarda yanlı bir pres yaratır. Örgütsel mükafatlar yakınları olduğundan mı yoksa hak ettiğinden mi olduğunu tahmin edememek ağır bir sorumluluk yükler.

- Yersiz nepotizm davranışları işletmede aile içi çatışma, idari kararlarda akrabalar arası yarış ve hukuki karar alma sırasında uygun olmayan kombinasyonlara sebep olmaktadır (Abdalla, Maghrabi, Raggad,1998: 556).

- Nepotik iklimin idraki, kurumda aile fertlerinin dahil olduğu eşit kararlarda dahi peşin hükümler yüzünden dedikoduların çıkmasına yol açar.

- Kayırmacılık işletmede homojen olma farklılıkları sınırlandırır ve karar aşamasında yaratıcı önerilerin doğmasını baltalar.

• Kayırmacılık doğal değişime ket vurur, çaba sarf edilse bile neticeleri boştur ve verimli olmaz. Aile merkezli örgütler sosyal kıymetler yaratır ve müdafaa kudreti olanak sağlarlar fakat zamanla bu niteliklerinde gerileme gözlemlenir.

1.5. Dünyada ve Türkiye'de Nepotizm

Nepotizm etkisinde davranışlar, dünyanın birçok bölgesinde ve Türkiye'de kültürel mozaiklerin özelliğinden dolayı farklı yorumlanmaktadır. Bir kısım ülkelerde beğeni görürken bazı yerlerde kabullenilemez bir uygulama yerine konmaktadır. Dünya yerelinde kültürlerin çeşitliliğinden dolayı kayırmacılık ve yaygın olarak nepotizm pratiklerinde birtakım farklılıklar söz konusudur. Bazı devletlerde nepotizm bariz şekilde eleştirilip önü kesilmesi amacıyla tedbirler alınırken diğerlerinde çok olağan olarak şekilde karşılanmaktadır.

Adı geçtiği ifadeler aratıldığında kayırmacılığın onaylanmayan bir olgu sayıldığı görülmektedir. Bilhassa dünya gelişmişlik sırlamasında alt sıralarda ve demokrasi anlayışını harfi harfine yerleşmediği devletlerde bu gibi usulsüzlük hareket ve konuşmaları negatif neticeler verebilmektedir. Al Salih vd. çalışmalarında belirttikleri gibi; Tunus ülkesinde 2010 yılında patlak verip sonra da kıtadaki yakın devletlere sıçrayan Arap Bahar'ının çıkış sebeplerinden bir tanesi fertlerin kayırmacılık gibi eşit olmayan tavırlara maruz kalmasının getirdiği artık dayanamama isyanıdır (Al Salih ve Al Ghoul, 2015: 330). O kıtadaki asırlarca süregelen örflere, kesintisiz değişmez yönetim kadrolarının genç mazlumların bir isyanı gibi ortaya çıkmış, sonradan yoğun halk kitlelerinin desteğini alarak süratle yayılmıştır.

Başkaldırıları söndürmek amacıyla Arap Yarımadasının birçok yerinde güvenlik güçlerine başvurulmuş sonucunda yaralanma ve ölümler vuku bulmuştur. Başta Tunus olmak üzere Cezayir, Fas, Mısır, Libya, gibi devletlerde ülke liderlerin aile üyeleri devler idaresinde kritik pozisyonlara atanarak ülke zenginlikleri şahsi sermayeye çevirmişlerdir. Arap İsyanı kapsamında bazı çalkantılar Suudi Arabistan'da da cereyan etmiş fakat kral vatandaşların gönencini arttıracak maddi ödenekler ve kamu idaresinde dişe dokunur düzenlemeler yaparak isyanın sıçramasını önlemiştir (Aydın, 2012: 32). Halklar getirilen pozitif düzenlemelere ve doğru sözlere itimat etmiş isyanların devletlerine zararı olacak aşamaya gelmeden el koymuştur.

Kayırmacılık farklı toplumlarda değişik sonuçlara sebep oluşturmaktadır. Misal olarak bir takım Afrika kıtası devletlerinde devlet memurlarının ait oldukları kabile fertlerine ayrıcalık yapması o kültürde tuhaf karşılanmamakta tam tersine erdem sayılmaktadır. Benzer bir durum yakınlarına ayrıcalık yapan memur halk nezdinde saygınlığı artmakta ve çevresi tarafından takdirle karşılanmaktadır (Berkman, 2009: 33). Halk arasında yokluktan çıkış çaresi bulanların etrafındaki kişilerde birçok istihdama yerleşmelerine vesile olmaları etrafındakiler tarafından umulan bir hareket gibi görülmekte tersi hareketler çevresi nezdinde garipsenmektedir. Kamuda işe alımının temel hedefi halka nitelikli kamu hizmeti sağlamak olan devletin işlevi vatandaşlara (akrabalara) istihdam yaratmaya dönmektedir. Dışarıdan bir gözle bakıldığında onaylanmaması gereken bir olay olmalıyken çeşitli kültürler bu durumun onayını olası kılmaktadır. Birtakım kültürlerde görülen kayırmacılık hareketleri şöyle anlatılabilir;

- Kamu çalışanı idaresi hususunda Amerika Birleşik Devletleri; elle tutulur araştırmalarda bulunulan ve ilk defa liyakat gerçekliğinin kullanılması zaruriyetini ifade eden devlet ABD'dir. Pendleton yasasının 1883 tarihinde çıkarıldığında üç temele dayandı; kamu çalışanının siyasal bağlantılara (favorizm) dayanarak değil liyakat ilkesine göre istihdam edilmeleri, istihdam edilen adayın etkin olarak idare edilmesi ve aynı konumda olan çalışana adil davranılması (Wilson, 1996:157). Buna ilaveten ABD'de Federal Hükümet tarafından 1978'de "Kamu Hizmeti Reform Yasası ile Liyakat İlkesi Koruma Kurulu" diye geçen (CSR-Civil Service Reform), devlet işçi ve memurların hakkını muhafaza ve birbirleri ile eşitsizlik ortamı yaratılmasın amacıyla kurulmuştur (Öztürk, 2012).

- İnsan kaynakları idaresi açısından yönetimi konusunda Avrupa kıtasının lideri Almanya'dır. Avrupa birliğinin lokomotifi olması bu yüzden tesadüf değildir. Atamalar performansa bağlıdır. Çalışanlar devletine hizmet için kendilerini adarlar. Devlet de çalışanlarına yaptıkları hizmetlere kıyasla karşılık vermeyi sürdürür (Yıldırım, 2013: 368). Liyakat sistemi içinde yarışma ve aday staj hareketi uygulanmakta, bir yıldan fazla süren staj süreci sonunda memurlar yetiştirilmekte ve seçilmelerinde kritik rol almaktadır. Buna ilaveten kurum içi mesleki eğitim süreci ve tecrübelenmeye vurgu artmıştır (Tortop,1999: 22).

- İngiltere; Kamu çalışanlarının istihdamı 18.Yüzyılın sonuna kadar İngiltere kralı veya bakanlarının takdirindeydi. Kamu sektöründe atanan çalışanlar payitahtın bir hediyesiymiş

gibi görülmekteydi. O yıllarda devlet çalışan ödemeleri yüksek, alınan karşılık düşük olduğunda yetersizdi (Gödekmerdan, 1991:237). Çağımız çalışan değerlemesi hak edişe ve verime dayalı şekilde yapılmaktadır. Memurlar vatandaşa hizmette görevli olduklarından yönetim değişse de çalışanlar işlerinin başında kalmaktadırlar. Britanya idaresinde yüksek yüzdeyle tam objektiflik sağlayan bu yöntem çalışanların direkt olarak bakanların yetkisinde değil, yüksek rütbeli bir bürokrat altında iş görmesine bağlıdır (Tortop, 1999: 12).

- Fransa; kamuda işe başlama öncesinde birçok elemeler yapılmaktadır. Bu yarışmalara hazırlık sırasında ve memurluğa başladıktan sonra birçok hizmet içi eğitimlerle çalışanın mesleki yeterliliğinin yükseltilmesi sağlanmaktadır. Çalışanların muhasebe, ekonomi ve hukuk alanlarında yeterlilikleri ölçmeyi ve arttırmayı sağlayan bu elemeler sistemi çok mühimdir (Tortop, 1999: 22). Devlette istihdama ilaveten atamalara da benzer tarz yarışmalarda yeterlilik istenmektedir. İş görenler örgüt içinde daha pozisyonlara atanmak ya da kuruma değiştirmek isterse bu aşamada tecrübe, liyakat ve elemelerin toplamına bakılarak karar alınmaktadır (Robinson, 1992: 11).

- Son olarak ülkemizde kamu sektöründe görülen kayırmacılık uygulamaları neticeleri açından devlet işleyişinde çatışmalara, aksamalara, yetersizliklere, yanılmalara yol açacağından istenmeyen bir tutumdur. İşte bu sebeple kamu sektöründe idareciler çalışan istihdamında inisiyatif kullanılmaması amacıyla bir takım düzenleyici tertipler alınmaktadır. Akademik Personel ve Lisansüstü Eğitimi Giriş Sınavı (ALES), Kamu Personeli Seçme Sınavı (KPSS), Kaymakam Adaylığı Giriş Yoklaması, Yabancı Dil Sınavı (YDS) gibi birçok elemelerle adayların elemesi daha yansız organize edilmeye çabalanmaktadır. Bu sayede yıllarca alınan eğitimlerle birtakım işlerde tecrübeleşen fertlerin işe alımının hazırlığı yapılarak hem eşit hem de örgütler bakımından yetkin bireylerin istihdamına fırsat sağlanmaktadır. Bununla beraber son dönemde bu sınavlarla patlak veren birçok yolsuzluklar, soru sızdırmalar devletin yaptığı sınavların güvenilirliğini zedelemektedir. İstihdam edilebilmek amacıyla en yaygın kullanılan yöntemlerden birisi de halk arasında "torpilli" diye anılan belli kişilerin ekonomik ve siyasi güçlerine dayanarak birçok olanağa sahip olmasıdır.

1.6. Nepotizmin Engellenmesine Yönelik Tedbirler

Kayırmacılık, çağımızda kamu özel her iki sektör için zararları bilindiği için istenmeyen bir olgudur. Ülkedeki fertlerin çoğunluğunun geçim seviyesi yetersizken bir grubun kayırılması

tepki ile karşılanmaktadır. Bu duruma benzer olarak özel sektörde kayırmacılık uygulamaları yaygın olarak kabul görmemekte ve iş görenler ya sessiz kalarak veya itiraz yükselterek en son çare de ortamını bulunca işini terk ederek tepkilerini göstermektedirler. Bilhassa tecrübeli iş gücünün kritik ve yetenekli iş görenin kıymetli olduğu iş piyasalarında idareciler personel devrini veya verimde düşmelerin önüne geçmek için birtakım önlemler geliştirirler.

Yoksa gözlemlenen her nevi kayrılma iş görenlerin görevlerine olan bağlılıklarının tükenmesine sebep olacaktır. Ailenin işletmedeki rolünü kısıtlamak ve aile-iş ilişkisini tertiplemek için bilhassa aile birey sayısı çok olan işletmelerde "aile meclisi" oluşturulmalı ve aile bireylerinden gelen önerilerle örgütle ilgili mühim ayrıntılar burada masaya yatırılmalıdır (Dökümbilek, 2010: 48). Bu sayede işle ilgili hususlar tartışılarak karara varılmalı, ailede her birey kendi fikrine göre hareket etmemelidir. İmkanların yerinde kullanımı, piyasada ön görülen tehlike ve fırsatlar, işletmenin yatırım amaçları gibi hususlar aile toplantısında ayrıntılı olarak tartışılırsa kurum açısından çok daha yaralı olabilir. Bu sayede tüm aile fertlerinin düşüncelerini ortaya sereceği bir fırsat oluşarak kurumda fertlerin veya örgüt dışı aile üyelerinin dahil edilebileceği asılsız iddiaların önüne geçilerek örgütün birlik, beraberlik ruhu pekişir.

Aile işletmelerinde karşılaşılan muhtemel problemlerden birisi ev ve iş hayatının birbirine karıştırılmasından kaynaklanan sıkıntılardır. Çağımız iş piyasasında aktif rekabet oluşması için uzman bireylerin kurumda doğru makamlara getirilmesi gerekirken aile işletmelerinde bu olgu genellikle gözlemlenmemektedir. Bilhassa ikinci nesil aile bireylerinin de işeyişe dahil olmasıyla işletmelerde her aileden bir ya da iki fert adillik sağlansın diye yakın makamlara atanabilmektedir. Aynı jenerasyon aile bireyleri daha ziyade yaştaş olmaları sebebiyle birbirleri arasında hiyerarşik bir fark, sorumlu bir idareci ya da inisiyatif sahibi bir kişi olmaması durumunda kurumun işleyişine ilaveten fertlerin ailevi düzenleri de zarar görebilir. Sonuç olarak piyasadaki aile işletmelerinin birçoğu zamanla aile üyeleri arasında ortaya çıkan çekişme sebebiyle parçalanmakta, yeni yeni işletmeler doğmaktadır.

Kayırmacılığın işletmelere kattığı negatif etkilerden birisi de işletmede aile fertleri ve aile dışı olanlar kendi aralarında gruplaşma sergilerler. İşetme sahibi yakınlarının kayırıldığı gerçeği diğerlerinin moral ve motivasyonunu baltalamak performans, tatmin ve kuruma bağlılıklarının düşmesine sebep olabilecektir. Kurumdaki kayırmacı tutumlar iş görenlerin bir bölümünde yüksek mutsuzluğa yol açabilir. Sorunun önlenmesi adına personele adil

davranılarak, birlik ve güven iklimi sağlanmalıdır (Kesken ve Ayyıldız, 2006:360). İş görenlere adil davranıldığında, işletmeye bağlılık artacak bununla beraber teşebbüsün yıllar boyu süregelmesi olanaklı olacaktır. Almanya'dan konuya örnek verilirse ikinci dünya harbinde savunma sanayini işletme sahibi olan Krupp grubu tüm personeline aynı kuralları yöneltmiştir.

İş görenlerden mesaiye beş dakika geç gelenlerden 1 saatlik mesai kesintisi yapılmış ya da borcu olan personel bir müddet içinde borcunu ödemezse işine son verilmiştir. Bu uygulama aile içi dışı tüm personele için uygulanmaktadır. Bu adil uygulama işletmenin 400 yıllık bir hanedanlığı ir arada tutmuştur (İlter, 2001: 36). Kayırmacılıkla ile savaşmanın temel ayaklarından birisi de işletmelerde kurumsallaşmanın oturtulmasıdır. Maddi büyüme ve pazar ekonomisinin artması kayırmacılığı azaltacaktır. Aile teşebbüslerinin birleşmelerini veya ortak projelere katılmalarını özendirecek yasal alt yapı ve ekonomik etmenler; kuruma yol çizme, kaynak çeşitliliği, stratejik plan hazırlama, entelektüel ve finansal sermayenin arttırılması gibi uygulamalar işletme bakımından yararlı sonuçlar üreten uygulamalardır (Özler vd., 2006: 273).

Türkiye'de kamu çalışanlarının hukuki temelini oluşturan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu üç ana unsur dayanmaktadır. Bunlar: Yeterlik, Kariyer ve Sınıflandırma (Özmen, 2009: 30). Liyakat ilkesi, işe alımda ve çalışırken kat ettiği aşamalarda bilgi, görgü, beceri ve eğitim seviyesini temel sayan bir uygulamadır (Yılmazöz, 2009:298). Ülkemizde devlet istihdamında, iş görenlerin verimlilik tespitinde ve atamalarında yeterlilik ilkelerinin eşit bir yaklaşımla değerlendirilmesi zaruridir. Bu yöntemle kamu işletmelerinde en başarılı bireyler tespit edilerek adil işe alım gerçekleştirilmelidir.

Devlet dairesinde adaylardan mesleki Kamu Personeli Seçme Sınavı (KPSS) başarı puanı talep edilmektedir. Bu sınav aracılığıyla belirlenen sıralama neticesinde adaylar eleme görüşmelerine sokulabilir. Bilhassa istihdam edilecek yere oranla çok sayıda adayın olduğu durumlarda mülakat sınavları kritik öneme sahiptir. Bu tür sınavların bir yerden çıkmaması soruların birtakım kişilere sızdırılmasına sebep olabilirken sınavların güvenirliğini kaybettirmektedir. Adayların değişik birimlerde sınava tabi tutulmaları orada yapılacak bazı müdahalelerle belirlenen adayın konumunu avantajlı kılabilir. Bu duruma mâni olmak için son derece titiz ve adaletli hareket etmek gerekmektedir. Şaibeli kişiler bulunarak cezalandırılmalı ve mağduriyetler engellenmelidir.

2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

2.1. Örgütsel Sessizlik Tanımı, Gelişimi Önemi

Geçtiğimiz yarım asır boyunca yönetim ve organizasyon sahasında gözlemlenen temel durum kurumlardaki en temel gücün nitelikli insan kaynağına sahip olma zorunluluğunu işaret etmiştir. İşletmeler iş görenlerinin entelektüel birikimlerinden yararlanmakta, çalışanların yarattıkları düşüncelerle büyümelerini devam ettirebilmektedirler. Bu birikimlerin bilinmesine, sosyal bilimler alanındaki araştırmaların çalışan bilgi sermayesinin önemine işaret edilmesine rağmen, işletmelerde yer yer iş görenlerin sessiz kalma eylemi sergiledikleri beklenmektedir. Bahsi geçen iş gören sessizliği örgütün çoğunluğu tarafından kabul görüldüğünde veya diğer bir ifade ile toplu bir tavır haline döndüğünde örgütsel sessizlik kavramı meydana gelmektedir.

Yönetim ve Organizasyon literatüründe çalışan sessizliği kavramı, ilk olarak "Exit, Voice and Loyalty" eseri ile Hirschman'a atfedilir. Hirschman (1970) sessizlik eylemini eylemsiz lakin bağlılıkla eş deş manada olumlu bir tepki şeklinde çerçevesini koymuş ve bunun üstüne de sosyal bilim akademisyenleri sessizliği bağlılıkla ikizlemişlerdir. Bu olguyu örnekle anlatmak gerekirse iyi tavırlara maruz kalmayan fakat tenkitlerini raporlamaya ya da ilgililere iletmeyen iş görenler, daha ziyade sessiz fakat olayı kabullenmiş olarak kabul edilmiştir. Pinder ve Harlosun yaptıkları araştırmalara göre de bu sebeple, sessizlik, memnuniyetsiz ve güzel davranışa maruz kalmayan çalışanların boşlanan bir eleştirisi şeklinde kalmıştır (Pinder ve Harlos 2001, s.332).

Miliken ve Morrison'a göre gerçek manada örgütsel sessizlik çoğulcu örgüt olma hedefinde yol alan işletmelerin dönüşümü idaresinde engeldir (Milliken ve Morrison, 2003). Örgütsel sessizlik iş görenin bilinçli şekilde sessizliği eylem olarak seçmesi şeklinde ifade edilebilir. Çağımızda kurumlarda sıkça karşılaşılan sessizlik kavramı bir gerçekliktir. Örgütsel sessizlik işletmeler bakımından negatif neticeler yaratabilir. İşletme idarecisinin isabetli hüküm vermesinde handikap teşkil edeceği gibi, örgütün o an ki durumunun isabetli değerlendirme yapılamaması gibi örgüt karına olamayan sonuçlar doğmasına neden olabilir (Rhee, Dedahanov, Lee, 2014).

Sessizlik kavramının öncülerinden Pinder ve Harlos 2001'deki yaptıkları araştırmalarında sessizlik kavramını beş ayrı çiftli başlık altında sınıflandırmışlardır (Pinder ve Harlos, 2001,

s.338). Bunlar: (1) Sessizlik, kişileri hem birbirlerine toplar hem de dağıtır, (2) Beşerî ilişkilerde sessizlik, hem zarar verebilir veya tersi olarak toparlar da. (3) Sessizlik kurumda bilgi dağıtmakta ya da tersi saklayabilmektedir, (4) Sessizlik derin düşünmenin ya da fikir noksanlığının işareti olmaktadır, (5) Sessizlik hem kabullenişin ya da tersine muhalif tavrın bir neticesi olabilir. Literatürde işgören sessizliği olgusunun irdelenmesinde bilhassa son üç madde üzerine yoğunlaşılmıştır ve sessizlik kavramını; dinamik, şuurlu, kasıtlı ve amaçlı bir tavır olarak irdelemişlerdir.

Buna ilaveten sessizleşmenin, iş görenlerin kurumlarına olan sadakatinin bir dışa vurumu olduğunu gösteren çalışmalar da vardır (Bryant ve Cox, 2004, s.588). Sessizlik kavramı ilk olarak bağlılık kanıtı ya da tasdik anlamlarında çalışılmış olsa da ilerleyen süreçte örgüt dinamizmini ve çalışanları cezbeden bir durum şeklinde anlatılmaya uğraşılmıştır. İşletmelerde bu kavramla doğrudan alakalı temel iki araştırmada (Morrison ve Milliken, 2000 ile Pinder ve Harlos 2001) ve ilerleyen süreçteki betimlemelerde çoğunlukla iki kavramın ortaya çıktığı gözlemlenir: Birincisi, "kişinin bildiklerinin ve düşüncelerinin kasıtlı şekilde vermemesi" diğeri, "kurumsal unsur ve problemlerle" dışına çıkmamasıdır.

Morrison ve Milliken (2000, s.707) toplu bir unsur şeklinde değerlendirdiği sessizliği ve buna ilaveten örgütsel sessizlik tanımını açmışlardır. Çalışanların kurumsal meselelere dair düşünce, yorum ve endişelerini sergilememesi eylemine örgütsel sessizlik diye isimlendirmişlerdir. İşletmelerde bu olgu, çalışanların ilerleme maksadıyla görevini veya kuruma dair spesifik ya da davranışsal detaylarda yorum ve fikirlerini kasti şekilde vermemesi ve yokmuş gibi davranması olarak açıklanabilir.

Yapılan 2014 yılı çalışmalarına göre Şimşek ve Aktaş 4 tip örgütsel sessizlikten bahsetmektedir. Sırasıyla kabullenici sessizlik, ilişkisel sessizlik ve fırsatçı sessizlik olarak isimlendirilmiştir (Şimşek ve Aktaş, s. 56).

2014 yılında yaptığı bir çalışmada Durak'ın demografik ve kurumsal faktörler ile örgütsel sessizlik kavramları arasında ilişki irdelenmiştir. Akademi dünyasında aralarında 73 profesörün de yer aldığı 321 akademisyenin katkıda bulunduğu anket sonuçlarına göre cinsiyet faktörünün örgütsel sessizlik davranışında bariz bir fark oluşturmadığı tespit edilmiştir. Buna ilaveten 40 yaşından az akademi personelinin örgütsel meselelere daha sessiz kalmayı tercih ettikleri saptanmıştır. Araştırma neticesinde Türkiye'deki evren

kentlerin özel ya da devlet kurumu olması koşulunun bu olguyu olumlu olumsuz etkilemediği yargısına ulaşılmıştır (Durak, 2014, s. 16).

2.2. Çalışan Sessizliği ve Boyutları (Türleri)

Yapılan literatür taramasında çalışan sessizliği çeşitli bilim insanları tarafından farklı boyutlara ve farklı sınıflandırmalara tabi tutulmuştur. Bu çalışmada en yaygın sıralama şeklinde incelenip standardizasyon getirmeyi hedeflemektedir. Örgütsel sessizliğin öncüllerinden Bruneau'nun (1973) sessizliği kategorilendirmesi, yararcı sessizlikten çıkış alan ve konuşma sırasında herhangi bir maksat olmadan gerçekleşen süratlenme ve kesilmeleri barındıran "psikolo-linguistik sessizlik", örgütte iletişimi fazlaca bir zaman sona erdiren tesir, hüküm ve varsayımlar neticesinde doğan "interaktif sessizlik" ve son olarak da topluluk veya kurum düzeyinde beliren ve resmiyetin yoğunluğu sebepli "sosyokültürel sessizlik" şeklinde üç ana kola ayrıldığından söz edilebilir (Pinder ve Harlos, 2001: 340).

Sessizliği 1997'deki araştırmasında Sobkowiak, örgütte suskunluğun olduğu "akustik sessizlik" ve taktiksel hedefler sebebiyle suskunluğun olması şeklinde nitelendirdiği "pragmatik sessizlik" olarak ikiye bölmüştür (Pinder ve Harlos, 2001: 338).

Pinder ve Harlos suskunluğun temelinde yatan nedenleri ihtiva edecek halde; hangi çeşit iklimin bu durumu yarattığını temel alıp tarif etmeye çalışarak, sessizliği nispeten korku temelli suskunluk tavırlarını belirten kabullenici ve iş görenlerin hali hazırdaki durumlarını kollamak amaçlı suskunluk tavırlarını ihtiva eden korunmacı sessizlik olarak iki boyut olarak kategorize etmişlerdir. (Pinder ve Harlos 2001: 348-349)

Başka bir tasnif ortaya koyan Dyne vd. (2003: 1368), Pinder ve Harlos'un (2001) kategorilendirmesini baz alarak hazır olana; iş görenlerin kolektif, kurum ya da işletme lehine sessizliği sürdürmelerini ihtiva eden korumacı sessizlik boyutunu dahil etmişlerdir.

İş gören suskunluğu koluna Greenberg vd.'nin (2007) sapkın/anormal sessizlik boyutu ile verdikleri katkıya (Brinsfield, 2009: 185) ilaveten, Brinsfield (2009: 220-229) araştırmalarında, iş gören suskunluğunu beş kola ayırmıştır; bunlar, korunmacı sessizlik, özgüvensiz sessizlik, ilişkisel sessizlik, kabullenici sessizlik ve sapkın/anormal sessizliktir.

Knoll ve Dick (2013: 351), son olarak iş görenlerin kendilerine yarar maksadıyla bildiklerini söylememelerini gerektiren faydacı sessizlik boyutunu önermişlerdir.

2.2.1. Kabullenici Sessizlik

Uysal sessizlik diye de bilinen kabullenici sessizlik, çalışanların bir konu, mesele veya konuya dair sürece; sorgulama ve derinden kabul edişle razı göstermelerinin neticesinde konuya dair yorum, fikir, bilgi ve düşüncelerini belirtmemesi şeklinde açıklanmaktadır (Dyne, Ang ve Botero, 2003:1366). Bu fertler, hali hazırdaki şartları kabullenmekte, bunu değiştirme teşebbüsünde bulunmamakta ya da net olarak ifade çabasına girmemektedirler. Maksatlı olarak pasif tavır gösterme ve ilgisiz davranışa girme mevzu bahistir. İlgisiz davranış kabullenme temelli olabileceği gibi konuşsan da faydası olmaz kabullenilmişliğine dayanabilmektedir (Çakıcı, 2010:32).

Kabullenici sessizlik eylemini gösteren çalışanlar kurumdaki hangi konu olursa olsun gelişmelere razı olur ve fikirlerini belirtmezler çünkü kendilerinin kurumda rastgele bir unsuru dönüştürme ya da modifiye gibi bir amaçları bulunmaz. Bu tarz suskunluğu tercih eden personelin belli bir kesimi halihazırda kurumda pasif duruş takınırlar. Yapılan araştırmalar, uysal sessizliğin kurumda rastgele bir duruma yönelik bilgi ve fikir sahibi olduğu halde, şahsi istekleriyle çalışanlara ifade etmekten bilhassa çekinme şeklinde da belirtilebileceğini önemle belirtmektedirler buna ilaveten bu tarz fertlerin etrafındakilerle etkileşim kurmaktan bilhassa imtina ettikleri anlatılmaktadır.

Yaptıkları çalışmalarda Pinder ve Harlos (2001) kurumda kabullenici sessizliği ortaya koyan çalışanların, var olan kuralları tümüyle kabullenip hiçbir şarta kati olarak negatif bir tavır sergilemedikleri belirtilir, bu tarz suskunluğu tercih eden çalışanların, hali hazırdaki kuralların başka seçeneklerini arama eğiliminde olmamalarının sebebi de kaidelere riayetin çalışana güven sağladığını ifade etmeleredir (Yanık, 2012:23).

Araştırmacılar kabullenici sessizlik davranışının, sabretme tavrından oldukça derin bir suskunluk olduğunu belirtmişlerdir. Kabullenici sessizlik aktif olmayan bir çekilme iken, sineye çekmeden kökende farklılık gösterir. Bu hazmetme kabulleniciliğin bir başka şekli olarak maksatlı biçimde savsaklamayı simgelemektedir. Sineye çekmeye oranla kabullenici sessizliğin yok edilebilmesine oldukça fazla takviye ve dayanak lazımdır. Hazmeden çalışana nispetle kabullenici sessizlik içinde olanlar, sessizliklerinin çok fazla idraki içinde değildirler ve dönüşüme hazırlıksız ve isteksizdirler (Pinder ve Harlos, 2001:348; Durak, 2012:53).

Çakıcı'ya göre (2010), kabullenici sessizlik davranışı gösteren çalışanlar, meseleleri halletmek amacıyla yapılabilecek olan eylemlerin, kurumun ve kendilerinin yeteneklerini aştığını tasavvur etmektedirler. Diğer bir değişle bu türde farkındalık mevcut iken, fertlerin etkileşimden imtina ettiğini belirtmek uygun düşer (Özgen ve Sürgevil, 2009:311).

Uysal sessizlikte, çalışanların takındığı, rastgele bir mesele veya konuya dair fikirlerini belirtememe, tavsiye sunmama, ilgi-alaka göstermeme gibi sergilenen tavırların sebebi sahip oldukları iş ortamını dönüştürebilecek koşullardan bihaber olmalarına dayandırılmaktadır. Böyle sessizlik tavrı takınan çalışanlar hazır ki şartları tümüyle kabullenmiş ve değişime dair herhangi bir eylem sergilemiyor anlamı çıkmaktadır.

2.2.2. Korunmacı Sessizlik

Korunmacı ya da savunmacı sessizlik diye isimlendirilen bu sessizlik boyutu; kişinin korku temelli şahsını kollama şeklinde kurumuna dair sahip ve şahit olduğu haber, duyum, olanak ve fırsatlara dair konuşmamaktır (Dyne vd., 2003: 1367). Bu konumda çalışan sahip olduğu mevkiyi kaybetmek, yükselme alamamak, cezaya çarptırılmak, çalışma ortamındaki mutluluğunun bozulması, mesai arkadaşlarıyla olan ilişkisinin negatif etkilenmesi vb. tasadan dolayı sessizlik davranışı sergiler.

Korunmacı sessizlik, şahsın kendini korumak maksadıyla yorum ve fikirlerini bilerek ifade etmemesidir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009: 701). İş görenler iş yaşamında karşılaştıkları aksaklılara veya yanlış uygulamalara karşı sessiz kalmayı tercih ederken bu durumun temel sebeplerinden birisi şahsi güvenlikleridir. Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidinde gösterdiği şekliyle güvenlik ihtiyacı çalışanlar bakımından yeme, içme, uyku gibi temel fizyolojik ihtiyaçlardan hemen sonra gelmektedir. Çalışanlar alıştıkları, deneyimlendikleri ve belirli bir kıdem ve seviyeye ulaştıkları makamlarını bilerek ve isteyerek terk etmek istemezler. Bazı yanlışlıkların ya da eksikliklerin dile getirilmesi, patron veya mesai arkadaşları tarafından iyi görülmeyebilir. Bu durumun oluşturduğu en kötü neticelerden birisi yanlışlara karşı sessiz kalmayan bireyin mesleğinden ayrılarak veya istifası verdirilerek işten uzaklaştırılmasıdır.

İdarecilerinden negatif dönüş alma tedirginliği, idarecilerin iş görenlerin doğuştan tembel olduğuna inançları gibi birçok etmen korunmacı sessizlik davranışlarının sebeplerindendir (Vakola ve Boduras, 2005: 443).

Schenker ve Weigold tarafından korunmacı sessizlik, dış tehlikelere karşı şahsını kollama maksadıyla farkında olarak ve proaktif bir davranış şeklinde belirtilmektedir (Schlenker ve Weigold, 1989: 30). Bilhassa kişinin istihdam edildiği iş sahası ya da alan yeni iş olanakları bakımından darsa, yaşanılan ülkenin genel ekonomik göstergeleri yeteri kadar güven telkin etmiyorsa böyle bir koşulda kişiler şahsi işlerini korumak maksadıyla korunmacı sessizlik davranışı sergileyebilirler.

İş görenlerin çağımız iş hayatındayken iki temel hedefleri vardır. Birincisi kendilerinin ve ailesinin geçimini idame ettirecek bir getiriye sahip olmak, diğeriyse şahsını iş hayatında ispat ettirerek belirli bir seviyede toplumsal birikime haizdir. Bu hedeflere ulaşmak isteyen iş görenler bazı şartlarda suskunluğu seçenek olarak kabullenmektedirler (Gephart, Detert, Trevino ve Edmondson, 2009: 169).

Sarıkaya iş görenlerin, kurumda farkına vardıkları meseleler sebebiyle öz benliklerinin mesul tutulacağını düşünmesi sebebiyle sorunun giderilmesi için paylaşımda olmamasını korunmacı sessizliğe misal olarak verebilmektedir (Sarıkaya, 2013: 55). İş görenler mesleki tecrübeleri ya da şimdiki işletmelerinde tecrübeledikleri bazı durumlardan edindikleri negatif tecrübeleri ya da bulunduğu iş ortamında gözlemleri sebebiyle sessiz kalma davranışları sergileyebilmektedir (Slade, 2008: 60).

2.2.3. Korumacı Sessizlik

Daha üstte iki ayrı başlık altında açıklanan kabullenici ve korunmacı sessizlik Morrison ve Milliken (2000) ile Pinder ve Harlos (2001)'in yönetim literatür yazınına dayanmaktadır. Anlatılacak olan üçüncü tür olan korumacı sessizlik ise, Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından ilk defa geliştirilmiş ve yönetim alan yazınına eklenmiştir. Korumacı sessizlik, iş görenlerin diğerlerini düşünme veya işbirlikçi sebeplere dayanarak, kuruma veya çalışanlara yarar sağlamak maksadıyla, herhangi bir duruma dair fikir, düşünce, bilgi ve niyetlerini belirtmemesi şeklinde söylenebilir.

Korunmacıda olduğu gibi korumacı sessizlik de seçeneklerin düşünülmesini ve idrakı barındırmakta ve bu durumda fikir, yorum ve bilginin gizlenmesini gerektiren bilinçli bir karar şeklinde belirmektedir. Yine Van Dyne vd. (2003) kurum lehine sessizliği, diğer çalışanları düşünme ya da işbirlikçi güdüler çerçevesinde, örgütün ve diğerlerinin yararını gözeterek fikir, bilgi ve yorumlarını esirgemesi şeklinde tanımlamaktadır.

Savunmacı sessizlikte belirtildiği gibi kurum lehine sessizlikte de seçeneklerin farkındalığı ve göz önünde tutulması söz konusudur. Diğer yandan örgüt lehine sessizliğin savunmacı sessizlikten en bariz farkı sessizli eyleminin kaynağıdır. Savunmacı sessizlikte konuşmaktan dolayı çıkabilecek olumsuz durumdan çekinmek söz konusuyken örgüt yararına sessizlikte diğerleri için endişe edildiğinden sessizlik yeğlenmektedir (Van Dyne vd., 2003: 1368).

Brinsfield'e göre kurum lehine sessizlik işletmelerde iki biçimde karşılaşılmaktadır. İlki, iş görenin diğerlerini koruma güdüsünün neticesi olarak sessiz kalınmakta, ikincisiyse iş görenin kurumunu koruyup kollama güdüsü ile sessiz kalmasıdır (Brinsfield, 2009: 146). Örgüt yararına sessizlik, bir iş görenin diğer iş arkadaşlarının işyerinde işle ilgili karşılaştıkları herhangi bir meselede karşılık ummadan yardım etmesini tarif eden ÖVD'nin alt boyutlarından özgecilik boyutu ile örtüşmektedir. Bu nedenle, örgüt yararına sessizlik tavrı diğer iş görenler için sergilenen bilinçli ve istemli bir tavır olup, savunmacı sessizliğin tersine konuşmanın negatif sonuçlarından korkmaktan öte diğer iş görenlerin yararına sessiz kalmayı temel almaktadır (Taşkıran, 2010: 106-107). Zira kişiler yalnızca şahsi intibalarının zarar görmesinden değil diğer personel ile ilişkilerinin zarar görmesinden de korkmaktadır (Perlow ve Repenning, 2009: 205).

Ballı'ya göre örgüt yararına sessizlik davranışı benimseyen iş görenler işyerine ve mesai arkadaşlarına çok güçlü bağlılık duymakta ve bunun neticesinde iş gören, işletmenin ürettiği defolu ürünler hakkında paydaşlara bilgi vermemek gibi birçok etik dışı hareketlere meyledebilmektedirler (Ballı, 2014: 212).

Yukarıda bahsedildiği gibi Umphress ve Bingham da koruma amaçlı sessizlik daha ziyade kurum lehine tavırları içerdiğinden pozitif ve ahlaki tavır gibi idrak edilmesine rağmen, etik dışı davranışlara yönlendirebileceğinden bahsetmişlerdir. Bu kapsamda idarecileri ve mesai arkadaşlarıyla kuvvetli ilişki olan fertlerin, işletmeye faydasını düşünerek ahlak dışı örgütsel davranışları gösterebilmektedir (Umphress ve Bingham, 2011: 621). Mesela iş gören diğer bir personelin negatif tavırlarını görse bile idarecisini bilgilendirebilmektedir. Bu tarz sessizlik türü kurum yararını öncelik tuttuğu halde sosyal açıdan karanlık ayrıntıları da bulundurmaktadır (Knoll ve Dick, 2013: 351).

2.2.4. Sapkın/Anormal Sessizlik

Örgütlerde şahsi ve örgütsel sebeplerden dolayı meydana gelen hiddetle sonlanmış agresif tavırlar, çatışmalar, baltalama gibi tutumsal problemler cereyan edebilmekte ve bu normal olmayan tavırlar kurumsal üretkenliği ve aidiyeti, iş görenlerin konsantrasyonunu ve motivasyonunu negatif etkileyerek iş tatminsizliğini tetikleyebilmektedir (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005: 96).

Örgütlerdeki bu normal dışı hareketler, iş görenlerin sessizlik tavrına da tesir edebilmektedir. Bu yönde sessizlik faktörü Greenberg vd. (2007) aracılığıyla gerçekleştirilen yapılan araştırmada ortaya atılmıştır (Brinsfield, 2009: 153). Çıkışında bilerek diğer iş görenlere zarara yol açma motivasyonu olan sapkın/anormal sessizlik boyutu (Brinsfield, 2009: 139) İş görenlerin sahip olduğu her türlü akıl ve tecrübelerini kurumlarına ve diğer personele kötülük yapmak amacıyla bilinçli şekilde esirgemelerini anlatır (Brinsfield, 2009: 203).

2.2.5. Özgüvensiz Sessizlik

Brinsfield'in 2009 tarihli araştırmasında iş gören sessizliği davranışının, çalışanın sahip olduğu ya da olmadığı bilgilere dair kendine bir özgüven eksikliği kaynaklı olabileceğini belirtmiştir. İş görenlerin kurum içinde diğerleri ya da yöneticileri tarafından eksik ve yetersiz görünme-bilinme endişesi, gereken durumlarda nasıl ifade edebileceğini bilememenin tedirginliği gibi özgüven eksikliğinden kaynaklı sebeplerle kendilerine yönelebilecek negatif sonuçlardan sakınmak amacıyla suskun olma tavrı sergilemesi özgüvensiz sessizlik boyutu diye bilinmektedir (Brinsfield, 2009:224).

Araştırma sonuçları gösterdi ki iş görenlerin kendilerine olan güvenleri sessizlik üzerinde etkilidir (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1557). Kişinin iş deneyimi ve liyakatıyla doğru orantılı örgütsel sessizlik davranışlarında azalma gözlemlenmektedir (Kâhya, 2015: 308). Buna ilaveten tecrübeli iş görenler tecrübesizlere kıyasla kurumla ilgili öneri ve yorumlarını daha çok duyurabilmektedirler (Bayın vd. 2015: 261; Yaman ve Ruçlar, 2014: 47).

2.2.6. Faydacı Sessizlik

Knoll ve Dick yaptıkları araştırmada iş görenlerin diğerleri zarar görürken kendilerine yarar sağlamak maksadıyla işletme ile ilgili düşünce, öneri ve yorumlarını iletmemelerini belirten faydacı sessizlik unsurunu alan yazınına dahil etmişlerdir (Knoll ve Dick, 2013: 352).

Bilinçli, maksatlı ve taktiksel bir tavır şeklinde doğan faydacı sessizlik; iş görenlerin sahip oldukları bilgi yararlı konumu korumak, diğer iş görenlerin kendi görüşlerinden yarar sağlayabilecekleri kaygısı ve talep etmedikleri ekstra işleri üstlenmek durumuyla karşı karşıya olacakları düşüncesiyle sergileyecekleri çalışan sessizliği eylemini kapsamaktadır (Knoll ve Dick, 2013: 355).

2.3. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Teoriler

Yapılan alan yazını taramalarında iş görenlerin sessiz kalma kararı almalarını anlamlandırmaya dair birçok teori karşımıza çıkmaktadır. Bunlar; Festinger'in (1957) Bilişsel Çelişki Teorisi, Weiss ve Cropanzano'un (1996) Duygusal Olaylar Teorisi, Heider'in (1958) Nedensellik (atfetme) Teorisi, Vroom'un (1964) Beklenti Teorisi, Rosen ve Tesser (1970) Mum Etkisi Teorisi, Sağır Kulak Sendromu, Brown ve Levinson'nin (1987) Nezaket Teorileri, Fayda-Maliyet Analizi, Beklenti Teorisi, Neumann'ın (1974) Sessizlik Sarmalı Teorisi, Snyder'in (1974) Kendini Uyarlama Teorisi, Ajzen'ın (1991) Planlı Davranış Teorisi, Harveyin (1974) Abilene Paradoksu, Öğrenilmiş Çaresizlik, Başarı İhtiyacı Teorisi, Sessiz Kalma Biçimleri şeklinde sıralanabilmektedir. Çalışmanın bu bölümünde örgütsel sessizlik kavramı için temel teşkil eden teoriler incelenmektedir.

2.3.1. Bilişsel Çelişki Teorisi

Alan yazınına bakıldığında araştırmacı Leon Festinger (1957) tarafından ilk olarak geliştirilen Bilişsel Çelişki Teorisi; ileride değinilecek olan "Planlı Davranış Kuramı" ile "Sessizlik Sarmalı" kuramlarının çıkış noktasını oluşturmaktadır (Kâhya, 2013: 76).

Bilişsel Çelişki Teorisinin yoğunlaştığı ana odak; inançlar ile davranışlar arasındaki paralellik ve tutarsızlık ilişkisidir (Bayram, 2010: 8). Bir başka ifadeyle bu kuramın temeli fertlerin bilişsel olarak tutarsızlığa sebep olan duygu, biliş ve tavırlardan kaçınma meylinde olmalarına, buna ilaveten biliş (tanıdık) unsurlar arasında bir tutarlılık sağlamak veya var olanı devam ettirmek eğilimini sürdürmelerini açıklar. Eğer bir fert inançlarına ters davranışlarda bulunmak zorunda kalıyorsa böyle zamanlarda kendi içinde çelişki ya da çatışma yaşar. Böyle anlarda iş görende yüksek seviyede iş tatminsizliği, gerginlik, sessizlik,

kurumsal bağlılığın düşmesi gibi arzu edilmeyen davranışları doğurur. İş gören kişisel nitelikleri sebebiyle suskunluğu seçerek tepkisini sergiler (Bayram, 2010:7).

Köklü'ye göre bu kurama göre fertler iki seçenekten birini seçmeleri gerektiğinde tercihlerinin pozitif ve reddettikleri seçeneklerin negatif taraflarını göz önüne alırlar. Fakat seçimin kötü taraflarıyla reddedilenin iyi özellikleri tutumlara ters düşen davranışlara sebep olurken bilişsel çelişki olarak ifade edilmektedir (Köklü, 1995: 86).

Yanık'a göre genel kanı bireylerin tavırlarının değişmesi önce tutumlarının değişmesiyle olanaklı iken, Bilişsel Çelişki Teorisi ise bireylerin tutumlarının değişmesinin ilk olarak davranışlarının değişmesiyle mümkün kılınabileceğini öne sürmektedir (Yanık, 2012: 19).

2.3.2. Atfetme (Nedensellik) Teorisi

Atfetme, fertlerin davranışlarına bir anlam ataması, diğer kişilerin davranışlarını inceleme, deneyimledikleri vakaları şahısları adına değerli hale getirme ve tahlil edebilmeyi işaret eden bir terimdir. Kuram, insan tavırlarını kurallar çerçevesinde yorumlayarak kişilerin belirli neticelere nasıl ulaştıklarıyla ilgili yargılara varmaktadır (Heider, 1958: 138).

Alan yazınına Heider'le (1958) giren ve bilinen diğer adıyla Nedensellik Kuramı olan atfetme kuramının çıkış önermesi, kişilerin toplumda vakaları, var oldukları gerçekliği, idraki, kıymetleri, fikirleri ve tavırları çerçevesinde işaret göstererek yorumlamalarıdır. Ayrıca bireylerin kendisinin ve diğer insanların davranışlarının nedenlerini anlamlandırma süreci olarak tanımlanmaktadır.

Kahya'ya göre anlama güdüsü ve gerçekleşen olayları anlamlandırmak, bireyleri güdüleyen bir güçtür (Kâhya, 2013: 80). Heider (1958) göre kişiler, davranışların nedenlerini sistematik ve düzenli bir şekilde değerlendirmekle sonuçlara nasıl varıldığı ile ilgili yargılara varmaktadır. Kahya'ya göre nedensellik kuramı üç mertebeden oluşan bir süreçtir. Bu süreç, kişilerin sebepleri belirlemesi ile başlar, daha sonra gelecekte gerçekleştirilecek davranışlar bu sebepler üzerine bindirilir, son olarak da bu sürecin tamamını belirleyen genel prensip ve kaideler oluşturulur (Kâhya, 2013: 80).

Onaran'a göre de bu kuramın temel hipotezi kişinin çevresinde cereyan eden olayların sebeplerini algılamaya çalışmasıdır (Onaran, 1981: 219). Kişiler davranışlarının sebeplerini irdeleyerek şahsi iç sesleri mi ya da dış etmenlerin mi bazı davranışlara sevk ettiğini

algılamaya çalışırlar. Heider 1958 tarihli eseri olan Sağduyu (Naive) Psikolojisi adlı çalışmasında davranışların kişisel ve çevresel iki boyutu bulunduğunu söylemiştir (Kızgın ve Dalgın, 2012: 63). Bireysel boyutta kişilerin davranışlarının çıkış sebebi, kişinin kendi istekleridir. Çevresel boyuta göreyse insan davranışlarını çevresel beklentileri dikkate alarak düzenler.

Weiner Heider'in çalışmalarını temel alarak nedensellik kuramını geliştirilmiştir (Kızgın ve Dalgın, 2012: 63). Weiner'a göre kişinin başarısı veya başarısızlığının nedenlerini başkalarına yöneltme olarak tanımlamıştır (Chen, Wang, Wei Fwu ve Hwang, 2009: 181).

2.3.3. Mum Etkisi

Örgütsel Sessizlik kuramının tarihçesine bakılınca sessizlik olgusu üç dalga halinde gelişim gösterirken mum etkisi diye bilinen kavramı ortaya atan araştırmacılar Rosen ve Tesser 1970'lerde yaptığı çalışmalarla mum etkisi yaklaşımı ilk dalga dönemine denk gelmektedir.

Rosen ve Tesser'in yaptıkları tüketici tercihleri üzerine araştırma sonuçlarına göre, bireylerin istenmeyen iletileri saklamaya meyilli olduklarını, iletinin içeriği alıcı için negatif bir haber içeriyorsa fertlerin iletiyi aktarma gönülsüz tavır sergilediklerini belirtmişlerdir (Tesser vd., 1971: 651; Tesser vd., 1973: 266).

Mum Etkisi tabiri tanım olarak; kişilerin huzursuzluğa sebep olacağından çekindikleri negatif bilgileri karşı tarafa bildirme hususundaki umumi gönülsüzlükleri şeklinde nitelemişlerdir (Rosen ve Tesser, 1970: 254). Brinsfield'e göre mum etkisi araştırmasında araştırmacılar, bireylerin kötü haberleri sahibine iletmek hususunda isteksizliklerinin sebebi münasebetlerinin kötü etkilenme endişesine ek olarak birçok unsurdan doğabileceğini tespit etmişlerdir (Brinsfield, 2009: 32).

Pleger vd. mum etkisi araştırmalarında; kişiler iletilerinde asıl manası veya ağızdan iletişimin hedefini tercih ettikleri düzmece anlatımlarla çevresinden dolanarak kapatmayı seçerlerken, geri besleme tarzının ve miktarının da cinsiyet, yaş, kıdem seviyesi ve meslek deneyimi gibi birçok etmenlerden etkilendiğinden dolayı çeşitlilik gösterebileceğini belirtmişlerdir (Ploeger vd., 2011: 478).

Mum etkisi yalnızca aşağı kıdemdeki personelin idarecilerine belli hususlarda veri aktarmaması aksine buna ilaveten idarecilerin de iş görenlere geri bildirim yapacakları

durumlarda da ortaya çıkmaktadır. İdareciler örgütteki performansı düşük işlere dair geri besleme almaktan imtina ederler veya bunların ötelenmesini arzu ederler (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 1454).

2.3.4. Sağır Kulak Sendromu

Örgütsel Sessizlik kuramının tarihçesine göre sessizlik olgusu üç dalga dönemine ayrıldığı söylenmişti. İkincisi 1980 ile 2000'ler arasındaki tarihlerde örgütsel sessizlik yaklaşımında "sağır kulak sendromu" ve "sosyal dışlanma" olguları birbirlerine yakın tarihlerde literatüre girmiştir. Bunlardan sağır kulak sendromu iş görenlerin hoşnutsuzluğunu net ve direkt dile getirmesine mâni olan örgütsel bir norm şeklinde söylenmektedir (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009:16).

İş görenler, iş yerlerinde genellikle negatif durumları ve oluşan aksaklıkları görmezden veya da duymazdan gelme eylemine girerek suskun kalmaktadırlar. Pierce vd.'nin (1988) literatüre ilk defa kazandırılan Sağır Kulak Sendromu yaklaşımı, iş görenlerin işletmelerde hoşnut olmadıkları hallerde iş görenlerin kendilerini anlatmalarına, açıkça ifadelerine ve doğrudan memnuniyetsizliği dillendirmelerini onaylamayan norm olarak kurumlarda görülmektedir. Bu norm işletmelerde sistematik ve rutin olarak adaletsizlik ortamı yaratmakta ve bunun neticesinde kurumda yüksek iş gücü devrine, düşük verimliliğe neden olmakta yasal mali üstlenmelerin artmasına sebep olmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001: 346).

Literatürde örgütsel hareketsizlik diye de bilinen "Sağır Kulak Sendromu" iş görenlerin hoşnut olmadıkları durumları açıklamaktan kaçınması diye ortaya çıkarken, kurumlarda kalıplaşmış bir kural örgütsel bir norma evrildiğinde iş görenleri sessizliğe yönlendirebilmektedir. Bu kural sessizliği personel adına pozitif bir tavır olarak onaylanmasını sağlayabilmektedir. Örgütlerde sağır kulak sendromunun oluşmasına neden olabilecek üç ana etmen gözlemlenmiştir (Brinsfield, 2003:16):

*İşlevini kaybetmiş kurumsal uygulamalar: Ne olduğu net idrak edilemeyen işlevsiz ve kullanışsız raporlama eylemleri,

* Kurumsal Nitelikler: Aile teşebbüsleri, minimum seviyede personel yönetim işlevli kobiler, taşra işletmeleri, eril yoğun istihdamlı işletmeler,

*İdari Rasyonelleşmeler ve Tepkiler: Yöneltilen suçların inkârı, mağdurun suçlanması, tacizin öneminin göz ardı edilmesi, belli personelin sürekli olarak kollanması olarak sıralanabilmektedir.

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki Sağır Kulak Sendromu'nun kurumlarda en yaygın görüldüğü olaylar taciz vakalarıdır. Cinsel tacizin Gutek'e göre teşebbüslerde bariz şekilde dillendirilmesi negatif etkilere yol açabilmektedir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 1467).

Çakıcı'ya göre çalışanların işyerlerine ilişkin hoşnutsuzluklarını açıkça anlatamayışı, kurum içi iletişim noksanlığının göstergesi şeklinde algılanmaktadır. Bu tarz örgüt ikliminde iş görenler olaya karıştıklarında, kendilerine bulaşmaması adına ve negatif neticelere mâni olmak amacıyla, "duymadım", "görmedim", "fikrim yok" şeklinde cevaplayacaklardır. Bu kapsamda ülkemizdeki iş görenler kendilerini ilgilendirmeyen işlere bulaşması sırasında bariz veya saklı şekilde yanıt alabilmekte cezai işleme tabi kalabilmektedir (Çakıcı, 2007: 157).

2.3.5. Nezaket Teorileri

Toplum ve sosyal yaşamda kibarlık ve zarafet, toplumsal iletişimin anlatım aracısıdır, toplumsal gerekler ve mevkilerin çakışması sonucu etkileşimsel tansiyonu azaltmak ve kolay başlangıç için şifahi bir yöntem sağlar. Bu sebepten nezaketin; toplumsal kuralların kollanmasının ve yapıtaşının vazgeçilmez bir unsuru ve toplumda muhtemel şiddetin önlenmesi amacıyla toplumsal ihtiyaca cevap verdiği ifade edilebilir (Eelen, 2014: 5).

Alan yazınına ilk defa Brown ve Levinson (1987), ile "nezaketin'" tabiatı ve temas halindeki unsurlarının ne şekilde ola geldiğine dair ortaya serdikleri bu teoride, kültürel kuralların sürdürülebilmesinde sessizliğin değerine vurgu yapılmaktadır (Van Dyne vd., 2003: 1365).

Çakıcı'ya göre Nezaket Teorilerinde sessizlik, sözlü anlatım sırasında oluşması olası problemlerden kaçınma için gösterilen davranış olarak ifade edilmektedir. Nezaket Teorileri, toplumsal ahengi sürdürmek ve geliştirmek amacıyla etkileşim taktiklerinin ne şekil kullanılması gerektiğine odaklanmaktadır (Çakıcı, 2007: 148).

Bireylerin karşılıklı etkileşim, dayanışma, uyumlu bir imaja sahip olma ve onaylanma ihtiyaçları sebebiyle diğerleri tarafından onaylanma gereksinimi aksettiren "pozitif nezaket",

bireyin diğerlerine karşı kendini kollama savını ifade eden, baskının ifadesi "negatif nezaket" ve doğrudan bir istek yerine ima ederek açık emrivakilerden kaçınma şeklindeki yüz ifadesi olan gizli nezaket sayılarak üç çeşit çehre ifadesi vardır (Eelen, 2014: 3; Kitamura, 2001).

Culpeper'e göre nezaket teorileri; iletişim taktiklerinin sosyal ahengi muhafazada ve sürdürmede ne şekilde uygulanacağına yoğunlaşır (Culpeper, 1996: 34). Kültürel farklılıklar da nezaket davranışlarında farklılıklara yol açmaktadır. Misal olarak; 2006'da Avustralya'da Ikuko Nakane'nin yaptığı bir araştırmada okullarda sessizlik davranışlarına dair yöneltilen sorulara Japon talebelerinin %78,9 derslerde suskunluğu tercih ettiklerini söylerken buna mukabil öğrencilerin %73,7'siyse Avustralyalı arkadaşlarının konulara yoğun katılımları olduğunu belirtmiştir (Nakane, 2006; 1815). Kuşkusuz gözlemlenen bu gerçek kültürlerin birey üzerindeki tesiridir.

2.3.6. Fayda-Maliyet Analizi

Alan yazınına ilk defa Dutton ve Ashford (1993) tarafından getirilen fayda-maliyet analizi yaklaşımı, tanım olarak kurumların veya kişilerin yapmayı tasarladıkları projenin kârlılık seviyesini hesaplayabilmek maksadıyla, projeye harcanacak giderlerle yatırım sonrasında elde edilecek kârı karşılaştırmaları olarak tanımlanmaktadır.

Pehlivan'a göre fayda-maliyet analizi kuramı, "işletme giderlerinde etkinliğin ve verimliliğin elde edilebilmesi için gereken yatırımın miktarıyla sağlayacağı kârın karşılaştırılmasıyla en az giderle en fazla karı getirecek tasarının kararına olanak veren bir yöntemdir" (Pehlivan, 2010: 85).

Fayda-maliyet analizi yaklaşımı, sadece ekonomide değil bununla beraber sosyal bilimlerin psikoloji ve davranış gibi alanların da kabul görür. Fertler, sosyal çevreleriyle olan etkileşimlerini düzenlerken, kurdukları bu etkileşimin kendilerine getirilerini ve götürülerini kıyaslayarak fayda-maliyet analizinden faydalanabilirler (Alioğulları, 2012:31). Bu kuram, örgütlerde sessizliği anlamlandırmada bizlere ışık tutabilir. İş görenler, İş yerlerindeki davranışlarını, yaşanılanlar karşısında takındıkları tutumlarının ve tepkilerinin ne olacağını önceden düşünür, tasarlar ve bu planlarını uygularken şahsi menfaatlerini göz önünde tutarlar. Kurumda ola gelen olaylar karşısında sessiz kalmak, iş görenlere zarar da verebilir yarar da sağlayabilir. Bu süreçte iş görenler kendi içlerinde bir fayda-maliyet analizine

girerler. İş görenlerin zihninde hesapladığı bu çözümlemede, kendilerinin birebir ne muhakeme ettiklerini kavrayabilmekse çok güçtür (Çakıcı, 2007:14; Kahveci, 2010:18).

Detert, Burris ve Premeaux'a göre İş görenlerin fayda-maliyet muhakemesi yaparken açıkça ifadenin algılanan olası yararları maddiyat, yükselme, takdir edilme gibi unsurları içerecekken aksine olası maliyetler ise kayıp sayılabilecek rütbe-terfi düşürme, iş akdi feshi ve sosyal ilişki kayıpları gibi sayılabilecek küçük düşme ve itibar kaybı, iletişin sırasında sarf edilen enerji ve harcanan vakit, zıt fikirde olanların karşılık verme olasılığı, düşen şirket intibakını, karşıt görüşler sebebiyle doğabilecek gerginlikler ile iş görenin fikrinin önemsenmediğinden kaynaklanacak manevi huzursuzluk sebebiyle bedeller sıralanabilir (Detert ve Burris, 2007: 870, Premeaux, 2001: 11). Akılcı karar verme aşamalarını anlatan fayda-maliyet analizi neticesinde, iş görenler suskunluğun benlikleri adına minimum kayıp maksimum fayda olduğunu hesapladıkları için sessiz kalmayı tercih edeceklerdir (Premeaux, 2001: 14).

2.3.7. Beklenti Teorisi

Victor Vroom'un (1964) literatüre kazandırdığı beklenti kuramı, iş görenlerin davranışlarının büyük çoğunluğun kendi kontrollerinde olduğunu ve bu yüzden istenilen davranışları sergilemeleri için güdülenmeleri gerektiğini söylemiştir. Bireylerin birtakım tavırları sergileme meylini, hareketin neticelerinin cazibesine ve neticeye dair umutların etkisine bağlamaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 225). Bu kurama göre iş görenler kurumda tecrübe ettikleri olaylara dair gerçekçi seçimler yapacaklar ve mantıklı tavırlar göstereceklerdir. Vroom'a göre kuram iş görenlerin davranışlarını açıklarken üç temel kavrama indirger; valens, bekleyiş ve araçsallıktır (Koçel, 2013: 632-633).

Silah'a göre bireyin belirli davranışlarının kendisini belirli sonuçlara ve ödüllere ulaştıracağı şeklindeki umuduyla bu neticeleri arzulama seviyesi (valens) arasındaki ilişkinin, davranışlarının ana karar vericisi olduğunu belirtmiştir (Silah, 2005:99). Finalde araçsallık, iş görenlerin emekleri neticesinde mükafat alacaklarına dair temennilerinin davranışlara etkisi olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda araçsallık iş görenlerin sergiledikleri davranış neticesinde elde edeceği ödülü gelecekte hayal ettiği başarı ve ödüller için basamak olarak görmesini ifade etmektedir (Koçel, 2013: 632-633).

Ferris'e göre iş görenlerin, emek sarfederek arzuladıkları gayeye varıp varamayacaklarına dair temennileri "beklenti" diye tanımlanır. Ferdi motivasyonun ifadesinde, Beklenti Kuramının, genel bir kullanımı vardır (Ferris, 1977). İş görenler, işyerlerindeki eylemlerini kurgularken, örgütsel beklentilerini göz önünde bulundurur. Örgütsel beklentiler, iş görenin kurumdaki olaylara karşı sessizliği veya konuşmayı seçmesini belirler. İş görenler, konuşmaları neticesindeki beklentilerini göz önünde bulundurarak, sesliliğe veya sessizliğe hüküm verirler (Isaac, Zerbe ve Pitt, 2001:219).

Zeynel ve Çarıkçı'ya göre beklenti teorisinde; iş görenlerin davranış-ödül ilişkisi bir çevrim halinde gerçekleşir. İş görenler ödül beklentileri, kendilerinin çalışma isteklerini ve çabalarını artırır ve onları başarıya vardırarak ödüle erişimlerini sağlar. Ödülse, iş görenlerin güdülenmişlik seviyesini yükselterek çabalarını artırır. İdarecilerin iş görenlere verdiği pozitif beslemeler, bireylerin kurumda sorumlu oldukları işleri gerçekleştirme adına mümkün oldukça istekli olmalarını sağlayabilmektedir (Zeynel ve Çarıkçı, 2015:223). Bu pozitif bildirimler, personelin işletmedeki konulara dair düşünce, görüş ve tavsiyelerini rahat bir şekilde dile getirmelerini sağlarken; negatif geribildirimler ise, çalışanların kurumdaki olaylara duyarsız kalarak, işletmede görüş, düşünce ve önerilerini belirtmekten imtina ederek sessizliği tercih etmelerine yol açar (Zeynel ve Çarıkçı, 2015:226).

Kurumda etkin bir iletişim ortamının kurulması, iş görenlerin idarecileriyle çift taraflı sıhhatli bir iletişim gerçekleştirmelerine yarar. Bu durum da endişe seviyelerinin düşmesine ve buna bağlı olarak örgütsel meselelere dair düşünce, görüş ve tavsiyelerini sıkıntısızca paylaşmalarını sağlar; aksi durumda sessizlik tercih edilir (Aktaş ve Şimşek, 2015: 217).

Yukarda anlatılanlar ışığında; iş görenlerin çalıştıkları kurumdaki meselelere dair fikirlerini gizlemelerinin, şahsi beklentilerine veya menfaatlerine daha uygun olduğunu düşünmeleri, fertleri sessiz kalmaya ittiğini ifade edilebiliriz. Bu yüzden örgütsel sessizliğin önlenebilmesi için, iş görenlerin örgütsel problemleri ve bunların çözüm tavsiyelerini paylaşmaları teşvik edecek ortam yaratılmalıdır. İş görenlerde, meseleleri dillendirdiğinde zarar görmeyeceğine; tersine bu paylaşımların faydası olacağı umudu oluşturulmalıdır.

2.3.8. Sessizlik Sarmalı

Alan yazınına bakınca sosyolojik temelli önemli savunmacı yaklaşımlardan biri olan Alman sosyoloğu Elisabeth Noelle-Neumann tarafından kamuoyu oluşumunu anlamlandırmaya

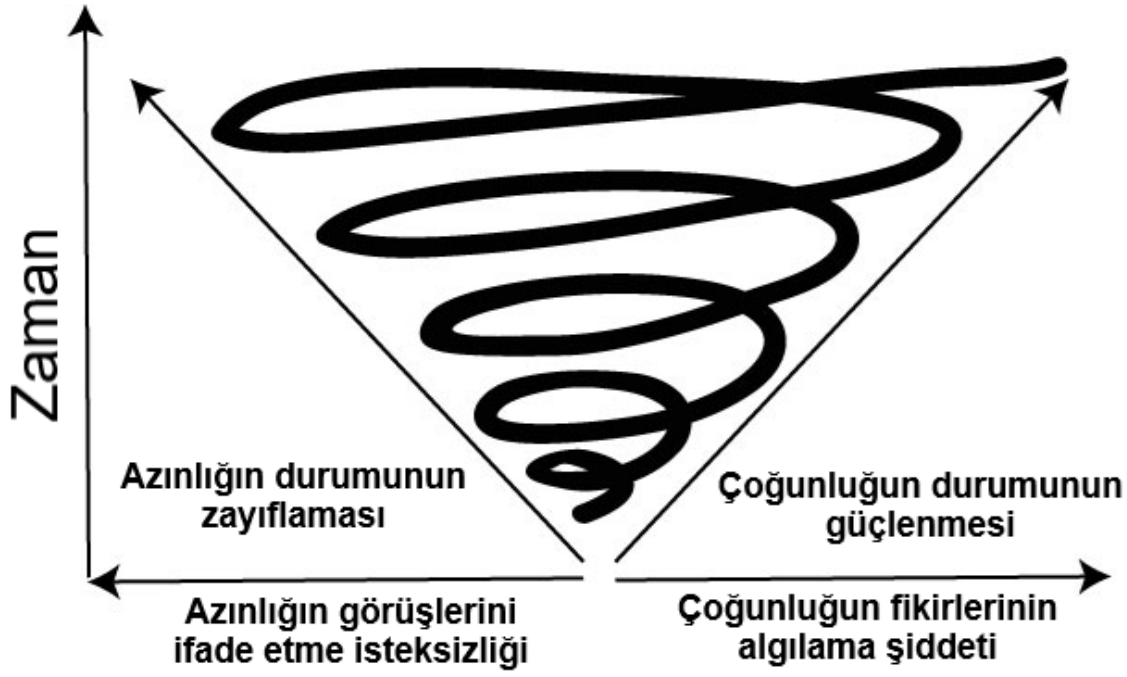
çalışan Sessizlik Sarmalı Kuramı 1974 ile 1980 yılları arasında geliştirilmiştir. Uzun zaman dilimi içinde sınanan teori (1974-1984-1991) fertlerin tavır, tutum, değer ve hedefleri hususunda uzlaşmaya ihtiyaç duyduğu ve uzlaşıyı da toplum tavrı (kamuoyu) şeklinde oluşturduğunu söylemektedir (Neumann, 2002: 384). Teori dört unsurun kendi aralarındaki etkileşimle meşguldür. Bu unsurlar kitle iletişimi, bireylerarası iletişim, toplumsal temaslar ve şahsi fikirlerin açıklanmasıdır.

Sarmal Teorisi fertlerin ortamda yalnız kalma ve izolasyon korkusunu merkeze koyarak, kamuoyu oluşumunu tariflemeyi amaçlarken, bilhassa toplumsal baskıyı fark edilir hale getirmeyi böylelikle toplumsal gücü ortaya çıkarmaya çabalamaktadır. Sessizlik sarmalı teoremi, yalnız kalma ve izolasyon korkusunun toplumda ekseriyetin onayladığı tutumlar, fikirler, inançların toplumu meydana getiren fertlerinde baskı yarattığı ve fertleri de aynı yönde harekete zorladığı fikri temelinde şekillenmektedir. Yalnız kalma ve izolasyon korkusuyla birlikte toplumdaki hareketlerin, düşüncelerin rahatça dillendirilmesinin toplumdaki hâkim görüş yönünde kuşatıcı ve çıkılamayan bir sarmal yaratacağı, toplumsal norm oluşumunun da bundan etkilenerek baskıcı bir şekle evrileceğini göz önünde tutmaktadır (Neumann, 1998: 268).

Sessizlik sarmalı çıkmazını ivmelendiren etkenler; toplumda yalnız kalma ve izolasyon korkusu, uyumlu olma eğilimi, azınlıktaki fikirlerin ifadesinde hissedilen kaygılar, özgüven sorunları olarak sıralanabilir. Sessizlik Sarmalı Teorisi'nin çıkış iddiası, şahsi fikirlerin diğerlerinin ne fikirde olduğuna bağlı olduğu fikridir (McQuail ve Windhal, 2005: 146). Neumann'a göre kişiler kendilerini net olarak ifade edebilmeleri için, fikirlerinin toplum tarafından paylaşıldığına ikna olmaları gerekir. Bu takdirde, ortamda fikirlerini savunabilir ve cesaretle dillendirebilirler. Böylelikle kişi düşüncelerinin güçlü ve geniş bir çevrede onaylandığını fark edecektir. Eğer onaylanmadığını bilirse, kendisini azınlıkta hissederek sessizleşecektir (Neumann, 1998: 234).

Bu çerçevede sessizlik sarmalının örgüt içinde grup içi konuşma ve tartışmalarda açık olmayı engelleyebileceği söylenebilir. Teori, insanların çeşitli nedenlerle çevrelerindeki olaylara karşı azınlığın fikri yerine çoğunluk tarafından kabul edilen düşünceyi ifade ettiklerini belirtmektedir. Kurumlarda iş görenlerin düşüncelerini net ve dürüst şekilde ifade edememelerini, sosyolog Neumann sessizlik sarmalındaki paralel baskılar, yalnız kalma ve izolasyon korkusu gibi korkuların neden olduğunu belirtmiştir. Bowen ve Blackmon'a göre

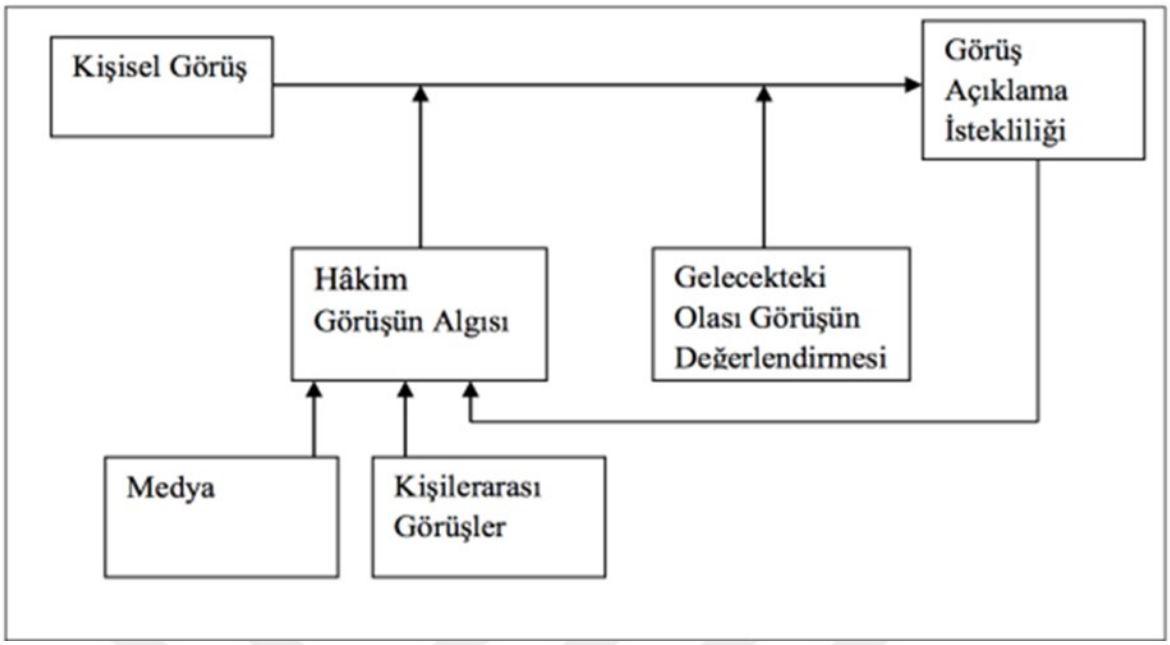
iş görenler kurumda düşüncelerini açıkça dillendirirken bu değerlendirmeyi yaparak sessizliğe ya da sesliliğe karar verirler. Araştırmalar bulguları, kişinin egemen düşünceye ait algısının düşüncelerini en fazla etkileyen etmen olduğunu göstermektedir (Bowen ve Blackmon, 2003: 1395). Bu kurama dair "Sessizlik Sarmalı" Şekil 1'de verilmiştir.



Şekil 1: Sessizlik Sarmalı

Kaynak: Bowen, F. & Blackmon, K. (2003): Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversityon Organizational Voice, *Journal of Management Studies,* s. 1397

Özetle kişinin yalnız kalma ve izolasyon korkusu çoğunluğun fikirleri ile kişinin diğer bir ifadeyle azınlığın fikirleri arasındaki ilişkiyi belirlemektedir. Böylelikle kişiyi sessiz kalması yönünde motive ederek sessizliğin devamını sağlamaktadır (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1390). Özetle kişi toplumdaki çoğunluğun kendininkiyle aynı paralellikte olmadığını fark ettiği andan itibaren, fikir ve görüşlerini toplumda çoğunluk sağlanıncaya kadar içinde tutacaktır. Fertlerin bu kararı yalnız kalma ve izolasyon korkusu ya da özgüven eksikliği kaynaklı olabilmektedir. Bu yüzden kişi sessizleşmekte ve sessizlik sarmalı döngüsü başlamaktadır. Sessizlik sarmalı döngüsünün işleyiş yapısı Şekil 2'de verilmiştir.



Şekil 2: Sessizlik Sarmalının Temel İşleyişi

Kaynak: Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003): Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversityon Organizational Voice, Journal of Management Studies, s. 1396

Son olarak örgütlerde azınlıklar iki şekilde yer almaktadır. İlki; izolasyon ve dışlanma korkusundan dolayı düşüncelerini ve görüşlerini gizleyen ve zamanla sayıları azalan azınlıktır. İkincisi ise örgütteki egemen düşünce ve fikrin güçlü olduğu algısına sahip ve zamanla sayıları artan azınlıktır. İşletmelerde genellikle karşılaşılan ikinci ifade edilen azınlıklardır. Bu grup örgütsel sessizlik boyutlarından kabullenici sessizlik davranışını sergileyen çalışanları ifade etmektedir (Şehitoğlu, 2010: 62).

2.3.9. Kendini Uyarlama

Literatüre göz atınca ilk olarak 1974 yılında Snyder tarafından ortaya konan kendini uyarlama kuramı; fertlerin, mensubu olduğu topluma ya da örgüte uyumlanabilmesi adına, onların normlarına göre davranış ve hareketlerini düzenleyebileceğini belirtmektedir (Snyder, 1974:533). Başka ifadeyle iş görenler, kurumun diğer çalışanları tarafından onay ve kabul görmek ve onların gözünde iyi bir intiba edinmek maksadıyla davranışlarını örgütsel şartlara göre uyarlayabilir veya değiştirebilirler (Greenberg ve Baron, 2003:90).

İş görenler, ait bulundukları kurumda egemen olan norm ve düşünce yapılarını yanlış bulsalar dahi, çoğunluk tarafından kabul gören düşünce yapısını benimsemeye çalışabilirler. Ortamdaki beklentilere göre tavır ve davranışlarını, örgütsel ortama uyumlaştırmak için

hassasiyetlerini değiştirirler (Bildik, 2009: 37). Batmunkh'a göre bu durum iki sebepten kaynaklanmaktadır: İş görenlerin, diğerleri tarafından kabul gören hâkim düşüncenin doğruluğuna kendilerini inandırmaya çalışmaları, farklı fikirlere sahip olmaktan kaçınmalarının ilk nedeni iken; işyerinde azınlığa düşmelerinin kendileri bakımından olumsuzluklara sebep olabileceğini ve kendilerinin alay konusu olabileceğini düşünmeleri de ikinci nedeni oluşturmaktadır. İş görenler örgütten dışlanmamak ve alay edilmemek nedeniyle sessizliği tercih edebilirler (Batmunkh, 2011:8).

Kendini uyarlama teorisine göre iş görenler, işyerlerinde bilgi veren ipuçlarını kullanarak hareketlerini ortam koşullarına göre uyarlayabilmektedirler. İş görenler davranışlarını uyarlayabilme yetenekleri bireylerin kişisel özelliklerine göre farklılık gösterebilmektedir. Örgüte kendini uyarlama becerisi olarak adlandırılan bu niteliğe yüksek düzeyde sahip olanlar, kurumdaki emareleri daha iyi fark edebilir ve iş arkadaşları tarafından soyutlanmamak amacıyla bilinçli olarak tavırlarını değiştirebilirler. Bu kişiler, örgütsel ortamda onaylanan karakteristik özellikleri iyi bir şekilde yorumlar ve bu davranışları kendilerine örnek alarak tavırlarını şekillendirirler. Bu bağlamda, hareketlerini adapte düzeyi iyi olan kişiler, sahip oldukları kişisel özelliklerinin ayırdında olmalarına rağmen, iş arkadaşları tarafından kabul görmek maksadıyla bekledikleri kişilik özelliklerine bürünebilirler.

Aksine davranışlarını uyarlama seviyesi az olan kişiler, örgütlerde kendi özelliklerini yansıtmayı sürdürürler. Kendini uyarlama düzeyi yüksek ya da düşük olanların farklılıkları, konuşma ve susma davranışlarının sergilenmesinde de açığa çıkabilmektedir (Premeaux ve Bedeian, 2003:1543). İşyerinde iş arkadaşları tarafından kınanma ve dışlanma korkuları yaşayan iş görenin kendini uyarlama düzeyi yüksek ve kişilik özellikleri kendini değiştirmeye ya da sessiz kalmaya uygun ise, bu yönde hareket etmeyi uygun görecektir.

2.3.10. Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi

Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi örgütsel sessizlik davranışlarının sebeplerini ifade etmeye çalışan yaklaşımlardan biridir. Bu kuram, araştırmacı Ajzen ve Fishbein'in davranışı açıklamak amacıyla 1970 yılında ortaya attıkları Düşünülmüş Eylem Teorisi'nin daha genişletilmiş halidir (Bayram, 2010: 12). Diğer bir anlatımla, Düşünülmüş Eylem Kuramına algılanan davranışsal kontrol faktörlerinin eklenmesi ile meydana gelmiştir. Kişinin tamamıyla kontrolde tutamadığı ve belirli nedeni olan davranışlarını açıklayabilmektedir

(Ajzen, 1985: 14). Algılanan davranışsal kontrol bir kişinin herhangi bir davranışı göstermesinin çetin veya basitliğine dair düşüncesini açıklar. İlgili kuram Ajzen'nin 1985 ve 1991 tarihlerinde gerçekleştirdiği birçok araştırmalarda açıklanmıştır (Bayram, 2010: 12).

Planlı Davranış Teorisinin dayanak noktası Düşünülmüş Eylem Teorisi'nde olduğu gibi, kişinin bir davranışı sergilemesindeki temel motivasyonun niyet olmasıdır. Niyet, kişinin sergilediği bir davranışa dair arzuladığı istek seviyesi ve emeğinin miktarı hakkında tavır ve toplumsal baskı kışkırtmasının bir unsurudur. Kişi bir davranışı göstermeye istekliyse o kadar eylem sergileyecektir (Ajzen, 1991:182). Afşar'a göre Ajzen'in (2002) Planlı Davranış Teorisinin üç etmeni inanmanın kişilerin tavırlarını belirlediğini anlatmaktadır (Afşar, 2013: 24).

✓ Davranışın muhtemel neticelerine yönelik inançlar,

✓ Diğer bireylerin normatif beklentilerine yönelik inançlar,

✓ Davranışı kolaylaştıran veya zorlaştıran etmenlere yönelik inançlar.

Anlatılanlara ilave olarak Planlı Davranış Teorisi ile örgütsel sessizliğin yoğunlaştığı alan örgüt içi dinamikler ve bunların kişinin davranışlarını ne şekilde etkilediğidir. Kişinin nasıl ve neden sessizleştiği olgusunun yanıtı grup dinamiklerinde yer almaktadır. Seslilik ya da sessizlik iş yerindeki zümrenin hareketlerinden etkilenmektedir.

Kişi haricindeki dinamiklerin irdelenmesi zorunluluğu Planlı Davranış Teorisinin çıkışını oluşturmaktadır. Kişi aidiyeti ait olduğu örgütün kendisiyle hem fikir olmadığını hissettiğinde düşüncelerini açıklamakta isteksiz kalabilecektir. Bu durumun başlıca sebebi kişinin toplumsal ortamını, toplum fikri ve öbürlerinin yargılarından başlayarak elde ettiği verileri şahsi düşünceleri adına temel kıstas olarak kullanmasıdır (Bowen ve Blackmon, 2003: 1398). Konu üzerine elde edilen analizler işletmelerde iş görenlerin, iş arkadaşlarından destek görmediklerinde "seslerini" çıkarmaktan kaçındıklarını göstermiştir. İş görenleri; kurumsal ortam, çalışanların oynanan oyuna dair fikri ve iş görenlerin nitelikleri herhangi bir davranışa yönlendirmektedir.

Seslilik ve zıttı arasındaki tercih çoğunlukla iş görenin kurumdaki "hâkim fikir ortamına" göre belirlenmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003: 1402).

Yine Kahya'ya göre Planlı Davranış Teorisinde, bir iş görenin sergileyeceği bir davranış ile ilgili tutumu pozitif, örgütsel etki ve davranışlar üzerinde kontrol algısı fazlaysa kişinin davranışı gerçekleştirme niyeti yüksek olmaktadır (Kâhya, 2013: 78). Ballı'ya göre bu kuram, kişinin davranışlarının neticesini önceden düşünmekte olduğunu ve ona göre davrandığını savunan insan davranışlarını belirli sebeplerle bağlayan bir yaklaşımdır. Başka bir deyişle kişinin kararlarını davranışa dönüştürmeden önce davranışın muhtemel neticelerini ve seçtiği sonuca varmak amacıyla nasıl bir karar alması gerektiğini belirlemektedir (Ballı, 2014, 220).

2.3.11. Abilene Paradoksu

Örgütsel sessizliği betimlemeye dair yaklaşımlardan bir başkası, 1974 yılında Jery B. Harvey tarafından geliştirilen Abilene Paradoksudur. Kurumlarda alınan kararlar karşısında, iş görenlerin gösterdiği sessizlik davranışını açıklamaya çalışan başka bir kuramdır.

Abilene Paradoksu yaklaşımı, ABD Teksas Eyaleti'ndeki Coleman'da evlerinin balkonunda oturan Harvey ailesinin, bir yaz gününde evlerinden 85 km ötedeki Abilene kasabasına yemek yemek maksadıyla yaptıkları yolculuktan dolayı, bu isimle adlandırılmıştır (Harvey, 1988:17). Tüm aile üyeleri durumlarından memnun halde evlerinde otururken aralarından birisi Abilene 'de yemek önerir. Aslında fertlerden hiçbiri iklimlendirme olmayan bir araçla vasat bir restoranda, yağlı ve sağlıksız yemekler için bu kadar km tepmeyi istememesine rağmen düşüncelerini açıkça dillendirmez. Bu tatsız seyahat sonrası eve dönünce, kızgın ve sinirli olan aile fertleri seyahat için birbirlerini suçlar. Normalde kimse samimi olarak seyahate istekli olmadığı halde, bu olaydan yalnızca belli bir aile ferdi mesul olamaz. Lakin her ferdin sakinliği ve iletişime kapalı olması ailedeki herkesin onaylamadığı bu aktiviteyi tecrübe etmeye sebep olmuştur (Dyne vd., 2003: 1373).

Jery B. Harvey, kurumların hedeflerini yok sayarak uyguladıkları işlerin, kendilerinin gerçek hedeflerini yok ettiğini söylemiş ve bu durumu Abilene Paradoksu olarak tanımlamıştır (Harvey, 1988:19). Buna göre, iş görenler işyerleri ile ilgili kararlara dair bilgi, görüş ve fikirlerini, diğer personelle ters düşmemek ve iş yerinde ortamı sabote eden kişi durumuna düşmemek için fikir beyanından çekinirler ve kurumda egemen olan düşünce etrafında birleşerek uyum sağlarlar. İş görenler, fikir ve görüşlerini gerekçeleriyle anlatmaktan çekindiği için varılan karar, ortak usla alınan bir karar gibi görünür. Fakat bu karar, iş görenlerin asıl düşünce ve görüşleriyle uyuşmamakta, tersine çelişmektedir. Bu ortak kararın

düş kırıklığına uğratması durumunda ise, iş görenlerde öfke tepkisini yaratır ve birbirlerini suçlamalarına sebep olur (McAvoy ve Butler, 2007:560).

İşletmelerde verimli ve etkili iletişim ortamının yaratılamaması, bu paradoksun belirmesinde etkili olan faktörlerin başında yer almaktadır. Personelin örgütsel meselelerin giderilmesine, işlerin verimli ve hızlı sürdürülmesine dair önerilerin olmasına veya örgüt yönetiminin aldıkları kararların negatif neticelerini sezmelerine rağmen, kurumda sağlıklı bir iletişim sistemi yaratılamadığından dolayı sessizliği tercih etmeleri söz konusu olabilmektedir. İş görenler, kurumda işlerin kötü şekilde ilerlemesine rağmen, sessizliği tercih edebilmektedirler. Neumann'ın Sessizlik sarmalı kuramında, iş görenlerin kurumlarında dışlanmamak ve izole olmamak için düşüncelerini dile getirmekten kaçınarak sessiz kalmaları söz konusuyken; Abilene 'de ise, kurumda baskın olan bireylerin herkesten önce dillendirdiği düşüncelerine sürü psikolojisi ile ortak olma ve katılma şahsi fikirlerini söylemekten kaçınarak sessiz kalma olgusu söz konusudur (Banarjee, 1992:799).

2.3.12. Öğrenilmiş Çaresizlik

İşletmelerde tepkisizliğin, pasif kalmanın ve örgütsel sessizliğin en bariz sebebi olarak görülen, Overmier ve Seligman'in ilk kez (1967) kullandığı daha sonra da Abramson, Selingman ve Tasdale (1978)'in olgunlaştırdığı öğrenilmiş çaresizlik yaklaşımı, kişinin kendisini bilişsel, motivasyon ve duygusal açıdan yetersiz bulması neticesinde tavırlarıyla herhangi bir neticeye hakimiyet kuramayacağını idrak etmesi şeklinde nitelendirmiştir. Bireyler hareketleriyle ve bunların neticeleri arasında ilişki olmadığını idrak ettikleri aşamada, tavırlarıyla muhtemel neticeyi yönetemeyeceklerini tasavvur ederler ve böylelikle iş gören lazım olan yerlerde beklenen eylemi sergileyememekte bir anlamda biçarelikle baş başa kalmaktadır (Ersever, 1993: 621-625).

Esas itibari ile davranış bilimlerinde yer alan ve davranış-sonuç ilişkisindeki tespit temeline inşa edilmiş olan bir olgu olan öğrenilmiş çaresizlik sonucu yönetilemeyen bir davranışa bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Özet olarak, geçmiş tecrübelerinde istenilen neticelerin olmasını sağlayamayan ve davranışlarıyla arzu edilen neticeye ulaşmayı sağlayamayacağını (başarısız olacağına) gören kişi, şu an ve gelecekte kontrol edebilecek yeterliliğe haiz olsa da sonucu kontrol etmesine imkân verecek eylemi göstermeyecektir (Bayat, 2002:4). Dolayısıyla öğrenilmiş çaresizlik, bireyin motivasyonunda düşüş görülmesine yol açan bir olgudur denilebilir (Karacaoğlu, vd. 2008).

İş görenler, iş yerlerinde duygu, düşünce ve fikirlerini dillendirdiklerinde ve paylaşımlarının örgütte bir farklılık yaratmadığını gözlemlediklerinde (yetememe), kurum lehine bir emek harcamaktan vazgeçerek sessizliği seçmektedirler (Üçok ve Torun, 2015: 34). Bu yaklaşımda, düşündüğünü eyleme geçirmeme, bir yardımcı ya da kurtarıcı umma beklentisi, yaptıklarının sorumluluğunu almama, umutsuzluk içeren "bunu dillendirsem neyi etkiler ki" gibi sınırlayıcı söylemler kullanma, yeni şeylere açık olma ve daha çok öğrenme yerine hali hazırdaki eylemleri devam ettirme gibi sık görülen davranış kalıpları gözlemlenir. Bu açıdan, idarecilerin iş görenlere dair bir fikrinin gelişmesinde ve iş görenlerin suskun olma eyleminde kültürel etmenlerin kritik yer aldığını belirtmek yanlış olmaz (Çakıcı, 2008:87).

2.3.13. Başarı İhtiyacı Teorisi

Alan yazınına bakıldığında ilk olarak McClelland (1961) tarafından ortaya atılan bu yaklaşıma göre fertler güç, başarı ve ilişki ihtiyacı olarak üç grup ihtiyacın etrafında tavır sergilerler (Koçel, 2013: 627; Robbins ve Judge, 2013: 210). Bu kuram; ileriye gitme motivasyonu, oluşturulmuş bir kısım standartlara erişme ve kazanma isteğiyle, güç talebi, güç ve iktidar olanaklarını büyütme, diğerlerinin kendi tesirinde kalmasını sağlama ve otoritesini muhafazayla, temas gereksinimi, başkalarıyla yakın etkileşimler oluşturma ve toplumsal iletişimi ilerletmeyle alakalıdır.

Başarı motivasyonu, ileri ideallerin tespitine pozitif etkisi olacak şahsi ve örgütsel açıdan ilerlemeye katkıda bulunur (Güney, 2011: 324). İşletme hedeflerine ulaşmada iş gören seçimi seçme ve değerlendirme aşamalarında yararlanılabilecek olan başarı ihtiyacı kuramı bilhassa idarecilerin sessizlik davranışlarını tanımlama ve açıklamada kullanabileceği bir yoldur.

Güce olan ihtiyaç tepe idarecilerin, iş görenler üzerinde etkili olmak isteyeceklerinden, çalışanlarını amaçladıkları bir eyleme yöneltmek amacıyla açıkça konuşmaktan çekinmeyebileceklerini, ilişki talebi yüksek olan kişilerin, astlarla dostane etkileşimlerini negatif etkilememek, karşılıklı çatışmalara sebebiyet vermemek için zaman zaman sessizliği seçebilecekleri, başarı talebi yukarda olan idarecilerinse şahsi başarısına engel şeklinde düşündüğü alt kademelere suskun tavır gösterip, yapılması gerekenleri kendilerinin gerçekleştirmeyi seçecekleri yada pozitif sonuca etkisi olacağını düşündüğü çalışanlarınaysa net olarak konuşarak başarıyı garantilemeye çalışabileceğini anlatılmaktadır (Çakıcı ve Aysen 2014: 121).

2.4. Sessiz Kalma Biçimleri

İş görenlerin kendi aralarında sergiledikleri farklı kişilik ve karakter nitelikleri ve sessizliği tercih etme sebepleri sessizlik eyleminin farklı şekillerde görülmesine sebep olmaktadır. Bu kısımda iş görenlerin sessiz kalma şekilleri olarak; iş gören sadakati, eylemsizlik ve durumu kabullenme, geri çekilme ve diğerlerinin davranışlara yönelme, sadakat ve ilgisizlik başlıkları olarak incelenecektir. Sessiz kalma biçimlerine örnek olan "sağır kulak sendromu" daha önceden de belirtildiği için tekrar değinilmeyecektir.

2.4.1. Çalışan İtaati

Alışılagelmiş işletmelerde merkezi yapı yetkiyi kendinde topladığından iş görenler üstten tebliğ edilen her unsuru kabullenmeye ve itaati tercih etme meyillidir (Saylı, 2008:189). Bildik'e göre boyun eğme, kurumsal şartları özünden kabullenişi ve olanı sorgulamamayı ifade eder. İtaatkâr iş görenlerin sessizlik kalmalarının daha az ayırdında olmaları sebebiyle değişimlere daha pasiftirler ve boyun eğme direncinin aşılması için kişinin sessizlik tavrından daha öte emek lazımdır (Bildik, 2009: 43).

Söz dinleme ve itaat, iş görenin istenileni zamanında yerine getirmesi, verilen görevi eksiksiz yapması, kurumun kaynaklarını ekonomik harcaması, kaidelere riayet ve yönetmeliklere itimat şeklinde anlatır (Dyne, Jill ve Richard,1994: 765). Bilindik şekliyle kurumda işleyişin olağan haliyle devam edebilmesi bakımından çok mühim bir olgudur. İşletmeler, rutin işlevlerini yürütürken birçok benzemez iş bir çeşit uyum halinde ile yürütülmelidir. Lakin söz edilen akışta problemler peydahlanırsa belli başlı iş görenler işlerinin manalarını sorgulayıp icra etmek zorunda oldukları işleri reddetmeye veya zamanında bitirmeme gibi eylemleri uygularlarsa bu durumda işleyiş duraksayabilir. Topallayan her işlem kurum adına kritik bir kayıptır.

Çalışan itaatinin kurum bakımından dikkate değer bir zararı olur. Örgütlerde çalışan itaati çoğaldıkça oradaki bütün var olan kural ve şartlar şüphe duyulmadan onaylanabilmekte ve bu vaziyet olası doğacak seçeneklere ilgiliyi de engellemektedir. Buna ilaveten iş görenler kurumda sessizlik davranışı sergilediklerinin idrakinde bile değillerdir (Saylı, 2008: 189). Oysa iş görenler kurumun genel işleyişiyle ilgili veya ortam çalışma koşullarına dair kaideleri irdeler ve olumlu düşüncelerini belirtirse kendileri ve işletme bakımından nitelikli

değişikliklere neden olabilirler. Buna ilaveten iş görenlerin örgütsel sessizlik davranışı içinde olduklarının idraksizliği önemli bir eksikliktir.

2.4.2. Pasif Kalma ve Razı Olma

Örgütlerde sessizlik davranışlarından diğeri de iş görenlerin pasif durması veya kurumda beğenmedikleri bazı olaylara karşı rıza göstermeleridir. İş görenin bu pozisyonda temel amacı kendine bir zarar gelmesinin önüne geçmesidir.

İş gören şahsi iş güvenliği için kurumda şahit olduğu birtakım hatalı, eksik veya etik dışı uygulamalara karşı tepkisiz olabilmektedir. Bu gibi aksaklıkların iyileştirmesine dair bildireceği görüş ve önerilerin kendisine karşı negatif tepkilere sebep olabileceğini düşünebilir. Buna benzer şekilde kurumdaki hâkim görüşten çekinerek bazı yanlışların veya etik dışı tavırların söylenmediği, yok sayıldığı durumlar da yaşanabilmektedir. İşletmede iktidarı elinde tutan hemşeri, tek ortak kökenden gelme ya da benzer gruplaşmalar iş görenler kendi aralarında dayanışma fırsatı yarattığı gibi başka personelin bu oluşumlardan uzak durmasına de sebepler oluşturabilmektedir (Slade, 2008: 61). Çünkü bu gruba karşı durmak, kişinin hem iş hayatında hem de dışarda birtakım sorunlarla karşılaşmasına sebep olabilir. Benzer şekilde kendi yanlışlarının ya da açıklarının devamlı başkaları tarafından fark edilmeye çalışılması kişinin iş stresini çoğaltacak ve iş veriminde ve işinden duyduğu hazda azalmaya sebep olacaktır.

2.4.3. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme

Örgütlerde sergilenen sessizlik davranışlarından birisi de çekilme ve başka davranışlara yönelmedir denebilir. İş görenin yaptığı işle ilgili olarak şahit olduğu hataları, olanakları veya yapılması gerekenleri tespitinde her zaman konforlu davranamayabilir. Örgüt ikliminin iş görenin düşüncelerini dillendirmesi ya da dillendirmemesine etkisi büyüktür. Çalışan birtakım kaygıları giderilmezse iş gören kurumda değişim için uygun gördüğü alanlarda düşüncelerini bildirmeyecek, fark ettiği aksamalarda bile başka davranışlara yönelecektir. Fikirlerini dillendirmenin örgütte bir fark yaratmayacağı, her durumda alışılagelmiş yollarla işlerin bitirileceği, buna ilaveten cezalandırılma, kıdem yükseltmeme, iş akdi feshi gibi negatif olaylarla karşılaşabileceği durumlarda iş gören, düşüncelerini açıklamaktan kaçınır.

Kahveci'ye göre bu ortam işletmelerde değişime mâni olur ve yavaşlatır (Kahveci, 2010 20).

Brinsfield'e göre bu tavrının diğer bir sebebi de iş görenin örgütte şahit olduğu negatif olaylar karşısında kurumun gelişimine katkı yapabileceği umudunu kaybetmesidir. Bu umutsuzluk ortamı iş görenin çekilmesine ve başka davranışlara yönelmesine sebep olmaktadır (Brinsfield, 2009: 41). Değişik bakış açılarıyla kuruma olumlu ve yapıcı etki sağlayacağı düşünülen iş görenler işletmenin adil kurallarla yönetildiği fikrine inandırılacak uygulamalarla kuruma yararlı eylemler yapmaya özendirile bilinir. Bilhassa çok farklı iş tecrübesine sahip iş görenler uygun örgüt ikliminde kurum için yapıcı katkı sağlamaları ve birçok konuda düşüncelerini açıklamaları için yeterli fırsat tanınmazsa bu durum kurumlar bakımından dikkate değer olanakların elden kaçırılmasına sebep olur. Çünkü işletmelerin, başka deneyimleri olan personelin yararlılığını çoğaltmaya dair kurumsal hedefleri bulunmalıdır.

2.4.4. Sadakat ve İlgisizlik

Somuncu'ya göre örgütsel sessizlik biçimlerinden bir başkası da örgütsel sadakat olduğu söylenir. Örgütsel sadakat, kişinin çalıştığı kuruma dair daha fazla emek sergilemeye hazır olması, kurum menfaatlerini şahsi menfaatlerinden daha ileri tutması ve o kurumda çalışmaya devam konusunda irade sergilemesi olarak söylenebilir (Somuncu, 2008: 21). Kişi çalıştığı alanda becerileri, azmi ve çalışkanlığı ile öne sıyrılıp belirgin başarılar elde ediyorsa, buna ilaveten bazı zamanlarda başarılı olmasa da sorumlu tutulduğu işi gerçekleştirebilmek için yeterli işleve sahipse bu şartlarda karşı işletmelerden istihdam etme teklifi gelebilir. Kurumda önemli bir yerde olan bir personelin karşı işletmelerin herhangisinde iş başı yapması, geçmiş işyerinin işletme faaliyetlerinin aksamasına sebep olabilir. Bu durumda iş görenin sadakati varsa eski kurumuna bağlı kalarak, rakip işletmelere transferi reddederek kurumunu zora sokmayacaktır.

Köse vd. 'ne göre örgütsel sadakat; örgütü kurum dışına karşı övmeyi, dış tehditlere karşı müdafaayı ve negatif durumlarda dahi kurumuna aidiyetini kaybetmeme manasındadır (Köse, Kartal ve Kayalı, 2001: 3). İşletmeler maddiyat ile ilgili işlerinde başarısız sonuçlarla karşılaşabilir. Bu gerçeklik piyasadaki ticari hissesinde ve kazançta büyük düşüşlere sebep oluşturabilir. Böyle durumlarda kurum, personelinin maaşlarında iyileştirme gerçekleştiremezken bazen de personele maaş tazmininde takılmalara dahi yol açabilir. Fakat kurum sadakati güçlü iş görenleri olan işletmeler dar anlarında kuruma desteğini

sürdürüp, büyük bir sabırla işlerin yola girmesini bekleyecek, gemiyi terk etmeyecek tersi durumda olan kişiler ise ilk durumda işi bırakma yollarını arayacaklardır.

İşletmelerde genellikle yüksek sadakatli personel bir konuda memnuniyetsizliklerini sesli dillendirirken, düşük sadakatliler işten ayrılmayı eylem olarak seçmektedirler. Afşar'a göre bazı durumlarda sadakatli iş görenlerin de sessiz kaldığı gözlemlenmiştir (Afşar, 2013: 45).

Kurumlar yetişmiş çalışanlarını kaybederse yeni birisini istihdam edip, yetiştirme maliyetlerine katlanmayı istemeyeceklerinden iş görenlerin sadakatlerini yükseltmeye dair önlemler alabilmektedir. Misal olarak iş görenlere; dini günlerde, doğum ya da evlilik yıl dönümü gibi özel zamanlarda hediyeler verilmesi, iş görenlerin sevdikleri ile dahil olabilecekleri, konser, gezi, piknik, sosyal faaliyetlerin düzenlenmesi, çalışanın yeterliliklerini yükseltmeye yönelik hizmet içi eğitim kurslarına katılmalarına olanak sağlanması, kreş yardımı, ikramiye, kâr payı, havayollarında bedava uçak bileti gibi çeşitli sosyal yardımlar yapılması gibi uygulamalar sadakati artırabilir.

İş görenler kurumda evvelden belirlenen kuralların işleyişi kâfi derecede kapsamadığını, problemleri çözmede yetersiz olduğunun farkına vardıklarında bu durumlarda düşüncelerini beyan etmekte ilgisiz olabilmektedirler. Yürüttükleri işle ilgili şahsi düşünceleri alınmadan tepeden inme yönergeler işlerini zorlaştırmakta, iş bitimi ya da teslimatı uzatmakta ve işyerinde huzursuzluğa sebep olmaktadır. Eğer işletmede mevcut iş tanımları ve yönetmeliklere paralel hareket edilmesi talep edilirse iş görenlerin büyük bir çoğunluğu fikirlerini söylemeyip daha iyi bir iş ortamı olması için çabalamayacak, yalnızca sorumlu olduğu işlerini yapıp ilgisiz kalacaklardır.

2.5. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Alan yazına bakıldığında sessiz kalma ile ilgili şimdiye kadar yapılan araştırma bulguları altında iş görenlerin sessizlik tercihlerinde başlıca; zarara uğrama tedirginliği, tecrit edilme (Erigüç vd., 2014a: 133), kendilerine kötülük gelebileceği ve konudan suçlanacakları sebebiyle (Bisel ve Arterburn, 2012: 220) korkuları temel rol alabilmektedir. Milliken vd., (2003: 1463-1464), Kurumlarda suskunluğun sebeplerini irdeledikleri araştırma neticesinde sebepleri; olumsuz intibaya sahip olmak, şahsi münasebetlerin olumsuz etkileneceği

tedirginliği, intikam ve ceza alma korkusu ve diğerlerine kötülük yapma tedirginliği şeklinde bulmuştur.

Örgütlerde sessizliği tetikleyen faktörler bu kavram içinde pasif kalmayı ve hareketsizliği bir açıdan davranış sergilememeyi içermesi sebebiyle fark edilmesi oldukça zor bir durumdur. İş görenler kuruma dair bir konu için sessiz kaldığında, bu tavrı istemli mi yoksa istemsiz mi gerçekleştirdikleri, aksi taktirde ifade edecekleri fikirlerinin bulunmaması veya idari kadroyla düşünce birliğinin ifadesi şeklinde mi görülmeleri gerektiği yüzde yüz tespit edilemeyecektir. Aynı zamanda eğer iş görenler, kurumda veya bulundukları ortamda diğerleriyle hemfikir olduklarını belirtseler bile şahsi fikirlerini belirtip belirtmediklerini tespit etmek oldukça güçtür (Tangirala ve Ramanujam, 2008: 40).

Örgütsel sessizlik kavramının somut olmayan ve derinlikli yapısı, olgunun tanımlanmasına ilaveten sessizliğe sebeplerinin tespitini de güçleştirmektedir. Bundan dolayı sessizliğe sebep olan etmenleri kesin alan içerisinde sıralamak mümkün kılınmayacaktır. Bu durumun temel sebebi örgütlerin, idari yapıların ve iş görenlerin kendilerine özgü yapısıdır. Bu da sessizliğe sebep olan etmenlerin işletmeden işletmeye değişim göstermesine neden olacaktır. Alan yazına bakıldığında iş görenlerin düşüncelerini açıkça söylemelerini etkileyen faktörlere dair yapılmış farklı araştırmaların varlığı görülmektedir. Bunlar;

Sessizlik iklimi (Morrison ve Milliken, 2000; Panahi, Veiseh, Divkhar ve Kamari, 2012),

Yönetimin tutumu ve işgörenlerin dahil olması (Huang, 2000),

Adaletsizlik iklimi (Pinder ve Harlos, 2001),

Örgütsel ve yönetsel destek (Dyne vd., 2003),

Örgütsel normlar (Bowen ve Blackmon, 2003),

Algılanan risk (Piderit ve Ashford, 2003),

Örgütteki inanç ile diğer nedenler (Milliken 2003)

Sessizliğe neden olan bireysel ve örgütsel faktörler (Premeaux ve Bedeian, 2003; Milliken, Morris ve Hewlin, 2003; Henriksen ve Dayton, 2006; Çakıcı, 2008),

Örgütteki kişilerarası iklim (Edmondson ve Detert, 2005),

Kültürel güç mesafesi (Huang, Evert Vlıert, Vegt, 2005),

Adalet iklimi (Tangirala ve Ramanujam, 2008),

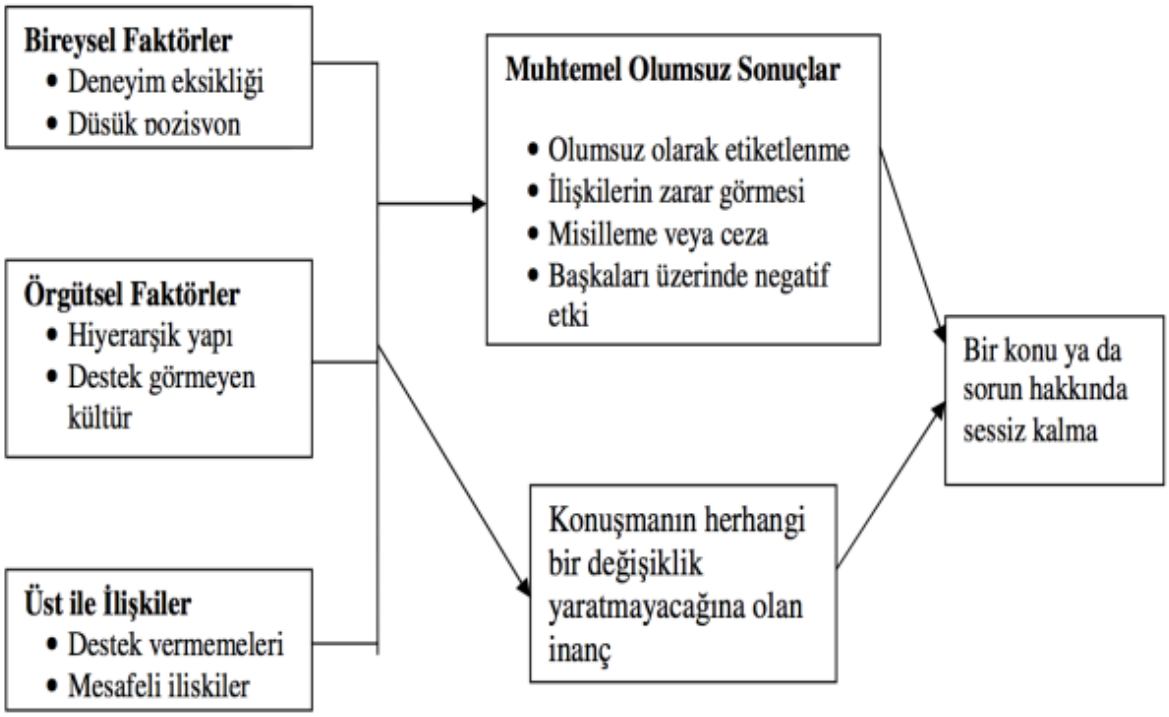
Kişilik özellikleri (Nikdaou, Vakada ve Bourantas, 2008),

vb. örgütsel ve yönetsel seviyedeki etmenlerden söz edilmektedir.

Geçmişten günümüze yapılan araştırmalar altında örgütlerde suskunluğa sebep olan etmenler, birtakım araştırmalarda şahsi ve örgütsel etmenlere temellendirilerek (Premaux, 2001: 126) sınıflandırılırken, başka araştırmalarda bireysel etmenlere temellendirilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 336). Buna yakın başka araştırmalarda sessizliğin örgütsel nedenler (inanç, korku gibi) ve başka etmenler olarak sınıflandırmıştır. Alan yazına bakıldığında sessizliği tetikleyen etmenler kurumsal, idari ve şahsi unsurlar (Milliken, Morrison ve Hewlin 2003: 1467; Premeaux 2001: 13; Pinder ve Harlos 2001: 345) şeklinde ortak bir gruplandırmada tanımlanmaya uğraşılmaktadır.

Sessizliğin sebeplerine dair incelemelere göre iş görenlerin idari, örgütsel ve işle alakalı çekinceleri merkezinde (ilişkileri zedeleme tedirginliği, deneyim noksanlığı izolasyon korkusu, vb.) (Morrison, Milliken ve Hewlin, 2003: 1456), sürekli şikâyet eden birisi olarak lanse edilmek, iş ilişkilerine zarar verme kaygısı, örgütte güven ve saygı kaybına uğramak, kıdem alamamak, iş akdinin feshedilmesi, iş arkadaşları tarafından onay görmemek gibi beşerî korkular örgütsel sessizlikte aktif olan faktörlerdir (Bowen ve Blackmon, 2003: 1393).

Altta Miliken vd. (2003)'in oluşturduğu örgütsel sessizlik eylemine sebep olan etmenler Şekil 3'te verilmektedir.



Şekil 3: Örgütsel Sessizlik Eylemine Sebep Olan Etmenler

Kaynak: Miliken vd. (2003).

2.6. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Bireyin sergilediği örgütsel sessizlik davranışının şahsi bulunduğu işletme için belli sonuçları olmaktadır; bu kavram bireysel ve kurumsal olmak üzere iki başlıkta sınıflanabilir.

2.6.1. Bireysel Sonuçlar

Sessizlik tavrı kişinin dünyasında önemli değişimlere sebep olur. İlk olarak kişi tepki göstermeyerek veya tepkisini sessizlik tavrıyla sergileme yolunu tercih ettiğinde örgütte anlaşılması bir süreç ve zaman alabilir. Kişinin, sessizlik tavrında genellikle negatif bir anlam çıkarılsa bile bu görüntü çoğunlukla ya idrak edilemez veya işyerinde problem yaşamadığı, mutlu olduğu düşünülür.

İş tatmini, güven, bağlılık, motivasyon, performansta düşmelere sebep olan örgütsel sessizliğin, kişinin sahip olduğu stresle birlikte işi bırakma ihtimalinin artırması bireysel sonuçlar belirtilmiştir (Morrison ve Miliken, 2000: 718). Literatüre bakınca yapılan birçok

çeşitli araştırma, sessizliğin çoğalmasının tatmin ve bağlılık üzerindeki tesirini ortaya sermektedir (Nikmaram vd., 2012, Kolay: 2012, Kahveci: 2010, Soykan: 2010, Barçın: 2012).

Kurumlarda suskunluk iş görenlerin işyerinde aşağılandığı hissiyatıyla birbirlerine darılmalarına, buna ilaveten içlerinde kin duymalarına sebep olabilir. Bu şartların önüne geçilememesi durumunda kurumda çatışmanın şiddeti yükselecektir (Sarıkaya, 2013: 72). Bu aşamada kurumlardaki aşağı kadrodaki idareciler de sayılmak koşuluyla otoriteye hâkim kişilerin sorumluluk göstererek ve örgütte sesini duyurma iklimi yaratarak insanı çatışmaların kuruma ve iş görenlere zarar vermeden neticelendirilmesi gerekmektedir. Bu aşamada örgütsel anlaşmazlık ve çatışmaları yok saymak tamiri daha zor zararlara sebep olabilir.

Çakıcı'ya göre iş görenlerin birçok sebeple şahsi fikirlerini belirtememeleri kendilerini değersiz ve zayıf hissetmelerine sebep olacak, benimsenme ve örgütsel destek duyguları azalacaktır (Çakıcı, 2010: 35). Çalışanların birçoğu icra ettikleri görevlerinin, ifade ettiği söylemlerin onaylanmasına dair bir beklenti ile yaşarlar. Çalışanların karakterleri sebebiyle bu isteğin şiddeti değişiklik göstermektedir fakat genel bakışta bütün çalışanlar faaliyetlerinin neticesinde pozitif dönüş beklerler.

Bazı iş görenler çok emek sarfederek, bazen sorumlu olduğu işinin dışında da işler gerçekleştirerek ve zaman zaman fazla mesai yaparak işletmesi için yararlı olacağını düşündüğü bir eylemi gerçekleştirdiğinde onay ve takdir almazsa büyük bir moral çöküntüsü yaşayabilir. Eğer kişinin çalıştığı örgütün iklimi iş görenin bu işi gerçekleştirirken karşılaştığı güçlüklerin ve özverinin görülmeyeceği bir ortamsa bu koşul kişinin ileriki çabaları için motivasyonunun ortadan kalkmasına sebep olur.

İşletmelerin devamlılıklarını sürdürebilmeleri için etraflarında değişime uyum sağlayacak bilgiyi paylaşmaktan çekinmeyen hem şahsi hem de kurumun düşüncelerini savunabilecek çalışanlara ihtiyaçları olmaktadır. Böyle personeli istihdam etmeyen veya iş görenlerin suskun kalması için iklim yaratan kurumların tecrübe edeceği problemler şunlardır (Özgen ve Sürgevil, 2009: 321);

- İş görenlerdeki karşılıklı güven ve motivasyon düşerken kaygı, kayıtsızlık ve işe yabancılaşma seviyesinin artması,

- İş görenlerin kurum içi iletişimsizlik sebebiyle birbirlerinden ayrışmaları,
- Kişisel ve örgütsel yaratıcılığın engellenmesi.
- İş görenlerin örgütteki değişime uyum sağlayamamaları ihtimali,
- İş görenlerin örgüt içi sosyal ortamdan çekilerek bireysel sessizleşmelerini yoğun şekilde kabullenmeleri neticesinde kendilerini örgütten izole etmeleri,
- İş görenlerin performanslarının, iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının düşmesi,

2.6.2. Örgütsel Sonuçlar

İş görenlerin örgütsel sessizliğin kritik önemde olduğu karar alma durumlarında kuruma negatif tesiri olur (Sarıkaya, 2013: 73). Çünkü iş görenlerin hüküm verme aşamasına dahil olması işletmenin dönüşümün benimsenmesi ve uygulanması açısından kritik derecede önemlidir. İş görenlerin görüşlerini rahatça açıklayamaması, birtakım endişelerini sessizliğe itmesi durumunda işletmede aktif görev alması gereken dönüşüm sürecinde pasif durumda kalacaklardır. Kurumlarda hangi unsurların değişmesi gerektiğini genellikle iş görenler, idarecilerden daha iyi tespit edebilmektedir. Bilhassa işin yapılış şekli, dahili unsurlar vb. aşamalarda yukarı idari kadroya nazaran oldukça isabetli tahminler ve hazırlıklar yapabilirler. Negatif geri besleme diye anlatılan şartlar iş görenlerin, işletmede yanlışlık diye tespit ettiklerinin bertarafı veya iyileştirilmesi amacıyla bildiklerini paylaşması oldukça kıymetlidir.

Colquit vd. 'ne göre sessizlik iş görenlerin; devamsızlık, işi devretme gibi istenmeyen hareketlerle ortaya çıkan tatminsizlik seviyesini arttırdığı için, örgütler bakımından büyük zararları olabilir (Colquitt ve Greenberg, 2005: 312). Kişilerin iş tatminlerinin düşmesi başta işten ayrılma ve farklı işlere geçmelerine sebep olur. Bilhassa belirli bir alanda uzmanlık gereken yerlerde iş görenlerin işi bırakması kurumu sıkıntıya sokabilir. Teknik açıdan yüksek bilgiye sahip personel işten ayrılırsa aksamalar olur.

Tangirala vd. 'ne göre sessizliğin işletmeler açısından diğer önemli neticelerinden birisi de kurum için kritik bilgilerin idare kademelerine iletilememesi, idare biriminin örgütsel sorunlarla yüzleşememesi ve yenilikçiliğe ket vurmasıdır (Tangirala ve Ramanujam, 2008: 38). Bilhassa dönüşüm hızının yüksek olduğu iş kollarında, problemlerin hızla üst yönetime

taşınması ve soruna göre strateji geliştirilmesine imkân sağlanmalıdır. Tersi durumda işletme rekabet edemeyecek hale gelir. Örgütün performansını yükseltmek ve dönüşen piyasa ortamında rekabet kudretini yitirmemek, buna ek artırmak için dönüşüm çok önemlidir. Sessizlik bu aşamada, dönüşümün doğru yapılması adına önemli bir engeldir.

Milliken vd. sessizliği, çalışanların morallerini, örgütsel bağlılıklarını ve güvenlerini, kötü yönde etkileyerek, yenilikçiliğe karşı engel teşkil olarak tanımlamıştır (Milliken vd., 2003: 1454). İnsan kaynaklarının önemli hedeflerinin birisi personelin; morali, huzuru, güveni, motivasyonu, bağlılıkları örgütsel sessizlikleri ile çok ilintilidir. Buna ilaveten personelden edinilecek bilgilerle birçok kurum bir takım yenilik kararları almaktadır. Sessizlik hâkim olan örgütlerde yenilikler de bu durumdan etkilenir.

3. ÖRGÜTSEL ADALET

Gerçekleşen çalışma ve etkinliklerden sonra beliren giderler ve gelirlerin, iş gören ve bölümler arasında hangi kıstaslarda adaletli bölüşüldüğü ile ilgili alınan karar ve tavırları incelemeye yoğunlaşan adalet yaklaşımı, etik davranışları nitelemenin esas aracı şeklinde söylenebilir. Daha ziyade giderler ve gelirlerin adil bölüşülmesi, kuralların yansız olarak uygulandığı, haksızlık ve ayrımcılık sebebiyle zararlı çıkanların giderlerinin karşılandığı bir kurumda iş görenlerin adalet algısının yukarda olduğu denebilir (Black ve Porter, 2000: 122).

Örgütsel adalet, eşit ve etik olarak gerçekleştirme ve işlemlerin kurumda hakimiyetinin sağlanmasını ve özendirilmesini kapsar. Diğer bir deyişle adil bir teşebbüste, iş görenler idarecilerin tavırlarını eşit, etik ve rasyonel olarak sayarlar. Yapılan bilimsel araştırmalar, düşük fiyat, kurumsal yöntem ve politikalara ve kurumsal olaylara dair negatif tepkilerin, iş görenin karar alma aşamasının eşit yapıldığına dair güveni olması koşulunda, daha az konuşulduğunu ortaya sermiştir (Pfeffer ve Langton, 1993).

Kurumda örgütsel adaleti yaratmanın birden çok yöntemi vardır. Bunlardan ilk ikisi, dağıtımsal ve işlemsel adaleti yaşatabilmektir. (Greenberg ve Baron, 2000: 142). Dağıtımsal adalet, kişilere ahlaki ve tarafsız olarak tanımlanan nitelikler temelinde davranılmasını zorunlu kılar. Buna göre; gerekli yönlerden yakın olan kişilere benzer tavır sergilenmeli, ayrı iş görenlereyse, arasındaki farklar nispetinde ayrı muamele edilmelidir (Foley vd., 2002: 473-474). Eşitlik teorisi içerisinde yer alan dağıtımsal adalet, teorisinin temeli, eşit çalışmanın eşit netice getirmesi beklentisidir.

Dağıtımsal adaleti kullanan idareciler, başarıya dayalı adil bir şekilde mükafat ve cezaları verirler. Bu durum tüm personelin benzer ya da eşit mükafat veya yaptırım alması demek değildir. Daha ziyade iş görenler, kurumun hedeflerine pozitif etki veya tersi etki ettiklerinde mükafatlandırılır ya da cezalandırılırlar. Bir idareci iş görenin demografik özelliklerine dayalı olarak terfi veya mükafat dağıtmamalıdır. Dağıtımsal adalet ile karar verme süreci demografik özellik gibi olgulara dayanan taraflı kararlar sebebiyle sistematik olarak iş görenlere karşı ayrımcılığın yaşanmayacağını garanti eder. İşlemsel adaletse fazla ve az ödemeden imtina etme, alınan kararlara katılım, neticelere dair bilgilendirme gibi örgütsel faaliyetlerin personel arasında adil yürütülmesi manasına gelir (Colquitt ve Chertkoff, 2002: 595).

İşlemsel adaleti uygulayan idareciler, alınan kararlardan etkilenen çalışanlara karar aşamasında onaylarından ve sürecin yansız şekilde uygulandığından emin olurlar. Tasdik, çalışanların duruma dair bilgilendirildikleri ve mevcut sistemi tercih etme hakkına sahip oldukları manasına gelir (Greenberg ve Baron, 2000: 145). Örgütsel adalet idrakinin temelinde hem kurum hem de iş görenlerin zorunluluğa sahip olması ve tarafların da sorumluluklarını sahiplenmesi vardır. Kişilerin karşılıklı sorumlulukları ve yapacakları net şekilde belirtilip, istekli olarak onayladığı ve işletmenin yaşamında ortak menfaat olarak kavradığı müddetçe adalet olgusunun varlığından bahsedilebilir. Bilhassa kimi iş gören, adaletsizliğe daha fazla hassasiyet gösterir.

Ödüllerin adilliğine duyarlılık, dağıtımsal adaleti gösterirken, mükafatların hangi yolla dağıtıldığına dair alınan kararlara karşı olan hassaslık ve kişilerin problem çözmek amacıyla yapılanlara tepkisi işlemsel adaleti ortaya serer (Rollinson vd., 1998: 171). İdarecilerin ödülleri ve sorumlulukları adil olmayan bir şekilde paylaştırması koşulunda bu durumun sebebini muhataplarına muhakkak anlatmalıdır. Buna mukabil kurumda kaynaklar doğru paylaştırılır, paydaşlar arasında ayrım gözetilmez, buna ilaveten adil olmayanlar arasında dahi statü göstergeleri adil bir şekilde paylaştırılırsa örgütsel adaleti kurma kolaylaşabilir. Misal bazı teşebbüsler özel araç alanları, idareci yemekhanesi, idareci ofisi benzeri mevki farklılıklarını yansıtan simgeleri kaldırmış, gelir ve bölüşümü üstten tabana kadar kurumun tamamına bölüştürmüştür (Greenberg ve Baron,2000:152).

Dağıtımsal ve işlemsel adalete ilaveten ilgili literatür alanında işlemsel adaletin bir eki olarak, etkileşimsel adalet olgusundan da bahsedilmektedir. Bu olgu örgütsel pratiklerin beşerî/sosyal tarafı ile ilgilidir; bunda kastedilen idarenin ya da ödüllere ve kaynaklara sahip olanların adaleti tecrübe edeceklere (iş görenlere) dair tavır biçimlerini içermektedir. Diğer bir anlatımla, idarecilerin karar aşamasında kişilere ne dediği ve nasıl dediği ile alakalıdır. Karar aşamasında kullanılan etmenlerin ve pratiklerin idareciler nazarında tatbik şekliyle alakalı olan etkileşime dayalı kapsamı ele alır (Greenberg, 1990: 411). İşgörenler arası ilişkilerin niteliğini gösteren bir olgu olan etkileşimsel adalet ilk olarak, işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet olgularından özerk ayrı tür şeklinde adlandırılmıştır. Neticede bireyler arası tavırların niteliği kurum içi adaletle alakalı değerlendirmeleri etkileyen bir kavramdır (Cropanzano vd., 2008: 40).

3.1.Örgütsel Adalet Kavramı Tanımı ve Önemi

Örgütsel adalet kavramı tanım olarak Türk Dil Kurumu Sözlüğünde adalet; "yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması; herkese kendi hakkı olanı verme, doğruluk", olarak verilmiştir (TDK sözlüğü, 2023). Etimoloji bilimine göre kelimenin türeyişi Arapça dilinde "adl" tümcesi, İngiliz ve Latin dillerinde "justice" kelimesi ile karşılanır. Adalet olgusu, etiksel açıdan haklı sayılan bir hareket ya da alınan karar demektir. Sarı'ya göre adalet, kişilerin gündelik yaşamda çevresiyle etkileşimi ve tavırlarıyla ilgili olması sebebiyle inanç, hukuk, ahlak, eşitlik, etik kurallarıyla alakalı olmakla birlikte tarihten süregelen tartışmalı bir kavram olmuştur (Sarı, 2016: 185).

Szilas düşünürlerin eski çağlardan beri adalet olgusuna ilgi gösterdikleri ve dört büyük dinin kitaplarında da adaletli olma ve adalete dair kısımlar bulunduğunu söylemiştir (Szilas, 2011: 57). Literatüre bakıldığında, "adalet" kavramının Antik Yunan'da Aristo'dan başlayarak, JS Mill, Platon, Nozick, Rawls, Marx ve Hobes (Hassan, 2002: 56), gibi birçok filozofun bağımsız fikir ve bakış açılarıyla olguya yoğunlaşıp üzerinde durdukları bir kavram olduğu bilinmektedir (Greenberg ve Bies, 1992: 433; Colquitt vd., 2001: 425; İçerli, 2010: 68). Buna ilaveten, sosyoloji, psikoloji, politika, sosyal bilimler, iktisadi bilimler gibi başka alanlardan gelen bilim insanlarının adalet olgusunun idrakinde ve ilerlemesinde birçok katkısı vardır (Karaeminoğulları, 2006: 8).

17'nci yüzyıla kadar bilhassa felsefenin önemli alanlarından biri iken, sonradan yargı ve toplumbilim (Kuru Çetin, 2013: 71), endüstri-örgüt psikolojisi (Colquitt vd., 2001: 425), personel yönetimi ve örgütsel davranış da (Jawad vd., 2012: 40) iş hayatında yer edinmiştir. İş görenlerin adalet algılamaları alanına yönelik araştırmalar, kişisel ve kurumsal tesir ve sonuçları alakası sebebiyle örgütsel davranış literatüründe çok önemli noktalarda temsil edilir (Yadav ve Yadav, 2016: 15).

Cropanzano vd. (2007: 35) 'ya göre adalet, yansız bir gerçekçilik veya bir ahlaki kural olmaktan öte, fertlerin doğruluğuna inandığı şeyleri kişide yarattığı algı açısından subjektif ve betimleyici bir olgudur. Bu açıdan bakılınca örgütsel adaleti, idari tavırların ahlaki ve tinsel vaziyetiyle ilgili şahsi bir takdir gibi tanımlayabiliriz. Daha bir değişik söylemle örgütsel adaleti, bir örgütte eylem, süreç ve yapıya dair kişinin şahsi yorumu olarak tanımlayabiliriz. İşte bu sebeple, kurumlarda adalet sistemini kurmadan önce iş görenlerin bakış açısını görmek son derece kritiktir. Bundan kastedilen, iş görenler için hangi tarz

uygulamaların örgütsel adalet duygusunu tetiklediğini algılamaları lüzumludur (Yadav ve Yadav, 2016: 15).

Choudhry ve Kumar'a göre örgütsel adalet, 1970'li yıllarda kamuoyu ve toplum etkileşimi çerçevesinde sosyal adaletin bir alt unsuru şeklinde geliştirilmiştir (Choudhry ve Kumar, 2011: 19). Fakat Folger vd. 'ne göre zamanla sosyal adalet hadisesi teşebbüslere uyarlanarak, şirket içi edinilen mükafat ve cezaların takdimi, bu kararların alınması sürecinde uygulanan yönergeler ve fertler arası münasebetleri düzenleyen beşerî kurallar ve yönergelerle sosyal adaletin geliştirildiği gözlenmiştir (Folger ve Cropanzano, 2001: 16; Yürür, 2005: 95).

Örgütsel Adalet olgusu ilk defa yazın alanına 1987'de Greenberg ile girmiştir denilebilir. Örgütsel adaleti kendisi, iş görenlerin örgütsel stratejilere, yönergelere ve alınan kararlara dair şahsi adalet idrakleri ve bunun iş görenlerin tavırlarına yansımasını tanımlama amaçlı teşebbüsler şeklinde açıklamıştır (Greenberg, 1990: 400). Alan yazımında örgütsel adalet kavramını her düşünür farklı olarak anlamlandırdığı gözlemlenmektedir. Akram'a göre örgütsel adalet, "iş görenlerin kurum içi kuralları, ilişkileri ve neticelerini adil olarak algılama seviyesi" şeklinde adlandırmaktadır (Akram vd., 2016: 115). Yine Rineer de örgütsel adalet, iş görenlerin bulundukları kurumda eşitsizlikleri, davranışsal, bilişsel ve duygusal tepkileriyle beraber idrak ettiklerini söylemektedir.

İş görenler, örgütteki uygulamaların yalnızca adaletli değil buna ilave ahlaki olması zaruriyetini benimsediklerinden eşitliğe dair uygulamalar kurumlar açısından kritiktir (Rineer vd., 2017: 400). Greenberg örgütsel adaleti, "iş görenin örgütteki uygulamalara dair eşitlik idraki" şeklinde adlandırmaktadır (Greenberg, 1996: 24). Her iş görenini kuruma dair şahsi idraki kişiye özgüdür buna ek olarak örgütte rastgele bir personel tarafından adil gelen bir şirket prosedürü ya da tavır, başkası için aynı şekilde algılanmayabilir (Colquitt vd, 2005: 16). Bu yüzden örgütsel adaletin idrakinin öncelikli sebebi, kurum içi eşitliğin yorumlanmasında kurumun personeline ne derece adil davrandığının irdelenmesinden ziyade, iş görenin işletmenin tavır ve işleyişini ne derece adaletli algıladığının temel olmasıdır (Bakan, 2011: 192). Benzer sebepler yüzden araştırmacılara göre örgütsel adaletin algı işi ve adalete dair bilinir bir ölçü veya norm üretmenin güç sayılacağı belirtilmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998: 42; Yürür, 2005: 95).

Moorman'a göre örgütsel adalet, iş görenlerin örgütteki eşitlik idraklarının yaptıkları göreve dair değişkenlere ne şekilde tesir ettiğini ve adaletin işyerindeki misyonunu belirtmektedir

(Moorman, 1991: 845). Kişiden kişiye değişen algı söz konusu olduğu için adalet göreceli bir kavramdır. Yine Gürbüz tarafından yapılan büyük bit tespite göre; örgütsel adalet, iş görenin işyerinde gerçekte kendisine hangi oranda adaletli davranıldığından öte şahsının bunu ne derecede adil bulduğu algısının kritik sayılması şeklinde belirtmektedir (Gürbüz, 2007: 79). Bu sebepten, bu kavramla ilgili yapılan tanımlar irdelendiğinde, çoğunlukla "algılanan örgütsel adalet" ifadesinin çokça geçtiği tespit edilmiştir (Budak, 2015: 40).

Rahman'a göre örgütsel adalet olgusu J. Stacy Adams'ın ilk defa geliştirdiği "Eşitlik Teorisi" den türemiştir (Rahman vd., 2016: 189). Bu kuramla beliren örgütsel adalet kavramı, fertlerin aralarında adaletli etkileşim ortamı yaratmak ve eşitsiz ilişkilerden uzak durmak amacıyla güdülendiklerini işaret etmektedir (Hassan, 2002: 56). Ayrıca araştırmalar, iş görenler yalnızca ödüllendirme miktarıyla ilgilenmez (Rahman, vd., 2016: 189), buna ilaveten aldıkları kazançları, aynı işyerinde ya da başka işyerlerindeki benzer pozisyondaki iş görenlerin harcadığı emek ve gelirle kıyasladığını göstermektedir (Özkalp ve Kırel, 2016: 291).İş görenler; kurumlarındaki kaidelerin tüm personel arasında adaletli olarak uygulanmasını, eşit işe eşit ücret politikasının olmasını, işletmedeki belirlenmiş olanaklardan tüm işçilerin adil faydalanma umudundadırlar.

Sonuç olarak, iş görenlerin örgütsel adalet algılarının merkezinde örgütsel sonuçlar ve bunların mukayesesi yoktur. Ayrıca, örgütteki kural ve prosedürlerin işletilmesi tarzıyla iş görenlerin kendi aralarındaki etkileşim ve sonuçları da personelin adalet algılamalarının merkezindedir (Özdevecioğlu, 2003: 78). Srivasta'ya göre Adams'ın eşitlik teorisinin dayanağı, çalışanların emekleri ve aldıkları maddi manevi karşılıkların oranını kurumdaki başka çalışanınkiyle karşılaştırarak adalet algılarını geliştirdiklerini savunmaktır (Srivastava, 2015: 668).

İş görenler örgütlerinde kendilerine yapılan muamelelerin adil olduğu idrakı durumunda işyerlerindeki her unsura yönelik tavırları pozitif şekilde olacak (Moorman, 1991: 845) ayrıca idari kesime destekte bulunmak fazladan emek sarfederek kurumlarına iyilik yapmayı seçeceklerdir (Treviño ve Weaver, 2001; Jaffe, 2002; Rahman vd., 2015: 191). Yapılmış araştırmalar gösterdi ki, iş görenlerin kurumlarında karar alma prosedürlerinin şeffaf olduğunu bildikleri ve adaletli muameleye tabi tutulduklarını hissettikleri zaman yüksek iş performansı ve örgütsel bağlılık sergiledikleri görülmüştür (Cropanzano ve Greenberg, 1997; Colquitt vd., 2001; Rupp ve Cropanzano, 2002; Rahman vd., 2016: 191). İş görenlerin

kurumlarındaki işleyiş ve tavırların adil olmadığını hissetmesi halindeyse zarar veren ve etiğe sığmayan hareketlerle (Rahman vd., 2016: 191), sorumluluklarına, verimine ve idarecilerine karşı tavırları negatif yönde olacaktır (Beugre, 1998: 1092). Araştırmalar, çalışanların iş yerlerine yönelik tutum ve tavırlarının belirlenmesinde örgütsel adaletin baş rol oynadığını göstermiştir (Lambert, 2003: 155).

Kurum içi etkileşimlere dayanan örgütsel ve kişisel tüm çıktılar, ödül ve tersinin adaletli dağıtımını tanımlayan dağıtımsal adalet, üst kavram örgütsel adalet kavramının bulunan ilk kollarından birini temsil etmektedir. Yürür'e göre eşitlik teorisi ertesi yapılan araştırmalar örgütsel adalet algısını, kazanımların çeşidi ve miktarıyla ilgisi olarak olan dağıtım adaletini daha geniş bir açıdan irdeleyerek, elde edilen kazanımların oluşturulması aşamalarını örgütsel adalet algısına sokan işlemsel adalet olgusunu var etmişler (Yürür, 2008: 297). Daha sonraki araştırmalardaysa, sosyal boyuta önem verilmiş ve sonuçta etkileşimsel adaleti yaratmıştır (Küçükeşmen, 2015: 7).

Etkileşimsel adalet ise, örgütsel kavramların insani tarafına yoğunlaşmakta ve işlemlerle ilgili iş görenlerin aralarındaki ilişkilerinin eşit şekilde idraki şeklinde tanımlanmaktadır. Dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel boyutların arasında ilişki bulunmasına rağmen bu olguların görevleri açısından kendi aralarında ayrı olması görüşü öndedir (Nergiz, 2015: 6).

3.2.Örgütsel Adaleti Açıklayıcı Teoriler

Geçmişten günümüze gelişim kronolojisinde örgütsel adaletin literatüre girişi Homans (1961), Adams (1965) ve Walster vd. (1973) gibi teorisyenlerle başlamıştır. Sonradan 1960-1970'lerde, Eşitlik Teorisi altında ortaya atılan maaş ve işle alakalı edinimlerin paylaşımı hususu büyük talep almıştır.

Ünlü düşünür Greenberg (1987: 9) 'in geliştirdiği örgütsel adalet kuramları; birbirlerinden bağımsız iki başlık altında toplanarak reaktif-proaktif boyut ve süreç-içerik boyut olarak sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırma sonrası tanımlanan başlıklar, örgütsel davranış sahasında oldukça talep gören örgütsel adaleti konsepleştirmede belirgin yararlı olmuştur.

Van Avermaet vd. reaktif-proaktif boyut sınıflandırmasını ilk olarak 1978 araştırmalarında irdelemiştir. Greenberg (1987) ise bahsi geçen sınıflandırmayı eşitlik teorisini düzenlemede kullanmıştır. Bu iki boyut ayrımının temel varsayımı, örgütteki adaletsizliği gidermektir.

Reaktif teoriler, iş görenlerin kurumlarda algıladıkları adaletsiz davranışlardan uzaklaşmak ya da bu davranışlardan kaçınmak amacıyla yapılanlara yoğunlaşmaktadır. Buna ilaveten reaktif teoriler adaletsiz durumlarda iş görenlerin tepkilerini incelemektedirler. Oysa proaktif teoriler, iş görenlerin kurumda adaleti sağlamak için yapılan davranışlara yoğunlaşmaktadır. Buna ilaveten, proaktif teoriler kurumda eşit örneklerin ortaya serilmesine dair tavırları araştırmaktadır.

Süreç teorileri, örgütte iş görenlerin ücret, terfi vb. kazanımların hangi faktörlere göre belirlendiğine yoğunlaşmaktadır. Buna ilaveten, örgütte alınan kararların ve uygulamalarında kullanılan yöntemlerin yeteri kadar adil olup olmadığıyla ilgilenmektedirler. Oysa içerik teorileri, kurumda iş görenlerin kazanımlarının dağıtımından adil olmaya yoğunlaşmaktadır (Greenberg, 1987: 10).

Dağıtım adaleti Greenberg (1987)'e göre, örgütte adaletsizlik görülünce sonradan gelen tepkileri irdelemekte, çalışanların örgütteki eşitsiz hareketler ve tavırlardan uzak durmaları ve mesafeli olmalarına yoğunlaşmaktadır. İşlemsel ve etkileşimsel adaletinse, kurumda eşitliği gerçekleştirme uğraşılarına yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Bundan dolayı işlemsel ve etkileşimsel adalet proaktif nitelik sergilerken; dağıtımsal adaletse reaktif nitelik sergilemektedir. (Çakır, 2006: 45).

Örgütsel adalet kavramı alan yazınında araştırıldığında adaleti irdeleyen birçok teorinin dahil olduğu görülmektedir. Bu teoriler örgütsel adaletin boyutlarını geliştirmekle kalmayıp alan yazınına katkı vermektedir. Örgütsel adalet teorisi çıkış varsayımlarındaki ortaklığı nedeniyle Greenberg (1987) tarafından sınıflandırılarak sadeleştirilmiştir. Bu sadeleştirmede reaktif ve proaktif olarak çift ana başlıkta verilmiştir. Buna ilaveten Greenberg (1987) bu üst başlıkları içerik ve süreç bakımından irdeleyerek dört ana başlığa ayırmıştır. Kategorizelendirmedeki reaktif kuramlar, çalışanların kurumda adil olmayan muameleler neticesinde belirecek sonuçlardan uzak durmaları; proaktif kuramlarsa, çalışanların örgütte eşitliği yaratmak amacıyla yaptıkları davranışlara konsantre olan kuramlardır. Greenberg'e göre reaktif teoriler adaletsiz şartlara verilen tepkilere bakarken, proaktif teoriler çalışanların eşitlikçi durumların oluşmasına dair emeklerini amaçlamaktadır (Greenberg, 1987:9).

Yaptığı diğer kategorizasyonda kullandığı kapsamsa içerik-süreç boyutudur. Süreç teorileri, çalışanların örgütte elde ettikleri çeşitli kazanımların nasıl belirlendiği üzerinde durmaktadır. İçerik-süreç boyutu altındaki teoriler, örgütsel kararların alınması ve uygulanması sırasında uygulanan kuralların adaletli olup olmaması üzerine eğilmektedir. İçerik teorileri ise, dağıtımı yapılan edinimlerin adil olması sürecine yoğunlaşmaktadır. Bu kavramların, kurumdaki başka çalışanların kazanımlarını önemseyen nispi bir adalet algısına parmak basmaktadır (Greenberg, 1987:10). Adalet teorilerinin hangi yer ve boyutlarda alındığı tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1: Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması

Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması	Adaleti Açıklayıcı Teoriler	Adalet Teorilerinin Düşünürleri	Adalet Teorileri İlgili Temel Savlar
Reaktif İçerik Teorileri	Eşitlik Teorisi	Adams (1965)	Çalışanlar kazanım ve katkılarını, şahsi seviyelerine yakın seviyedeki çalışanlarla kıyaslarlar.
	Göreli Yoksunluk Teorisi	Crosby (1976)	Çalışanlar kazanım ve katkılarını, şahsi seviyelerinden farklı seviyedeki çalışanlarla kıyaslarlar.
Reaktif Süreç Teorileri	Prosedür Adalet Teorisi	Thibaut ve Walker (1975)	İdarenin, gelirlerin paylaşım süreçleriyle ilgili olarak çalışanlar da fikirlerini beyan edebiliyorlarsa çalışanlar kararı adil olarak bulmaktadırlar.
Proaktif İçerik Teorisi	Adalet Yargı Teorisi	Leventhal (1976-1980)	Çalışanların eşitlik idrakinin pozitif algısı, gelirlerin paylaşımında alınma kararların eşitlikçi olmasıyla alakalıdır.
	Adalet Güdüsü Teorisi	Lerner (1977-1980)	Kazanımların dağıtım şekline ilişkin karar, çalışanların ilişkilerine dayanmaktadır.
Proaktif Süreç Teorisi	Dağıtım Tercih Teorisi	Leventhal, Karuza ve Fry (1980)	Dağıtım kararlarının adilliği için hangi çeşit dağıtım tercih edilmesinin tespitine dair kuramdır.

Kaynak: Greenberg, 1987:10

Adalet kuramlarından birisi kabul edilen bilişsel atıf teorisi ve kestirme adalet teorisi tablo 1'de verilen kategoriler altında irdelenmemiştir. Bilişsel atıf teorisini içerik teorileri,

kestirme adalet teorisini ise süreç teorileri altında göstermek mümkündür fakat reaktif ya da proaktif şeklinde bölmek diğer kuramlara nazaran bir nebze güçtür. Bundan dolayı tabloda bir yere yerleştirilememiştir. Biz burada adaleti açıklayıcı alt başlıkları alfabetik sıra ile irdeleyeceğiz.

3.2.1. Adalet Güdüsü Teorisi

Lerner (1977) ile alan yazınına ilk defa ortaya konan adalet güdüsü teorisi (Justice Motive Theory) diğer teorilerden en belirgin ayrımı çalışanların örgütlerinde mal ve hizmetlerin dağıtım için önem verdikleri en önemli unsurun adalet olmasıdır. Dilek'e göre Lerner'in (1980), "paylaşım hükümleri alınırken takip edilen hususun çalışanlar arasındaki etkileşimden temel aldığı" şeklindeki savusuna göre kültürel durumlar, adalet güdüsüne tesir etmektedir (Dilek, 2005: 21; Çöp, 2008: 32). Kuramın etkisinde, paylaşım unsurları, dört başlık altında toplanmıştır. Bu prensipler şöyledir (Lerner, 1977: 36- 45):

• Rekabetçi Adalet İlkesi: Paylaşım çalışanların verimine dayanılarak olmalıdır.

• Denklik veya Eşit Paylaşım Adaleti İlkesi: Paylaşımlar sayısal olarak adil kılınmalıdır.

• Adalet veya Eşit Temelli Paylaşım Adaleti İlkesi: Paylaşım nispi yardımlar baz alınarak olmalıdır.

• Marksist veya Gerçek Adalet İlkesi: Paylaşım gereksinimleri gözetilerek olmalıdır.

Son ilke olan Marksist veya Gerçek Adalet İlkesi paylaşımda fertlerin gereksinimlerinin tespit edici kriter sayılması zaruriyetini vurgulamaktadır. Greenberg'e göre bu gerçeklik, adalet güdüsü teorisinin temelinin, gerçekte, paylaşım hükümleri alınırken takip edilecek eşitlik ilkesinin bireyler arasındaki etkileşime dayandığını göstermektedir (Greenberg, 1987; 13).

Adalet güdüsü kuramının adalet unsurunu, güdüleme ile değerlendirdiği gözlemlenmektedir. İşletmedeki bir çalışanın, diğerinin layık olduğu unsurları alabildiğine şahit olması, çalışanın motivasyonunu yükseltmesi bakımından oldukça kritiktir (Lerner, 1977: 7). Başka bir ifadeyle bir deyişle, paylaşım hükümleri hangi kriter baz alınarak göre belirleneceği tespit eden adalet kuralları, bu hükümler yürürlüğe konurken kişiler arasındaki etkileşime göre farklılık gösterdiği için etkileşim adaleti, karar vericinin verilen hükümlerin işlerliği

aşamasında uyguladığı tavırların, adaletli olmasını baz almakta ve etkileşim adaletini açıklayabilmektedir (Greenberg, 1990: 402-404; Özen, 2002: 112; İçerli 2010: 78; İyigün, 2012: 57).

Adalet güdüsü kuramında kişiler arası etkileşime bakıldığında, dağıtım olurken, dağıtımcı diğer cenahı kendi aralarındaki statü sebebiyle başka bir çalışan şeklinde sayabilmekte ve kişiye göre bir dağıtım şekli kullanabilmektedir. Hazır ki durumun tersine dağıtımcı, ikili ilişkilerinin samimi olması sebebiyle karşı tarafın ihtiyacını pozitif ayrım yaparak dağıtım yapabilmektedir.

3.2.2. Adalet Yargı Teorisi

Leventhal'ün adaleti yargılama modeli diye de isimlendirilen adalet yargı teorisi (Justice Judgement Theory), Leventhal (1976) kendisi geliştirilmiştir. Kuram, eşitlik teorisinden temel almakta fakat eşitlik teorisinin eksik yanlarının olduğunu öne sürmektedir ve adalet kuramlarına yeni ve farklı bir açı kazandırmak amacıyla eşitlik teorisine eleştiriler getirmektedir.

Leventhal'a göre eşitlik teorisi, örgütsel adalet kısımlarını tekile indirgeyip ve onun üzerinden irdeleyip bilhassa dağıtım adaletine konsantre olmaktır. Oysa örgütsel adaletin başka yönlerinin mevcudiyeti ve bunların üzerine eğilinmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu açıdan eşitlik kuramını tenkit etmiştir. Ona göre eşitlik kuramının üç temel konuda eksiği bulunmaktadır. Bunlar adalet olgusunu tekil olarak ele alması, edinimlerin yalnızca nihai paylaşımıyla alakadar olması ve sosyal münasebetlerde eşitliğin ehemmiyetine normalden fazla önem arz etmesi gibi (Leventhal, 1976: 4).

Beugre 'ye göre adalet yargı kuramında, edinimlerin paylaşımında fert bakımından dağıtım adaletine yoğunlaşılmaktadır (Beugre, 1998: 27). Diğer bir ifadeyle kuramda, fertlerin eşitlik idrakinin pozitif sayılıp sayılmaması, kazanımların dağıtımında alınan hükümlerin eşitliği ile alakalıdır.

Kuram gereğince kurumda adalet idrarını direkt olarak değiştirecek doğruluk, istikrar, düzeltebilme, peşin hükümlü olmamak, etik olma ve temsilcilik de dahil edilmek koşuluyla altı kaide mevcuttur (Beugre, 1998: 8; İçerli, 2010: 82) bunlar:

• Doğruluk Kuralı: Hükümlerin kararında adımlar elden geldiği kadar az hatayla doğru ve geçerli bilgilere dayanmalıdır.

• Tutarlılık: İstikrar süreç adaleti için kritik bir şarttır. Paylaşım kararlarının neye dayanarak varıldığıyla alakalı olan aşamalar, iş görenlere karşı eşitliği kurmada istikrarlı olunmalıdır. Buna ilaveten bu tutarlılık sürekliliği barındırmalıdır.

• Düzeltilebilirdik Kuralı: Uygulamalar, iş görenlerin itirazlarıyla fark edilen kusurlu hükümlerin doğrultulmasına onay verecek kapasitede olmalıdır.

• Önyargı Baskısı: İdareciler dağıtım kararlarını alırken, şahsi menfaatlerini göz ardı etmeli ve verilen bu kararlar peşin hükümlerden uzak şekilde tatbik edilmelidir.

• Etik Olma Kuralı: Aşamalar ana ahlaki hükümlere uyumlu olmalıdır. Süreçler, rüşvetçilik, sahtekarlık veya özel hayat mahremiyetini çiğnememelidir.

• Temsil Kuralı: Bu kaide, süreç kontrolü olgusunu içermektedir. Süreçler paylaşımdan etkilenenlerin menfaatlerini ortaklaştırmalı ve neticeden etkilenen iş görenlerin fikirlerini ve ana faziletlerini yansıtmalıdır.

Buna ilaveten dağıtım adaletinin adillik çıkışlı paylaşım-eşitlik kuralı (edinilen tüm birikimlerin kişiler layık olsun ya da olmasın tüm personele adil şekilde paylaşımı), adil paylaşım-hakkaniyet ilkesi (tüm işgörenler katkısı ya da hak ettiği oranda paylaşım) ve ihtiyaç kuralı (iş görenlerin gereksinimlerine bakılarak paylaşım) olarak üç şartı vardır (Beugre, 1998: 8; Çakmak, 2005: 28).

Adalet yargı kuramı, eşitlik kuramı gibi edinimlere konsantre olmaktadır. Kuramın bu açıdan yetersiz kalmasına ilaveten paylaşım şartlarının tespiti ve iş görenlerin eşitlik idrakini etkileyen unsurların irdelenmesi açısından kuramlar içinde daha içerikli bir kuram olduğu gerçeği aşikârdır.

3.2.3. Bilişsel Atıf Teorisi

Bilişsel Atıf Teorisi de (Referent Cognitions Theory) literatürde ilk defa araştırmacı Folger (1986) tarafından ortaya atıldı. Adalet ve göreli yoksunluk kuramındakine benzer sosyal mübadele teorisine temel dayanak alarak çalışanın edinim/katkı oranının adilliğin

varlık/yokluk idrakini çıkış noktası alan ve "adil edinimin standardını" gösteren bir kuramdır.

Bu kurama göre, kişilerin adalete olgusuna olan algılamaları kurumda hali hazırdakiler ile olması icap edenler arasında vardıkları bir mukayeseyle belirlenmektedir. McFarlin ve Sweeney (1992: 627)'e göre bu tarz bir mukayese bilişsel bir benzetimle oluşmaktadır.

Bu kurama göre karşılaştırma, çalışanın kendi kazanım/katkı oranın adaletli olup olmadığı kararı için baş vurduğu diğer pek çok unsurdan sadece biridir (İşbaşı, 2000: 56). Folger ve Cropanzano (1998: 50) bu kuramda, örgütsel adalete dair takdiri direkt veya dolambaçlı şekilde etkileyen, karşılaştırma amacıyla bütün ölçütler çalışılmış ve bu geniş içerikli standart sınıflandırmasına "yöneltimde bulunulan edinimler" (the referent attainment) isimlendirmesi konulmuştur.

Bilişsel atıf kuramına kurallarına göre kurum içi uygulamalar, çalışanların eşit ve adaletli olan ve olmayan uygulamalara verdikleri tepkiler şeklinde iki başlık altında toplanır. İlki, nispi bir karşılaştırmaya temellenen ve kişide doygunluk ya da olmama hissiyatına sebep yol açan reaksiyonlardır. Diğer başlıksa, kişinin haiz olması beklenen neticeye dair inançlarını baz alan ve kişide hiddetlenmeye sebep oluşturan reaksiyonlardır. Greenberg'e göre doygun ya da olmama tepkisi, kazanımların nispi seviyesiyle alakalı inançlara dayalı olarak gelişirken; kızgınlık tepkisi, kazanımların tespitinde gereken kurallar silsilesine bağlı olarak belirmektedir (Greenberg, 1987: 17; Çağ, 2011: 21).

Bu kuramın da yetersiz kaldığı kısımlar var olduğu Folger ve Cropanzano (2001) tarafından belirtilmiştir. Teori, adil tavırlardan diğer çalışanları sorumlu tutmak amacıyla lazım olan standartları belirtmesine rağmen, sorumluluk yargısına varılmaya dair süreçleri açıklamamaktadır. Buna ilaveten kuramın Adams'ın eşitlik kuramına benzer biçimde, göndermede bulunulanların sosyal ve psikolojik yanlarından ziyade mali kısımlarının ele alınmış olması eksik yanlarındandır. Diğer bir anlatımla bu kuram çalışanların edinimlerini daha ziyade ödül/prim şeklinde irdelemiştir (Cropanzano vd., 2001: 67-168, Çağ, 2011: 21).

3.2.4. Eşitlik Teorisi

Daha önceden de değinildiği gibi örgütsel adalet olgusunun temeli Adams'ın 1965'te ilk defa ortaya attığı eşitlik teorisine dayanmaktadır. Bu kavrama kısa da olsa değinmeden

örgütsel adalet çalışılamazdı. Eşitlik kuramını bilimsel araştırmalarının nirengi taşı olarak eşitlik teorisi olarak belirleyen bilim insanları teşkilat yapılarında eşitlik olgusuyla alakadar olmuşlardır. İşte bu sebepten eşitlik teorisinin örgütsel adalet kuramlarının çıkış noktasını oluşturması olağandır.

Eker (2006) eşitlik kuramını sosyal mübadele kuramıyla ile bağdaştırmaktadır. Sosyal mübadele teorisi temelini 1759'larda Smith atsa da kuramı ortaya çıkaran Blau'dur (1964). Bu kurama göre çalışanlar, arzuladıkları sonuçlara erişmek için diğer fertler veya örgütlerle iş birliğine giderler. Sosyal Mübadele Kuramı bu açıdan bakılınca, kurumların fertlere ne şekilde muamele etmesi ve eksikliklerileyle ne boyutta alakadar olunmasına önem vermektedir (Barringer ve Sturman, 1998: 9). Adams (1965), eşitlik kuramını, bireylerin birbirlerine katkı verdikleri ve karşılıklı kazanım sağladıkları bir temas olarak görüldüğünü söyleyerek benzerliği göstermiştir (Eker, 2006: 7). Eşitlik kuramında, çalışanlar, emekleri neticesindeki kazanımları, diğer kurumlardaki eşteş pozisyonlardaki iş görenlerinki ile kıyaslarlar (Özdevecioğlu, 2003: 77).

Eşitlik teorisi açısından, çalışanlar yaptıklarını eşteş çalışanlarla karşılaştırarak şahsi bir edinim sağlamaktadır. Greenberg'e göre işletmelerde en sık görülen sosyal kıyaslama başlıkları örgütsel adalet, işyeri ortamı, işletmede hâkim tavırlar, performans değerleme, stres ve yöneticiliktir (Greenberg, 1987: 22). Adams'ın bu kuramda temel irdelediği unsur; bu tür karşılaştırmaları personelin hangi durumda ve niçin adil\adaletsiz olarak algıladığı veya eşitsizliğin öncülleri ve adaletsiz davranış gözlemleyen kişinin nasıl tepki verdiğidir; diğer söyleyişle eşitsizlik idrakinin neticeleridir (Yürür, 2009: 169; Çağ, 2011: 10). Kuramda değinilen kişinin kattıkları ile edinimlerinin kıyasının başka üçüncü bir değişken desteğiyle tahlil etmektir. Bu üçüncü parametre, çalışanın kıyas yapabileceği diğer çalışanların katkı/kazanım terazisinden meydana gelmektedir.

Adalet olgusunun idrak edilmesi için Adams "eşitlik denklemi" (equity equation) diye bir denklem ortaya atmış ve bununla açıklamaya çalışmıştır. Bu denklem;

$$\frac{\text{Bireyin Kazanımları}}{\text{Kişinin Katkıları}} = \frac{\text{Diğer Bireyin Kazanımları}}{\text{Diğer Kişinin Katkıları}}$$

şeklindedir. Bu denklemde üç çeşit sonuç ortaya çıkmaktadır. Ya pozitif eşitsizlik idraki (lehine), ya negatif eşitsizlik idraki (aleyhine) ya da eşitlik algısı (adalet) sonucu oluşur (Çakmak, 2005: 25). "Kişinin Kazanımları/Kişinin Katkıları>Diğer Kişinin Kazanımları/Diğer Kişinin Katkıları" gibi bir oran çıkarsa "pozitif eşitsizliği" göstermektedir.

Pozitif eşitsizliği tecrübe eden çalışanlar örgütlerine katkılarını çoğaltmak amacıyla fedakârlık göstermekte ya da hazırkinden çok çabalamakta; bunun için yerine göre kazanımlarını düşürmek amacıyla gönüllü ücretsiz izine çıkma veya işletmenin ona sağladığı yardımlardan feragat edebilmektedirler. Bunlara ilaveten iş arkadaşlarının kazanımlarını artırmaya çalışabilmektedir. Fakat pozitif eşitsizlik yaşandığında gösterdikleri katkı ya da kazanımlarda artış gözlemlenmezse çalışanların, durumla ilgili algısını değiştirebilme olasılığı vardır. Çünkü çalışanlar bir zaman sonra kendilerinin daha çok emek harcadığını bundan fazla kazanması lazım geldiğini düşünebilmekte veya negatif bir netice olarak istifa ya da farklı departman talebi ile gelebilmektedirler. Eğer çalışanlar pozitif bir karakterli biriyse şahsına ait kazanım/katkı oranıyla az farklı diğer bir çalışanın kazanım/katkı oranıyla kıyaslama yaparlar.

Buna ilaveten ilgili oran "Kişinin Kazanımları/Kişinin Katkıları<Diğer Kişinin Kazanımları/Diğer Kişinin Katkıları" olarak da gerçekleşebilmektedir. Bu koşuldaysa "negatif eşitsizlik" ortaya çıkar ve çalışanlar tepkiler geliştirirler. Örnek olarak; işe geç gelip – erken çıkma, dinlenme saatlerini uzatma, verimsiz çalışarak işyerini totalde çok büyük zararlara uğratabilirler. Bu duruma ilaveten kazanımları yükseltmek isteyerek haksızlığın giderebileceğini düşünebilirler. Tüm bu eylemler bireylerin eşitsizlik olgusunu düzeltebilmek adına sergiledikleri tavırlardır (Çakmak, 2005: 26; Yürür, 2005: 114-115). J. Stacy Adams'ın iddiası böyle eşitsizlik durumlarında, karlı olan çalışan suçluluk hissine kapılmakta, avantajsız olan bireyse öfke duyabilmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998: 6).

Greenberg (1987: 11)'e göre eşitlik teorisinin temeli olan eşitlik kavramı Homans'ın "Dağıtımsal Adalet" kuramı ile doğmuştur. Fakat Demirel (2014: 140)'e ve Bryne ve Cropanzano, (2001: 8)'na göre ise Dağıtımsal Adalet Teorisi Eşitlik Teorisine dayanmaktadır. Bu karışmanın, eşitlik ve adalet olgularının ifade açısından birbirlerine benzer olması buna ilaveten yakın tarihlerde ortaya çıktığı söylenebilir. J. Stacy Adams'a

(1965) kurumların edinimleri, çalışanların iş yerlerine verdikleri ilave ile orantılı olarak paylaştırılmasından çıkar.

Bu sebeple eşitlik kuramının temelini, dağıtımsal adalet kuramının kurduğunu ifade etmek zaruriyettir. Diğer bir ifadeyle işletmede iş görenlerin haklarının kollanması gerçeğinin idraki için ilk olarak elde edilen kazanımların eşitlikçi bir paylaşımının gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Dağıtımsal adalet teorisi 1961'de (Homans, 1958) eşitlik kuramıysa 1965'te (Adams, 1965) doğmuştur (Dirican, 2015).

Adalet kuramlarının geliştirilmesine belirgin pay sahibi olan eşitlik kuramı, günümüz koşullarına yetememeye başlayınca yeni araştırmaların gelişimine yol açmıştır. Adalet adına güncel yaklaşımların doğması, eşitlik kuramının katkı ve edinimlere fazla değer atfetmesindendir (Dirican, 2015).

3.2.5 Göreli Yoksunluk Teorisi

Crosby tarafından ilk defa ortaya atılan göreli yoksunluk kavramı eşitlik kuramındaki gibi bir mukayese söz konusudur. Fakat eşitlik teorisinden farkı; eşitlikte karşılaştırma yapan iş görenlerin çalışma düzeyleri birbirine benzemekte ya da yakınken, göreli yoksunlukta taraflar farklı düzey çalışmaya sahiptir.

Göreli yoksunluk teorisine göre çalışanlar kazandıkları ödüllerin, karşılaştırmasını yaptığında diğerlerinkinden düşük kaldığını gördüklerinde yoksunluk duygusu hissetmektedirler. Fakat göreli yoksunluk teorisinde eşitlik kuramından ayrı olarak karşılaştırma işlemi kurumun düşük kadro çalışanlarıyla yukarı kadro çalışanları arasında doğar. Bu farklılıkları karşılaştıran birey çıkan sonucu adaletsizlik algısıyla anlamlandırır. Bu koşulda göreli yoksunluk kuramına göre avantajsız cephe aşağı kadro çalışanlardır (Karademir ve Çoban, 2010: 53).

Bu kurama yön veren teorisyenler Crosby (1976) ve Folger (1986)' dır. 1976'da Crosby, göreli yoksunluğun iki farklı manasından bahsetmektedir. İlki, iş görenin negatif ve farklı karşılaştırmalar yaptığında hissettikleridir. Kurumlarda uygulanan bazı ödül dağıtım uygulamaları, iş görenleri bir takım sosyal karşılaştırmalar yapmaya yöneltmektedir. Bu karşılaştırmalarda ortaya çıkan negatif sonuçların sebep olduğu mahrumiyet duygusu, çalışanlarda birçok psikolojik rahatsızlıklara sebebiyet vermektedir. Irak'a göre hissedilen

adaletsizliği izah eden bu yaklaşımlardır ve birçok modele öncülük yapmıştır (Irak, 2004: 27).

1982'de Crosby'nin araştırmasında, yüksek itibarlı makamlarda görev alan kadın iş görenleri, diğer kadın iş görenlere nazaran daha menfaatli oldukları halde, çalışan erkeklerle kendilerini karşılaştırdıklarında daha karsız hissettikleri gözlemlenmiştir. Araştırma göstermiştir ki kademelerinin ayrı olmasına ilave demografik faktörler de göreli yoksunluk algısını doğurmuştur. Buna benzer başka kademelerdeki çalışanlar üzerine yapılan incelemeler, göreli yoksunluk kuramını tarif eden özgün çalışmalardır (Karaman, 2009: 13). Greenberg'e göre bu sebeptendir ki göreli yoksunluk teorisinin idrak edilmesi, diğer kuramların çıkışını oluşturmaktadır (Greenberg, 1990). Ayrıca bu kurama ek 2001'de Folger ve Cropanzano, çalışanların adalet idrakine dair hüküm verirken tecrübe ettikleri sürece dair açıklama yapma fırsatı yarattığını söylemektedirler.

3.2.6. Kestirme Adalet Teorisi

Lind tarafından 1992'de ilk defa alan yazınına kazandırılan kestirme adalet yaklaşımı (Fairness Heuristic Theory), diğerlerindeki gibi çalışanların örgütsel adalet algılarının oluşum temelini tespit etmeyi amaçladı.

Sayın'a göre kestirme adalet kuramına göre bireye tanımlanan yetki, kişilerin elinde bulundurdukları gücü kötüye kullanmasına fırsat yaratmaktadır. Ayrıca çalışanlar çoğunlukla sultayla aralarındaki iş ilişkileri konusunda netlik görememektedirler. İş görenler sürekli olarak sultaya karşı güven konusunda ve idarenin kendilerine karşı dürüstlüğünde ve peşin hükümlü davranıp davranmadığı hususlarında sürekli sorgulama durumunda olmaktadırlar. Bu net olunamamanın çözümüne dair iş görenler, otoritenin güvenilir ve yansızlığı hususunda karar vermektedirler (Sayın, 2009: 6).

Bu teoriye göre çalışanlar, genellikle diğer çalışanlara bazı yetkileri istemeseler de bırakmak zorunda kalmaktadırlar. Yetkilerin diğer çalışanlara bırakılması, kötüye kullanıma ortam yaratabilmektedir. Böyle olunca ortam, çalışanları tehdit etmekte ve çalışanın sultayla münasebetinde yoğun bir şekilde tereddüt duyma olasılığını çoğaltmaktadır. Çalışanlar, sultaya güvenilip güvenilmeyeceğini, kendilerine dürüst ve peşin hükümlü olup olmadığını devamlı olarak sorgulamaktadırlar. Çalışanlar bu problemlere çare arayarak muğlaklığın giderilmesini istemekte, bu amaçla kestirme bilgileri aramakla mümkün olabileceğini

düşünmektedirler. İşte bu sebepten fertler işletmede çalışmaya başladıkları ilk günden itibaren çalışma ikliminin ne kadar adil olup olmadığına dair algılamaya yönelik bilgileri aramaya başlarlar. Bu teoriye dayanarak kararlar oluşurken, idareyle etkileşimle ilk defa kazanılan bilgi ve tecrübeler, ilerleyen zamanlarda edinileceklere kıyasla oldukça etkili olmaktadır. Çalışanların aldığı hükümler, yapılanların adil olup olmadığı irdelenerek verilmektedir (Lind, 2001: 57-65; Çağ, 2011: 22).

3.2.7. Prosedür Adalet Teorisi

Alan yazınına ilk Thibaut ve Walker (1975) ile girmiştir. Bu kuramda diğerlerinden değişik bakış olarak çalışanların örgütsel adalet idrakinin var olması, karar süreçlerini belirlemede yaratılan tepkilerden etkilenir (Özen, 2002: 109).

Kestirme adalet teorisiyle süreci irdelemeye başlayan çalışanlar, prosedür adalet kuramıyla birlikte sürece ya da karara varmaya yardımcı olan prosedürleri değerlendirmeye başlamaktadırlar. Prosedür adaletine nazaran, kişilere süreç hakimiyeti yaratan yöntemler, bu kontrolü yaratamayan yöntemlere göre kişileri daha çok tatmin etmektedir. Greenberg'e göre bu uygulamalar sayesinde varılan neticeler oldukça eşitlikçi algılanmakta ve neticeler kişiler açısından daha kolay kabullenilmektedir (Greenberg, 1987: 14). Ayrıca Bies ve Shapiro'ya göre çalışanların gelişmelerin neticelerini adil olarak idrak olasılığı, gelişmeler üzerinde hükümlerinin mevcudiyeti ya da olmaması ile alakalıdır (Bies ve Shapiro, 1988: 676). Neticede, kestirme adalet yaklaşımına göre, çalışanlar örgütlerindeki gelişmelere katılabildikleri müddetçe gerçekleşen işlemi adilmiş gibi algılayabilmektedir. Çalışanlar, neticelerin karara bağlandığı aşamayı adaletliymiş gibi idrak etmişlerse, ummadıkları bir gelişmeyi tecrübe etseler bile bu neticeyi daha pozitif algılama eğilimindedirler.

3.2.8. Dağıtım Tercih Teorisi

Leventhal, Karuza ve Fry (1980) tarafından geliştirilen bu kuram dağıtım adalet teorisi olarak da bilinir. Teorilerin sonuncusu olması sebebiyle çalışanların pozitif adalet algılarının ortaya çıkmasında ideal yöntemlerin ne tür şeyler olabileceğini kararlaştırmak maksadıyla ortaya atılmıştır.

Greenberg'e göre dağıtım tercih yaklaşımında, paylaştırana adaletli bir işlem yapma fırsatı yaratan dağıtım prosedürlerini yeğleme ihtimali daha fazladır (Greenberg, 1990: 404). Özen

(2002: 115) ’e göre eşitlikçi bir uygulama fertlere haklarında karar alacak bireyi tercih hakkı sağlamalı, noksansız ve gerçek bilgileri baz almalı, dengeli kaidelere dayanmalı, karar alma süreçlerinin içeriğini betimlemeli, bireyleri peşin hükümlere karşı savunmalı, fertlere bilgilendirilme olanağı sağlamalı, yöntem içeriğinde yeni çözümlere olanak kılmalı ve literatürde onay almış etik kaidelere uymalıdır.

Dağıtım tercih kuramında, çalışanlar uygulamaların kendi şahsi amaçlarını icrada işlerine kolaylık sağlayacağını bilmektedirler. Diğer bir ifadeyle, çalışanlar yöntemlerin şahıslarına ön ayak olacağı umuduna kapılmaktadırlar. Bu yüzden çalışanlar, işlerine daha fazla yarayan dağıtım prosedürlerinin yürürlüğe konmasını talep etmektedirler.

3.3.Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel davranış alan yazınına bakıldığında bilhassa son çeyrek yüzyılda örgütsel adalet kavramının alt boyutlarının tasnifinde farklı bilim insanları aracılığıyla birçok değişik kısımlara ayrıldığı gözlemlenmiştir (Bies, 2015: 91). Budak’a göre birtakım düşünürler dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşim adaleti, bilgilendirici adalet sayılmak üzere dört boyutta (Colquitt vd., 2001) irdelemişlerdir (Budak, 2015: 41).

Kimi bilim insanları adaleti, “dağıtımsal ve işlemsel ” diyerek iki başlıkta (Greenberg, 1987), kimi bilim insanları “dağıtımsal, işlemsel ve etkileşim adalet” olarak üç kategoride (Greenberg, 1990, Cropanzano vd., 2007), bazı bilim insanları da “dağıtım, prosedür, etkileşim ve sistemik adalet” gibi dört alt başlıkta (Beugre, 1998), Fakat ilgili konu günümüzde bile tartışmalı bir olgu sayılıp, “bilgi temelli adalet ve fertler arası temele dayalı adalet kriterlerinin” ayrı boyutlar sayılamayacağı tezini savunup, her ikisinin de etkileşim adaletinde birleştiği hususunda sonuçlara varılan araştırmalara da rastlanmıştır (Özmen vd., 2007: 28; Yürür, 2009: 170). Bu yüzden biz burada, örgütsel adaletin kavramın alt unsurlarıyla ilgili alan yazınında bilim insanlarının genel bir görüş birliğine varamamasına rağmen, yapılan araştırmalarda genel geçer kabul görmüş sınıflandırmanın; edinimlerin iş görenler kendi aralarında adil paylaşımını savunan dağıtım adaleti boyutu (Colquitt ve Chertkoff, 2002: 595), edinimlerin hangi kaide ile dağıtıldığını açıklayan prosedürel adalet (Croponzano vd., 2007: 38), idareci ve iş görenler arasındaki çoklu ilişkilere dair idraki

gösteren etkileşimsel adalet (Özdevecioğlu, 2003: 79) olarak üç boyutuna dair paylaşımlar olacaktır.

3.3.1. Dağıtım Adaleti

Alan yazınına ilk giriş olarak, J. Stacy Adams'ın (1965) eşitlik yaklaşımına dayanan dağıtım adaleti örgütsel adaletin temelidir denebilir (Wu ve Wang, 2008: 183). Örgütsel adalet yaklaşımında yapılan ilk çalışmaların, iş görenlerin kazançlarının adilliğine dair idrakine yoğunlaşan dağıtım adaletidir (Miles, 2012: 185). Bu adalet, iş görenlerin kurum içinde promosyonların objektif ve eşitlik ilkeleri çerçevesinde dağıtıldığı yönündeki çalışanların algılamalarını açıklar (Bakan, 2011: 192).

Cropanzano vd. ya göre dağıtım adaleti, kurumda iş görenlerin birebir aynı şekilde davranışa tabi olmadığı ve kazanımların dağıtımında ferde göre değişiklik gösterdiği hipotezi ile doğmuştur (Cropanzano vd., 2007: 37). Buna göre kurumlarda dağıtım adaletinin yer edebilmesi amacıyla eşitlik olgusu çıkış noktalı yönergelerin kurulması (Hubbel ve Chory-Assad, 2005: 49) ve iş görenlere örgütte etik ve yansız olarak betimlenen esaslar çerçevesinde davranılması gerektiği savunmaktadır. Bu çıkış ilkelerinin temel varsayımını ise, benzer kademedeki iş görenlere benzer davranışta bulunulması ve farklı kademedeki iş görenlerin ise o çalışanlar arasındaki farklar doğrultusunda orantılı olarak davranılması şeklinde belirtilebilir (İşcan ve Sayın, 2010: 196). Akram vd. göre anlatılanlar ışığında dağıtım adaleti olgusunu "örgütsel kazanımların personele dağıtımında eşitliği sağlayabilmek amacıyla iş görenlere uygulanan kurallar" şeklinde tanımlanabilir (Akram vd., 2016: 116).

Dağıtım adaleti, örgütteki iş görenin idrak ettiği neticelerin adilliğidir. Bu algı, iş görenlerin kurumlarında verdikleri çabaların karşılığı olarak elde ettiği kazanımların başkalarıyla karşılaştırmasına dayanmaktadır. Dağıtım adaleti, sadece iş görenlerin promosyonlarına veya umut ettiklerine odaklanmakla kalmaz, buna ilaveten iş görenlerin hataları sebebiyle cezalandırılma prosedürünün eşit ve adil olmasına yoğunlaşmaktadır. Bu sayede dağıtım adaleti, daha başarılı iş görenlerin ödüllendirilmesi eksik ve yetersiz kalanların ise adil bir şekilde cezalandırılma prosedürlerine tabi tutulmasını savunmaktadır (Rahman vd., 2016: 190).

Bernerth (2007: 305)'e göre eşitlik kuramı kapsamında dağıtım adaleti, örgütte bir iş görenin emek ve kazanım kıyasının diğer iş görenlere sağlananlar ile karşılaştırması sürecinin etik bir şekilde yürütülmesini savunmaktadır. Örgütsel girdiler; bilgi, beceri, gayret, başarı, tecrübe ve mesai saatleri gibi unsurları barındırırken, çıktılarsa; ücret, atama, ün, cazip çalışma olanağı teklifi ve personelin yeteneklerini ilerletme olanağı gibi iş görenin kurumdan aldıklarını içermektedir (Üzümcü ve Yavaş, 2016: 99).

Kurumdaki diğer iş ortaklarının mukayesesine dair bu ilke "göreceli yoksunluk" kuramındandır ve farklı referans unsurlarının başka adalet hükümlerine yol açacağını işaret etmektedir. Bir çalışanın örgüte sağladığı gelir/gider oranı, diğer çalışanların oranını geçtiğinde, suçluluk hissiyle neticelenecek olan ekstra bedel ya da düşük ödeme eşitsizliğindeyse, iş görenlerde hiddet hissiyatı yaşatır. İki eşitsizlik durumunda da iş görende ruhsal rahatsızlığa yol açma meyli gündeme gelecektir. Szilas'a göre ortaya çıkan gerginlik ve uyumsuzluk ortamı, yaşanan eşitsizlik nispetinde iş göreni bu gerginliğe gidermeye yönelik çabaya yöneltecektir (Szilas, 2011: 59- 60).

Eşitlik kuramı, örgütsel adaletin alt unsurlarından olan algılanan adalete bir temel kurmaktadır. Örnek olarak, eşitlik kuramı, ödüllerin haklı ya da değil şeklinde idraki durumları tanımlamaktadır. Bu bakış açısında iş görenler, neticelerin ne şekilde elde edildiğini değil de sonuçlarına bakmaktadırlar. Adams'ın eşitlik kuramı, toplumda armağanların nicelik ve paylaşımlarının adilliğine dair bir çalışanın bilişsel (kognitif) muhakemesi olduğundan dağıtımsal adalet idrakini desteklemektedir. Diğer bir değişle, dağıtımsal adalet, her çalışanın "layık olanı alması" hakkaniyetine inanmaktadır. Birçok araştırmanın meta-analitik neticesinde, iş görenlerin dağıtımsal adalet algılamalarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve vatandaşlık, örgütsel performans ve güven gibi arzulanan neticelere dair alakalısını göstermiştir.

Adams'ın eşitlik kuramı, örgütsel adalet yaklaşımındaki çalışmalara gözle görülür katkı yapmasına rağmen, bu alanda yapılan çalışmalar arttıkça yetersiz kalmış ve birçok eleştiriye maruz kalmıştır. Aslında değişmeyen tek şey değişimdir çıkışıyla değişimleri karşılayamadığından yetersiz kalmıştır. Szilas'a göre eşitlik teorisi yine de çok fazla sayıda araştırmanın çıkış sebebi ya da ilham kaynağı olmuştur ve dağıtım adaleti yaklaşımının temelini oluşturmaktadır (Szilas, 2011: 60).

Greenberg'in klasikleşmiş tanımına göre dağıtım adaleti; "kurumdaki edinimlerin çalışanlar arası dağıtımını ve iş görenlerin kazandıkları edinimlerin adilliğine dair idraklarını anlatır" (Greenberg, 2009: 182, Ertürk, 2014: 79). Bu adalet çeşidi, kurumda yarattığımız girdiyle vardığınız neticeyi, diğer iş arkadaşlarımızınkiyle karşılaştırmamız neticesinde idrak ettiğimiz adaleti göstermektedir (McShane ve Von Glinow, 2014: 98). Buna ilaveten dağıtım adaleti, işletmede edinilen kazanımların personele dağıtımındaki adil olma algısından bahsetmektedir (Kuru Çetin, 2013: 82).

Dağıtım adaletinde çalışanlar bu karşılaştırmayı yaparken kendilerinin bu promosyonları hak ettiğine dair çok güçlü inanca sahiptirler (Skarlicki ve Folger, 2003: 1, Srivastava, 2015: 668). İş hayatında iş görenler eşit olmayan bir dağıtım algısını hissettikleri durumlarda psikolojik gerginliği yüksek derecede yaşamakta, yaptıkları işte kendilerini doyumsuz, alıştıkları kurumu yeterli bulmama meyli sergilemektedirler (Özkalp ve Kırel, 2016: 656). Adaletli olma hissiyatı içinde olan ve kurumuna verdiği emeklerinden dolayı adil olarak ödüllendirildiğini düşünen iş görenlerse iş yerlerinden mutlu olmakta ve daha fazla başarı, yaratıcılık ve örgütsel vatandaşlık meyli sergilemektedirler (Usmani ve Jamal, 2013: 352).

Yanık'a göre dağıtım adaleti, kurumsal çıktıların iş görenlere birebir şekilde ve usullere göre paylaşılması manasına gelmeyebilir. Bu durum, kurumda birbirlerine yakın girdi yapan iş görenlere yine yakın muamele edilmesini, başka seviyede yarar gösteren personelin de girdisi oranında muamele edilmesini iddia söylemektedir (Yanık, 2014: 77).

İş görenler bilgi, yetenek ve tecrübeleri kapsamında işletmelerine katkı sağlarlar ve bu istikamette işyerlerinden yaptıkları girdilere eş bir muamele ile karşılık bulmalarını beklemektedirler. İdareciler atama veya mükafatları, demografik nitelikler çerçevesinde paylaştırmamalıdır. Karar alma aşaması demografik olguları baz alan yanlı hükümler sebebiyle sistemli şekilde çalışanlara imtiyaz sağlanmamasını garanti eder (İşcan ve Sayın, 2010:197).

Kuşseven'e göre dağıtım adaletinin çıkış noktasını oluşturan eşitlik teorisinin temel eksiği, iş görenlerin örgütteki kazanımlarına verdikleri tepkilere yoğunlaşmaktadır fakat bu kazanımların nasıl oluştuğuna, kazanımları saptayan usullere dair tanımlaması olmadığı gözlemlenmektedir (Kuşseven, 2016: 75). Bu sebeple, örgütsel adalete dair güncel araştırmalarda yönelim, dağıtım adaletinden ziyade prosedürel adalet algısının araştırılması şeklinde dönüşüme uğramıştır (Greenberg, 1990: 400, McDowall ve Fletcher, 2004: 10).

3.3.2. İşlemsel (Prosedürel-Süreç) Adalet

Eşitlik kuramına dayandığı daha önceden de değinilen dağıtım adaleti yaklaşımının sonra, Thibaut ve Walker (1975)'ın yaptıkları çeşitli çalışmalarda alışılmış örgütsel adalet dağıtım yaklaşımından işleme dayalı adalet konularını içerecek şekilde genişletilmiştir (Szilas, 2011: 61). Thibaut ve Walker (1975), kurumdaki personelin yalnızca girdi ve sonuçların dağıtılma perspektifi bakımından adaleti idrak etmekle yetinmediklerini, buna ilaveten adaleti işlemsel adalet olarak tasniflendiren ve bu neticeleri saptayan yöntemler bakımından da algıladıklarını keşfettiler (Usmani ve Jamal, 2013: 353).

İşlemsel adaletin çıkışı, Thibaut ve Walker (1975)'ın "Süreç Adalet Teorisi" ile başlayıp Leventhal vd. (1980)'nin "Dağıtım Adaleti Teorisi" ile netleşmiştir (Greenberg, 2005: 8). Prosedür adaleti kuramına göre, iş görenlerin sonuçlara varma sürecine dahil olma hakkı sağlandığında, neticeleri daha adil algıladıkları söylenmektedir (Usmani ve Jamal, 2013: 356).

Folger ve Konovsky (1989: 115) göre, işletmelerde dağıtım adaleti, kurumdaki sınırlı bütçenin iş görenlerce paylaşımı aşamasında algılanan eşitlikken; süreç adaleti, bu paylaşım kararlarının belirlenmesinde gereken aşamaların adil olup olmaması hususunda kritik bir ayrım olduğunu söylemektedir (Moorman, 1991: 23 845; Usmani ve Jamal, 2013: 356). Szilas'a göre dağıtım ve işlemsel boyutları adalet algısında önemlidir, fakat işlemsel adalet, ayrı sonuçları tahmin etme hususunda daha makbul bir yaklaşım gerçekliği sebebiyle daha geniş bilinirliğe sahiptir (Szilas, 2011: 61).

Süreç adaleti, işletmede kararlar vermek için kullanılan kuralların ve prosedürlerin adaletli bir şekilde algılanmasını açıklamaktadır. Buna ilaveten, süreç adaleti, karar süreçlerinde kullanılan prosedürlerin herkes kesim tarafından düzeltilebilir, güvenilir, önyargısız, etik, şeffaf, doğru ve kabulü ya da reddine dair algılanan adilliği açıklamaktadır (Srivastava, 2015: 668).

Süreç adaleti kurumda iş görenlerin bazı davranışları sergilemeleri neticesinde elde edeceği kazanımlara dair kararların süreçlerine yoğunlaşmaktadır (Folger ve Cropanzano, 1998: 26). Bundan dolayı süreç adaleti, iş görenlere örgütte karar alma aşamasında ve ulaşılan kazanımların çalışanlara dağıtımında söz hakkı verme ve tatmin edici açıklamalarla aydınlatılmasını sağlamaktadır (Chen McCain vd., 2010: 996). Buna ilaveten, süreç adaleti

örgütte karar alma sırasında iş gören sesliliği tutumuyla gelişmektedir (İşcan ve Naktiyok, 2004: 183; İçerli, 2010: 83). İş görenlerin, kurumda paylaşım kararlarında kendilerine fikir belirtme olanağı tanıma süreçlerinin daha adil idrakine ve kurumlarına, idarecilerine ve kararlara daha fazla katılımını sağlamaktadır (Beugré, 2002: 1095).

Rubbins ve Judge'a göre süreç adaleti "süreç kontrol ve açıklamalar" olarak üzere ikiye ayrılır. Açıklamalar, kurum içinde dağıtımı yapılan kazanımlara dair sebeplerin açıklanmasına odaklanmaktadır. Süreç kontrolüyse, iş görenlerin yöneticiler ya da karar vericilere umulan faydaya dair şahsi istek ve görüşlerini belirtme fırsatı verilmesine yoğunlaşmaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 225).

Cropanzano'ya göre işlemsel adalet, ödül ya da cezaların ne şekilde paylaştırıldığını, çalışanların karar aşamalarındaki görevlerini saptayan ve idare eden birtakım esaslardan meydana gelmektedir (Cropanzano vd., 2007: 38). Levental vd. (1980), iş görenlerin işlemsel adaleti idrakine tesir edecek altı kritik prensibin varlığını ifade etmektedir. Buna göre, "örgütteki prosedürlerin değişken olmaması (tutarlılığı), peşin hükümden uzak olmak, alınan kararların doğrulanmış bilgiye dayanması, verilmiş kararların güncelleme, iyileştirme ve revizyon olanağının mevcut olması, her oyuncunun arzu ve dileklerini temsil edebilen ve etiğe dayalı prosedürler" gibi esasların göz önünde tutulması sağlanmalıdır (Çakar ve Yıldız, 2009: 71; Szilas, 2011: 63).

Kurumda işlemsel adaleti geliştirmek amacıyla iş görenlere söz hakkı vermek, ilgili konu hakkında kendi yorumlarını ve gerçeklerini anlatmaya yönlendirmek gerekmektedir. İş görenler akıllarından geçenleri anlatma olanağı yakaladıklarında daha mutlu olmaya eğimli olmaları sebebiyle ifade şansı verme aynı zamanda çalışana kıymet verildiği fırsatı vermektedir. Çalışanların karar vericileri, peşin hükümsüz olarak algılamaları halinde, sonuçların tam ve doğru bilgiye dayandığı, var olan politikaları tutarlı şekilde uyguladığına şahit olduğu ve uyuşmazlık durumunda tüm taraflara söz hakkı verildiği örgütlerde süreç adaleti daha yüksek olmaktadır (McShane ve Von Glinow, 2014: 101). Buna ilaveten Robbins vd.'ne göre, kurumda işlemsel adalet algısının arttırılması, çalışanların aldıkları maaştan, yükselme imkanlarından ve diğer şahsi şartlardan tatmin olmasalar bile iş görenlerin idarecilerini ve işletmelerini pozitif olarak idraki olasılığını arttıracaktır (Robbins vd., 2012: 283).

Miles 'in önemli bir tespiti olarak örgüt içinde kazançların dağıtımında kullanılan etmenler adil olduğu müddetçe iş görenlerin istemeyecekleri sonuçları dahi daha fazla kabullendikleri gözlemlenmektedir. Buna ilaveten, iş görenler süreç sırasında söz hakkı olursa, işin sonucunda en adil kazanım ellerine geçseler bile, bu durumun adil olduğuna kendilerini inandırma eğiliminde oldukları tespit edilmektedir. Diğer bir değişle, kurumda işlemsel adalet algısı yüksekse, iş görenler bakımından istenmeyen sonuçlar olsa dahi adil olarak kabullenilmektedir (Miles, 2012: 186).

Literatür yazınına bakıldığında yapılan araştırmalarda dağıtım ve süreç adaleti algılarının örgüt içinde iş görenler üzerinde farklı farklı sonuçlar doğurduğu gözlemlenmiştir. Dağıtım adaletine dair algılamalar maddi getiri doyumu, işi bırakma fikri ve mesleki doyum gibi şahsi neticeleri tetiklerken, işlemsel adalete dair algılamalarsa örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven gibi kuruma dair tavırları etkilediği gözlemlenmektedir (Folger ve Konovsky, 1989: 116; Robbins vd., 2012: 283).

3.3.3. Etkileşimsel Adalet

Süreç adaletine dair yapılan çalışmalarda, iş görenlerin adaleti yalnızca elde ettikleri edinimlerin adilliği ya da bu sonuçlara ulaşırken verilen çabaların eşitliğinden ziyade buna mukabil prosedürlerin iş görenlere takdim ediş tarzından dolayı idrak ettikleri etkileşim sürecine yoğunlaştıkları gözlemlenmektedir. Bu sebepten, kurumsal çalışmalar durumun beşerî kısmını, bilhassa idare ve personel arasındaki etkileşimleri açıklamak için prosedürel adaletin kollarından birisi olan "Etkileşimsel Adalet" doğmuştur (Ertürk, 2014: 84; Özkalp ve Kırel, 2016: 659).

Bies ve Moag (1986) tarafından alan yazınında ilk defa yerini alan haysiyetli ve düşünceli tavırlardan güç alan bireylerin yöneticilerinden deneyimledikleri davranışların adilliği ya da zıttına gönderme yapan ve örgütsel adalet kuramına eklenen son kavram ise, etkileşimsel adalettir denebilir (Wu ve Wang, 2008: 183). Örgütte iş görenler, eşitliği yalnızca edinimlerin adilliği ya da bu neticelere ulaşırken gereken aşamaların adilliğinin aksine durumun şahıslarına ifade ediş şekliyle de algılamaktadır. Bu durum etkileşim adaleti yaklaşımı diye adlandırılmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2016: 659).

İdarecilerin iş görenlere yönelik tavırları sonucunda ortaya çıkan etkileşimsel adalet, kurumda prosedürlerin uygulanması aşamasında bireyler arası etkileşim ve davranışlara

yoğunlaşmakta ve süreç adaletinin toplumsal boyutu sayılmaktadır (Cropanzano ve Ambrose, 2001: 126). Etkileşimsel adalet, bir örgütteki fertlerin kendi ortamlarında etkileşim bazlı ve idarecilerle iş görenlerin ortak alanındaki etkileşime yoğunlaşmaktadır. Bu sınırlar arasında, etkileşimsel adalet idarecilere kendi personeline hürmette kusursuz davranmalarını, onlara itinayla kulak vermelerini, vardıkları hükümlerde gerektiği kadar bilgilendirmede bulunmalarını, personelinin sıkıntılı anlarında toleranslı olmalarını ve insani açıdan ince bir tavır sergilemeleri gerekliliğini yüklemektedir (Yangın ve Elma, 2017: 326).

Dai ve Xie'ye göre örgütsel adalete genel anlamda bakılınca alt dalları arasında bariz benzerlikler ve farklar vardır. Dağıtımsal adalet, paylaşımın neticelerine, kazanımların yansızlığına ve akılcılığına oldukça kıymet biçmektedir. Süreç adaleti, hüküm verme aşamasında, idareci ve çalışanlar arasındaki çift taraflı iletişime daha çok gönderme yapar. Fakat etkileşimsel adaletse, çalışanlarla aralarındaki etkileşimin niteliğine daha çok kıymet yüklemektedir (Dai ve Xie, 2016: 56).

Liao ve Tai'ye göre etkileşimsel adalet, çalışanların kendi aralarındaki ilişkilerin niteliğini yansıtan ve süreç adaletini tamamlayan bir etmen olmakta (Erdinç, 2009: 166) ve idarecilerin kurumsal uygulamalara dair dağıtımsal ve prosedürel süreçleri işletirken çalışanların karşılaştıkları tavır ve davranışların şekli olarak açıklanmaktadır (Liao ve Tai, 2006: 548).

İş görenlerin kurumdaki hüküm veren yöneticilerden aldığı tesirlerin idrak edilen adaletine yoğunlaşan (Hassan, 2002: 56), etkileşimsel adaletin oluşması amacıyla varılan hükümlerin sebeplerinin şeffaf ve dobralığı alınan hükümleri yürürlüğe sokan kişinin bu sonuçlara maruz kalacak çalışanlara hürmet ve haysiyet sınırlarında tavır sergilemesi şeklinde iki ön şart gerekmektedir (Brockner ve Siegel, 1996: 391).

Etkileşimsel adalet yaklaşımı, kişinin kurumsal yönetmelikler yürürlüğe konduğunda karşılaştığı tavrın kalitesini idraki şeklinde açıklanmaktadır (Ladebo vd., 2008: 207; Bies ve Moag, 1986: 44). Usmani ve Jamal'a göre etkileşimsel adalet; idarecilerin, kurumda alınan kararlar dair çalışanların tatmin olacağı kadar açıklama yapmak, bir iş görenin dahi kaygılarına özen göstermek, kurumda içinde bulunduğu duruma karşı empati sergilemek, iş görenlerine etik çerçevelerde hareket etmesi gibi birçok müşterek hassasiyet içeren hareketleri kapsamaktadır (Usmani ve Jamal, 2013: 357).

Bradley ve Sparks (2002: 546), etkileşim adaletini idarecinin iş görenlerine sergilediği tavır ve hareketleri olarak açıklar. Ando ve Matsuda (2010: 282) göre etkileşim adaletini, işletmedeki kuralların sürdürülmesi sırasında iş görenlere ne şekilde davranıldığına dair duyguları olarak açıklamaktadırlar. İşgörenler, idarecileri tarafından adil muamele gördükleri zaman hissettiklerinde benliklerini kurumlarına daha bağlı hissedecekler ve iş doyumlarında artış gözlemlenecektir (Dai ve Xie, 2016: 56).

Bireylerin karar aşamaları ve kazanımların paylaşımında yapılan çalışmalar göstermiştir ki, fertler arası etkileşimlerde karşılaştıkları tavırların adil olma derecesini irdelediklerini gözlemlemişlerdir. Bireyler, saygılı ve haysiyetli davranış gördüklerine kani olduklarında, doğru haberler paylaşıldığında ve kaynakların dağıtımı aşamasında tatmin edici bilgilendirme olduğunda, adalet idraklerinin belirgin yukarda olduğu görülmüştür.

İlk başlarda etkileşimsel adaletin işlemsel adaletle aynı şey olup olmadığı hususunda birtakım belirsizlikler ve uzlaşmazlıklar yaşanmıştır. Fakat günümüzde bir hayli bilim insanı, etkileşimci adalet ve işlemsel adaletin ayrı olgular olduklarında hem fikirdirler (Miles, 2012: 186). Dağıtımsal ve işlemsel adalet yaklaşımları kurumdan (Lashari vd., 2016: 171) beslenirken, etkileşim adaletiyse iş görenlerin aralarındaki etkileşimin niteliğine bağlılığıyla alakalı, idareci kademesindeki iş görenlerden etkilendiği ifade edilmektedir (Erdoğan, 2002: 557; Raja ve Krishnan, 2014: 12). İş görenlerin verilen şartlarda, güç kaynaklarını belirlediklerini ve konjektüre göre davrandıkları gözlemlenmektedir.

İş gören ile patron ilişkilerini irdeleyen çalışmalarda, personelin işletmelerinin kendilerine haysiyet, saygı ve dürüstlük çerçevesinde muamelesini ve tüm fertlere eşit tavır göstermesini umduklarını ortaya koymaktadır. Bies ve Moag (1986)'a göre, örgütte kurallar ve kaideler uygulandığında iş görenlerin gördüğü iyi davranış niteliğinin idraki olan bu olguyu etkileşimsel adalet şeklinde tanımlamışlardır. Etkileşimsel adalet, çalışanların yönetmeliklerin doğru uygulanmasıyla doğan fertler arası davranış diye bilinir.

Szilas'a göre Bies ve Moag (1986), etkileşimsel adaletin örgütte uygulanmasında etkili olacak dört etkileşimsel adalet kuralı geliştirmiştir. Bunlar alfabetik sırayla "doğruluk, dürüstlük, saygı ve uygunluk" tur. Bunları şu şekilde açabiliriz (Szilas, 2011: 64):

1) Doğruluk: Karar alma sürecinin bitiminde yeterli açıklamalarda bulunma;

2) Dürüstlük: Şeffaf, hilesiz ve sağduyulu etkileşim ve hiçbir yanıltmacanın olmadığı;

3) Saygı: Bireylere samimi ve haysiyetle davranış sergilemek, bilerek kaba davranmaktan ya da başkalarına saldırmaktan imtina ve

4) Uygunluk: Negatif ifadelerden ya da yanlış sorular sormaktan imtina.

Daha sonradan Greenberg (1990) yaptığı bilimsel çalışmada, etkileşim adaletinin söz konusu kaideleri "kişilerarası ve bilgisel adalet" olarak ikiye sınıflamıştır (Lashari vd., 2016: 172; Yadav ve Yadav, 2016: 16). Riayet ve yerinde uygulamalardan oluşan bireylerarası adalet, kurumda kuralların işletilmesi aşamasında bireylere haysiyet, kibarlık ve hürmet çerçevesinde tavır sergileme seviyesi şeklinde açıklamaktadır. Hakkaniyet kaidelerinden meydana gelen bilgilendirme adaletiyse, fertlerin birtakım neticelerin niçin dağıtıldığına ve belli kaidelerin niçin uygulandığına dair bilgilendirme yapılmasına dair koşullar şeklinde açıklanabilir (Szilas, 2011: 64).

Miles'a göre kişilerarası adalet, idarecilerin işletmedeki yönetmelikler uygulanırken iş görenlere nazik ve değerli olduğunu hissettirerek hareket etmesiyle alakalıdır. Kişilerarası adalet teorisinde iş görenler, kurumlarında güzel davranışa layık olduklarına inanır ve güzel muameleyle karşılaşmadıklarında orada mağduriyet olduğu kanısına varırlar (Miles, 2012: 186). İşgörenler arası adalet, personelin alt ve üst kademe partnerleri gibi çalışanlar tarafından davranış görme şekli diye tarif edilir. Bir idareci yaptığı hareket; teşvik, saygı, itibar gibi sayılır (Muzumdar, 2011: 5).

Greenberg'in ikinci başlığı olan bilgisel adaletse, idarecilerin doğruluğu ve verdikleri hükümler için tatmin edici anlatımlarına dair adalet algılamasıyla alakalıdır. Bilgisel adalet kuramında, önemli resmi hükümlerin ardındaki sebeplerin bireylere ifade edilmesine vakit harcandığında, çalışanlar varlıklarını, kurumun değerli ve kritik bir unsuru sayıldıklarına ikna olmaktadırlar (Miles, 2012: 186). Muzumdar'a göre bilgisel adalet, kuralların niçin bir kuralla uygulanıldığı veya gelirlerin niçin sabitlenmiş bir kaideler altında dağıtıldığına dair iş görenlerin bilgilendirilmesi ve açıklamada şeklinde ifade edilir. Bu tarz bilgilendirmelerin daha sık yapıldığının bilindiği işletmelerde, algılanan bilgi adaleti bariz derecede yüksek

seyretmektedir. Buna ilaveten, bilgisel adalet, belirli karar veya neticeleri kazanmak için kullanılan prosedürlerin şeffaflığını sergilemektedir (Muzumdar, 2011: 5).

Srivastava'ya göre çalışanların, örgütsel prosedürleri sürdüren bireyler eliyle ince ve nazik bir üslupla iletildiği zaman bu tasarlanmış davranışı idrakleri sonrası, idarecilerin bu tarz iletişimlerini olumlu karşıladıkları ve eşitlikçi çerçevede değerlendirme ihtimallerinin arttığı gözlemlenmiştir. İşletmelerde etkileşimsel adaletin kullanılabilirliği, sosyal değişim kuramına ve karşılıklılık normuna dayalıdır. Sosyal değişim açısından, iş görenler işyerlerinden ya da amirlerinden adil, kibar ve olması gereken tavrı ummaktadırlar. Karşılıklılık normuna göreyse, amirlerinden adaletli davranış aldıklarını anlayan iş görenler, işletmenin amaçlarına normalden çok aidiyet sergilemekte ve yüksek iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışları, yüksek iş başarı seviyeleri ve iş devri oranlarında düşme göstermekle pozitif tavırlar sergileme eğilimi içerisinde olurlar (Srivastava, 2015: 669).

4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

4.1.Araştırma Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı nepotizmin alt boyutlarının, örgütsel adalet alt boyutları ve örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi ve örgütsel adalet boyutlarının aracı rollerinin araştırılmasıdır. Ayrıca çalışmanın önemi nepotizm, örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve alt boyutlarının her üçünü de aynı çalışmada birlikte incelendiği ilk çalışma olması ve havacılık bakım onarım işletmeleri özelinde olması özgünlüğünü göstermektedir. Ayrıca, havacılık sektör yöneticilerinin karşılaştıkları işgören sorunlarına karşı yapması gerekenleri ya da karşılaşabilecekleri riskleri haber etmek olası sıkıntılara karşı tedbirler alarak örgütün devamlılığının ve büyümesinin bir aracısı olmaktır.

4.2. Araştırmanın Kapsamı Ve Kısıtları

Türkiye sınırları içerisinde faaliyet gösteren hava aracı bakım ve onarım işletmeleri çalışanları araştırma kapsamına alınmıştır. Türkiye'de SHGM'nin Eylül 2024 verilerine göre 61 tane SHY-145 onaylı yerli hava aracı bakım onarım kuruluşu bulunmaktadır. Araştırmanın evrenini bu hava aracı bakım ve onarım işletmelerinde çalışanlar oluşturmuştur. Araştırmada kolayda örnekleme yönetimi kullanılmıştır. İstanbul, Antalya, Ankara ve İzmir illerinde çalışanlara uygulanmıştır. Bu illerin özellikle seçilmesinin nedeni ise Türkiye'de sivil havacılık sektöründe ticari yolcu ve kargo taşımacılığının büyük bir çoğunluğu bu şehirlerde yapılmaktadır. Dolayısıyla hava aracı bakım sektörü ve çalışanları da bu şehirlerde çoğunluktadır. Araştırmanın ana kütlesini 2500 çalışan oluşturmaktadır. Toplamda 339 katılımcı veri toplama sürecine dahil edilmesi başarılmıştır.

4.3. Araştırma Türü

Bu çalışma nepotizmin alt boyutlarının ve örgütsel adalet boyutlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini ve örgütsel adaletin nepotizm ve sessizlik arasındaki etkileşimdeki aracı rolünü incelediği için nedensellik araştırmasıdır. Nedensellik araştırmalarında ilgili değişkenler arasındaki ilişkilerin neden sonuç ilişkisi üzerinden değerlendirme yapılmaktadır (Turan, Karadağ ve Bektaş, 2011: 630). Bu nedenle bu çalışma nedensellik araştırması türündedir.

4.4.Örgütsel Adalet, Örgütsel Sessizlik ve Nepotizm Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Araştırmanın bu kısmında, örgütsel sessizlik, örgütsel adalet ve nepotizm arasındaki ilişkiler açıklanmakta, bu ikili ilişkilere geçmiş dönemlerde yapılmış olan çalışmalara yer verilmektedir.

4.4.1. Nepotizm, Örgütsel Adalet İlişkisi

Alan yazına bakıldığında nepotizm ile örgütsel adaleti negatif açıdan etkilediğini gösteren, aralarında negatif yönlü bir ilişki olduğunu iddia eden birçok yayın bulunmaktadır. Nepotizm idraki yükseldikçe iş görenlerin örgütsel adalet idraki düşmektedir. Büte (2011a: 385)'ye göre nepotizmin anlamı ayrı toplumlarda ayrı biçimlerde olsa da, Erdem (2010: 1) nepotizm olgusunu, ilgili topluluğun veya ferdin yararı için adaletten ayrılma, uzaklaşma olarak ifade etmektedir. Güllü 'ye göre, kayırmacılığın temel anlamının adaletsizlik olduğunu belirtmekte ve bazı koşullarda adaletsizliğin çalışana hakkının verilmemesi bazı durumlardaysa birilerine hakkının olmayanı sunmakla geliştiğini söylemektedir (aktaran Erdem vd., 2013: 53).

İşletmelerde rastlanan kayırmacılık tavırları çalışanların idrak ettikleri eşitlik anlayışı üstünde kritik tesir gösteren etmenlerdir (Polat ve Kazak, 2014: 72). Bu tarz tavırları bilhassa idarecilerin göstermesi durumunda, çalışanların idrak ettikleri adalet azalma eğilimi göstermekte, iş görenler bu durumdan negatif tesir almaktadır (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 45).

Tremblay vd. 'ne (2014) göre nepotizm idraki çalışanların eşitlik idrakine zararı olmaktadır (aktaran Turan, 2015: 17). Erdem vd. 'ne (2013: 57) göre yakınların kayırmacılığı, personelin şahsi açıdan eşitlik idrakini azaltan bir olgudur.

Büte (2011b: 150) Başkentte birtakım devlet banka çalışanlarına dair uyguladığı araştırmada, çalışanların idrak ettikleri örgüt ikliminin nepotik değil de adil kalması koşulunda iş görenlerin sorumluluklarındaki işi ve kurumunu daha çok sahipleneceklerini buna ilaveten nepotizmin insan kaynakları unsuruna olumsuzluk getirerek eşitlik idrakini negatif şekilde değiştirdiğini söylemiştir.

İşletmelerdeki örgütsel eşitliğin kıymetine değinen Özdevecioğlu (2003: 117- 118), kurumlarda idareyle daha samimi personelin ayrı tutulması ve idarecilerin tarafsız hareket etmesinden öte yanlı olmalarının, karşı cephedeki çalışanların adalet algılarını negatif etkileyeceğini iddia etmektedir (Erdem vd. 'ne 2013: 58). Buna ilaveten nepotik davranışlar neticesinde örgütsel adaletin örgütteki düşüşü iş görenler kadar idarecileri de alakadar eden bir olgudur. Zira nepotik tavır ve hareketler kurumda bazı sorunlara sebep olduğu gibi, kurumu eşitlik prensiplerinden ötelemekte ve kurum yararının zarar görmesine de sebep olmaktadır (Erdem ve Meriç, 2012: 143).

Pearce (2015: 43) işletmedeki promosyonların paylaşımında verimlilikten daha çok ikili etkileşimlere göre icra edildiğine ve iş görenlerin düşük işlem adaleti idraki sergilediği görülmüştür. Lincoln (2014)'ün araştırmasında İsveç'te kayırmacılığı çoğu insan dillendirmemeyi uygun görmektedir, bu durumun sebeplerinden birisi İsveçliler 'in toplumsal eşitlik hususuna önem vermede öncül insanlardan biri olması, diğerinin ise kurumun nepotizmin hiçbir formuyla anılmak istememelerindendir (Gustafsson ve Norgren, 2014: 13).

Karacaoğlu ve Yörük (2012: 51)'e yorumu ise işyerlerinde akrabaların ayrı tutulması dair tavırlar çalışanların adalet algısının düşmesine sebep olmaktadır. Bu negatif his bilhassa dağıtım adaleti olgusuna oldukça konsantre olmakladır. Örgütlerin ilerlemesinde dikkate değer etkenlerden takımda duygu ortaklığı nepotizm sebebiyle yok olmakta dolayısıyla kurum başarısını negatif etkilemektedir.

Barut (2015b: 384) çalışmasında kurumlarda kayırmacılık sonucu işe alımda, makama haiz olmayanların istihdamı, atama, maaş, verimlilik gibi konularda eşit olmayan ve şeffaflıktan uzak uygulamaların, örgütsel adalet idrakini negatif yönde etkilediğini belirtmektedir. Nepotik tavırların idari süreçlerde sıradan olarak görüldüğü kurumlarda, idarecilerinde iş görenlere eşit davranmayacağı ortadadır (Büte, 2011a: 389). Nepotik tavırların olağan ve makul görülmesi idarecileri başka etik olmayan davranışları uygulamada da özendirici olabilir. Böyle durumlarda idarecilere dair adalet algısının negatif yönde etkilenmesine neden olacaktır. Buradan bakıldığında nepotizmle örgütsel adalet arasında yüksek ve güçlü bir alaka görülür (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 99; Erdem ve Meriç, 2012: 144; Polat ve Kazak, 2014: 78). Bir devlet hastanesinde 26 doktorla, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile yaptığı çalışmada Karaköse (2014: 248) kayırmacılığın iş görenlerin adalet idrakine

olumsuz etkiye sebep olduğu ve sonuç olarak örgütsel adalette düşmeye sebep açtığı yargısına ulaşmışlardır.

4.4.2. Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

İşletmelerde iş görenlerin sessizliğine neden yaratacak ve davranışlarını değiştirebilecek mutlak etmenlerden biri, örgütsel adalet algısı olgusudur. Örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik olgusunun beraber irdelenmesi, sessizliğin ilk olarak 1980'lerde, adalet teorisi kapsamında irdelenmesiyle başlanmıştır. Bu yıllarda, iş görenlerin kurumlardaki problemleriyle ilgili konulara dair konuşmasına veya sessiz kalmasına dair çalışmalar örgütsel adalet algısı çerçevesinde irdelenmiştir (Bagheri vd., 2012: 48). Bu dönemde birçok bilim insanı, kurumlarda üste doğru haber akışının kurumun devamlılığı adına çok kritik sayıldığını söylemiştir (Morrison ve Milliken, 2000: 707). 2000'lere gelindiğindeyse, Pinder ve Harlos 'un (2001: 33-369) iş gören sessizliği ile kurumdaki adalet algısı arasındaki ilişkiyi araştırmasıyla, kavram literatüre girmiştir (Ünlü vd., 2015: 141).

Yine alan yazını incelendiğinde Tangirala ve Ramanujam'e (2008) tarafında yapılan araştırmada, iş görenlerin adalet algıları arttıkça sessizliğin düştüğü bilhassa da örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutunun örgütsel sessizliğin düşmesinde etkili olduğu anlatılmıştır.

Çin'de Duan Lam Chen vd. (2010) tarafından 361 kamu çalışanıyla yaptıkları çalışmada, idarecilerin adaletli olmasının örgütsel sesliliği pozitif etkilediğini göstermektedir.

Türkiye'de turizm sektöründe Taşkıran (2010) tarafından 602 emekçi üzerinde yaptığı çalışmada, kurumlarındaki adalete dair uygulamaların sessizliği arttıracağını göstermektedir.

Karacaoğlu vd.'nin (2009) Kayseri'de özel sektörde personeli arasında yaptığı çalışmada, işletmelerin adalet uygulamalarının iş görenlerin sessiz kalmalarının önüne geçen bir etmen olduğu ve kurumların adil bir yönetim kurmalarının örgütsel sessizliği azalttığı neticesine varılmaktadır.

Bir devlet üniversitesinde faaliyet gösteren ticari işletmelerde yaptığı çalışma sonucunda Emre (2010), iş görenlerin adalet algılarının şahsi düşünce ve düşüncelerini işyerleri ile paylaşmamasında ya da bilinçli tercihleriyle gizlemesinde etkili olduğunu ortaya koymuştur.

Tulubaş ve Celep'in (2012) Türkiye'de üniversitelerde 459 akademik çalışan üzerinde yaptığı çalışmada, örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasında, iş görenlerin işlemsel adalet algılarının rol olduğu yargısına ulaşılmışlardır.

2014'te Mirmohhamdi ve Marefat'ın yaptığı çalışmalara göre, adaletin sessizlik üzerinde pozitif ve negatif belirgin etkilerinin olduğu söylemektedir. Diyarbakır ilinde görev yapan 357 ilkokul öğretmenin üzerinde Aküzüm'ün (2014) yaptığı örgütsel adalet algılarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmasında, öğretmenlerin dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algılarının kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlikle olumsuz örgüt yararına sessizlik ile olumlu bir ilişkisi olduğu neticesine ulaşılmıştır. Buna göre, örgütsel adalet örgütsel sessizliğin ortaya çıkıp çıkmamasını belirleyen kritik bir değişkendir.

Güvenli 'nin (2014) Ankara'da emniyet çalışanlarının adalet algılarının sessizliğe etkisini araştırdığı çalışmasında, dağıtımsal adaletin örgütsel sessizlik üzerinde etkisi olduğunu gözlemlemiştir.

Naktiyok vd.'nin 2015'te Türkiye'deki üniversite araştırma görevlileri üzerinde yaptığı çalışmada, örgütsel adalet algısı yüksek olan ve olmayan akademisyenler arasında sessizlik davranışı göstermeleri bakımından farklılık gözlemlemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, akademisyenlerin adalet algıları yükseldikçe savunmacı sessizlikleri düşmekte ayrıca örgüt yararına sessizlikleri artmaktadır.

Makens'in (2016) kâr amacı gütmeyen bir örgütte 360 personel üzerinde yaptığı araştırmada, bilgisel adaletin iş görenlerin konuşma niyetleri üzerinde pozitif açıdan etkili olduğunu bulmuştur.

2018'de Halbaw tarafından adalet ve sessizlik arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla yapılan çalışmada, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algısı ile örgütsel sessizlik düzeyi arasında olumsuz ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

4.4.3. Nepotizm ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi

Örgütlerde fertlerin görüşleri, fikirleri, önermeleri ve taşıdıkları kaygı kurumun işleyiş süreçlerine tesir eden ve oluşumunda önemli rol alan bir etmendir. Bu nedenle işletmelere nitelikli insan kaynağının performansının yüksek tutulmasını sağlamak, örgüt hedeflerinin

gerçekleştirilebilmesi için kritik bir yetkinliktir. Bu sebepten, tepe yönetim ve alt idarecilere belirgin sorumluluklar düşmekte ve bu sebepten kurum personelinin fikirleri önem arz etmektedir.

Kendini ifade edemeyen ve baskı altındaki personel yalnızca örgütte daimî olabilmek adına sessizlik davranışı içerisine girebilirler. Bu süreç sonucunda işletmeler gelişim göstereceği, fikirlerinin katkı sağlayacağı bir oluşum olmaktan uzaklaşmakta ve kurumda önemli problemler belirmektedir. Nepotizm durumunda bireyin o departman için ya da pozisyon için yeterliliğine bakılmamaktadır. Personelin öz yeterlilik, başarı, işi kotarabilme gibi meziyetlerinden çok, bağlılığının yüksek olması daha çok ilgi çekmektedir.

İdarecilerin, sahip oldukları kudreti ya da gücünü ülke ve işletme yararına kullanması beklenirken makamını şahsi çıkarları için de çok sık kullandıkları gözlemlenmektedir. Bu görevlerde yer alanların ellerindeki gücü nepotik amaçlı kullandıkları yaygın bir olgudur. Oysa ülkelerin anayasalarında yazılı olan "herkes dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasî düşünce, felsefî inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir" maddesi açıktır. Fakat ister kamu ister özel sektörde istihdam, görevde yükselmelerde eşit davranışların da olmadığı bilinmektedir. Kayırmacılık uygulamaları önlemek maksadıyla örgütlerde birtakım yeniden yapılanma ve iyileştirme uğraşıları sergilenmekte fakat yeterli olmamaktadır. Lakin etkili, açık ve adil yasal düzenlemelerin yapılamaması, nepotik eylemlerin oluşmasını sağlayan bir boşluk doğurmuştur.

Kayırmacılığın örgütlerde sessizlik davranışına yol açtığına dair literatürde birçok örnekle karşılaşabilmekteyiz. Jain vd 'nin (2022)'de Hindistan'daki 330 banka çalışanı üzerinde yaptığı anket çalışmasında nepotizmin korku bazlı sessizlik üzerinde ve iş bırakmada pozitif etkisinin görüldüğü, kariyer tatmini üzerinde de negatif bir etkisi olduğunu bulmuşlardır.

Elbey Pelit vd 'nin (2015) yılında Afyon bölgesinde işgören 662 otel çalışanı üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında Turizm sektöründe nepotizm ile örgütsel sessizlik arasında kilit rol oynandığı ve çalışan tatmininde negatif etkisi olduğundan personel iş devrinin arttığını bulmuş. Problemin giderilmesinde insan kaynakları departmanının çok önemli olduğunu belirtmiştir.

Öztırak vd 'nin (2022) yılında 4700 kamu ve özel hastane sağlık çalışanının nepotizm idraki ile sessizlik tavırlarının alakasının araştırılması üzerinde yaptığı karşılaştırmalı

araştırmada nepotizm algılarının, kamu hastaneleri personelinde özel hastane personeline nazaran yüksek olduğu görülmüştür. Kabullenici, savunmacı ve prososyal sessizlik davranışlarının, kamu çalışanlarında özele göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna ilaveten kayırmacılık ve sessizlik değişkenlerinin; demografik özellikler, eğitim durumu, kurumda çalışma yılı, toplam çalışma yılı, örgütteki pozisyonu, tanıdığının olup olmaması vb. özelliklere göre anlamlı farklılıklar gösterdiği görülmüştür.

Najadha'nın (2019) yılında Maldiveler'de çeşitli kamu organizasyonlarında çalışan 10 kişi ile yüz yüze mülakat şeklinde yaptığı araştırmada Miliken 'in (2003) daha önceden de bahsettiği korku ve güvensizlik, siyaset, iş güvencesi, güven, adaletsizlik, yönetimsel uygulamalar, değerler, inanışlar (yaşlılara saygı), üstlerle zayıf ilişkiler ve nepotizmin sessizliği tetikleyen ana sebepler olduğunu söylemiştir. Araştırmasında yöneticilerin çalışanları cesaretlendirici uygulamalarını arttırmaları ve liyakate dayalı istihdam ve terfi mekanizmasının çalıştırılmasının sessizlik üzerinde negatif yönlü etkisi olduğunu belirtmiştir.

4.5. Kavramlar Arası İlişkiyi Açıklamaya Yönelik Kullanılan Teoriler

Nepotizmin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracı etkisi var mıdır iddiası ile yola çıkıldığında bu kavramalar arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik hangi teori ya da teoriler kullanılabilir diye önerme yapılmıştır. Sessizlik, adalet ve kayırmacılık ilişkisini açıklarken bu teorilerden yararlanılmıştır. Görülmüştür ki üç tane teorinin nepotizmin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracı etkisi incelenebilmekte ve anlaşılabilmektedir. Bu bağlamda özellikle uygulanabilir olan üç teori olan eşitlik teorisi, sosyal değişim teorisi, psikolojik sözleşme teorisi burada örtüşmektedir. Bu teorilere kısaca değinilmiş ve nepotizmin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin nasıl etki edebileceğine değinilmiştir.

4.5.1. Eşitlik Teorisi

Belçikalı Psikolog Adams (Adams, J. Stacy, (1965), tarafından geliştirilen eşitlik teorisi, bireylerin işyeri bağlamında kendi girdilerini (çaba, beceriler, deneyim) ve sonuçlarını (ödüller, tanınma) başkalarınınkilerle karşılaştırdığını söyler.

Çalışanlar ödül ve muamele dağıtımında adaleti (örgütsel adalet) algılarsa, motive olma ve tatmin olma olasılıkları daha yüksektir. Ancak işyerinde aile üyelerine veya arkadaşlara gösterilen kayırmacılık yaygın olduğunda algılanan bu adaleti bozabilir ve diğer çalışanlar arasında adaletsizlik duygusu yaratabilir.

Buna cevaben bazı çalışanlar, artan adaletsizlik hissi sonucu konu hakkında açıkça konuşmanın olası olumsuz sonuçlarından kaçınmak adına kurumsal sessizliği tercih edebilmektedir.

4.5.2. Sosyal Değişim Teorisi

1964 yılındaki yapıtında ilk defa konuyu literatüre kazandıran Blau, (1964) sosyal değişim teorisinde şöyle der;

Bireylerin örgütleriyle ve iş arkadaşlarıyla bir al-ver ilişkisi içinde oldukları görülür. Karşılığında bir tür karşılıklılık bekleyerek, çabaları ve becerileriyle organizasyona katkıda bulunurlar.

Adam kayırma mevcut olduğunda, işyerindeki güveni ve karşılıklılığı zayıflatabilir ve adaletsizlik algısına yol açabilir. Bu algılanan adaletsizlik, çalışanların kendilerini potansiyel misilleme veya zarardan korumak için bir başa çıkma mekanizması olarak örgütsel sessizliği seçmelerine yol açabilir.

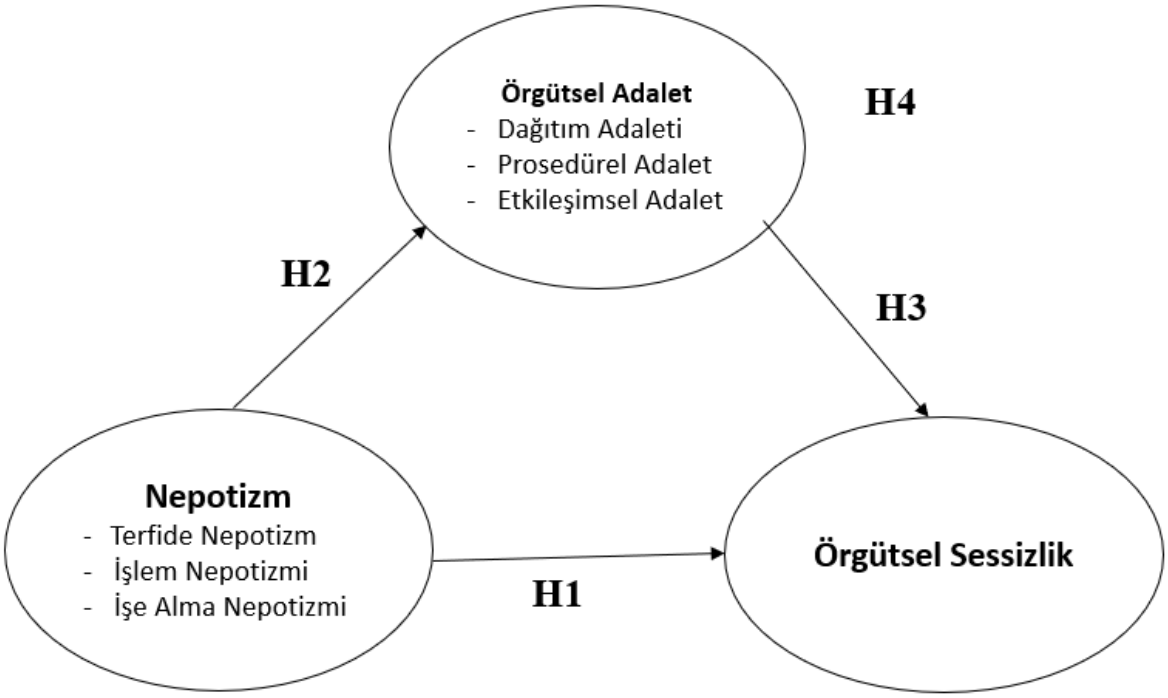
4.5.3. Psikolojik Sözleşme Teorisi

Psikolojik sözleşme kavramı Argyris (1960), Levinson, Price, Munden, Mandl, Sooley (1962), Kotter (1973) ve Rousseau (1989,1995) gibi araştırmacıların işgören ve işveren arasındaki ilişkileri incelemek üzerine yaptıkları çalışmalar sonucunda ortaya çıkmıştır (Zhao vd., 2007: 648, Coyle-Shapiro ve Parzefall 2008:2).

Psikolojik sözleşme, çalışanlar ile örgütleri arasında var olan yazılı olmayan beklenti ve yükümlülükleri ifade eder. Çalışanların kendilerine adil ve saygılı davranılmasını bekledikleri için örgütsel adalet, psikolojik sözleşmenin önemli bir yönüdür. İşyerinde adam kayırma açıkça görüldüğünde, belirli kişilere liyakatten ziyade kişisel bağlantılara dayalı ayrıcalıklı muamele vererek bu psikolojik sözleşmeyi ihlal edebilir.

Neticede, bu teoriler örgütsel adalet, kayırmacılık ve örgütsel sessizlik arasındaki karmaşık etkileşimlere dair içgörü sağlar. Adil ve şeffaf kurumsal uygulamalar yaratmanın ve çalışanların endişelerini ve fikirlerini rahatça dile getirebilecekleri olumlu bir çalışma ortamını teşvik etmek için adam kayırma gibi konuları ele almanın önemini vurgulamaktadır. Sonuç olarak çalışanlar ihanete uğramış veya hayal kırıklığına uğramış hissedebilirler ve buna karşılık bazıları çatışma veya çatışmadan kaçınmanın bir yolu olarak kurumsal sessizliği tercih edebilir**.**

4.6. Araştırma Modeli



Şekil 4: Araştırma Modeli

Araştırmanın modeli şekil 4'te gösterilmiştir.

4.7 Araştırmanın Hipotezleri

H1: Nepotizmin alt boyutlarının örgütsel sessizlik üzerinde etkisi vardır.

H2: Nepotizmin alt boyutlarının örgütsel adalet boyutları üzerinde etkisi vardır.

H3: Örgütsel adaletin alt boyutlarının örgütsel sessizlik üzerinde etkisi vardır.

H4: Nepotizmin alt boyutlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin alt boyutlarının aracı etkisi vardır.

H5: Nepotizm, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik boyutları algısı demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.

4.8 Evren ve Örneklem

Evrenin tamamına ulaşma konusunda sıkıntılar vardır. Evreni oluşturan işgörenler genellikle vardiyalı çalışanlardan oluştuğundan ankete yeterli katılım zaman almıştır ama sonunda özgün bir değer ortaya çıktığı görülmüştür. Ankette, nepotizm, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik ilişkileri açısından sorunlar belirlenmeye çalışmıştır ve elde edilen bulgular doğrultusunda çözüme katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

Çalışmada örnekleme yöntemi olarak tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme kullanılmıştır. Kolayda örnekleme, ana kütle içerisinden seçilecek örnek kesimin araştırmacının yargılarınca belirlendiği tesadüfî olmayan örnekleme yöntemidir. Kolayda örneklemede veriler, ana kütleden en kolay, hızlı ve ekonomik şekilde toplanır (Malhotra, 2004: 321, Aaker vd., 2007: 394, Zikmund, 1997: 428). Araştırmacının belirlediği örneklemin araştırmacını amacına uygun olacağı ve ulaşmak istediği veriyi sağlayacağı düşüncesiyle tercih edilmektedir (Churchil, 1996). Araştırmacı örnekleme dahil edeceği katılımcıları kendi yargıları dahilinde belli bir hava yolu işletmesinden seçmiştir.

Örnekleme sürecinde örneklem belirlendikten sonra sıra örneklem büyüklüğünün belirlenmesidir. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde farklı görüşler vardır. MacCallum ve arkadaşları (1999) ölçeklerde yer alan toplam ifade sayısının minimum 10 katı katılımcı olmasının, Hatcher (1994) ile Hair ve arkadaşları, (2010) ise her ölçek ifadesine karşılık minimum beş kişinin cevap vermesinin yeterli olacağını ifade ederken, Hutcheson ve Sofroniou (1999) ise minimum yüz elli ile üç yüz aralığında katılımcının örneklem büyüklüğü olarak kabul edilebileceğini belirtmişlerdir. Bu çalışmada yer alan ölçek ifade sayıları (17 ifade nepotizm, 21 örgütsel adalet ve 14 örgütsel sessizlik) toplamı 52 olduğundan çalışmada elde edilen 339 veri örneklem büyüklüğü için yeterli bulunmuştur.

4.9. Veri Toplama Araçları

Türkiye sınırları içerisinde İstanbul, Antalya, Ankara ve İzmir illerinde hava aracı bakım ve onarım işletmeleri çalışanları araştırma kapsamına alınmıştır. Bu çalışmada veri toplama aracı olarak online anket formu kullanılmıştır. Form Google Forms üzerinden oluşturulmuştur. Anketteki kişilere toplamda 11 adet. demografik soru ile çalışma hayatına ilişkin sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde nepotizm ölçek ifadeleri, üçüncü bölümde örgütsel adalet ifadeleri ve dördüncü bölümde ise örgütsel sessizlik ifadeleri yer alan 52 adet soru yöneltilmiştir. Veri toplama süreci 9 Ekim 2022 ile 26 Aralık 2022 tarihleri arasında toplanmıştır.

4.9.1. Ankette Kullanılan Ölçekler

4.9.1.1. Nepotizm Ölçeği

Nepotizm algısının tespite yönelik ölçek soruları için Abdalla vd., (1998: 564-566) ile Ford ve McLaughin (1985: 57-61) tarafından oluşturulan ölçeklerden yararlanılarak yeni geliştirilen (Asunakutlu ve Avcı 2010: 7) Türkçe ölçektir. Çalışmada bu ölçek formunun kullanılması planlanmaktadır. Ölçek toplam 17 ifadeden oluşmaktadır. 1: Hiç katılmıyorum, 5 Kesinlikle katılıyorum şeklinde Likert tipinde değerlendirilmektedir. 3 alt boyuta sahiptir.

4.9.1.2. Örgütsel Adalet Ölçeği

Araştırma verilerinin elde edilmesinde kullanılan örgütsel adalet ölçeği anket soruları için 20 değişkenli Niehoff ve Moormon (1993)'un geliştirdiği ve Türkçe olarak Dirican (2015) tarafından da kullanılan "Örgütsel Adalet Ölçeği "nin kullanılması planlanmaktadır. Ölçek 1: Hiç katılmıyorum, 5 Kesinlikle katılıyorum şeklinde Likert tipinde değerlendirilmektedir. 3 alt boyuta sahiptir.

4.9.1.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Örgütsel sessizlik ölçeği anket soruları için 14 değişkenli Dyne, Ang ve Botero (2003)' un geliştirdiği ve Türkçe olarak Coşkun (2020) tarafından da kullanılan "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" kullanılması planlanmaktadır. Ölçek 1: Hiç katılmıyorum, 5 Kesinlikle katılıyorum şeklinde Likert tipinde değerlendirilmektedir. 3 alt boyuta sahiptir.

4.10. Veri Analizi

Toplanan verilerin analizi için SPSS 26 ve AMOS 24 programı ile PROCESS 4.0 makro kullanılmıştır. Demografik ve çalışma hayatına ilişkin soruların analizinde betimsel istatistiklerden frekans analizi kullanılmıştır. Kullanılan ölçeklerin faktör yapılarını değerlendirmek ve alt boyutlarını belirlemek için açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonrası oluşan faktör boyutlarının yapısını doğrulamak için doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır.

Çalışma modelinde yer alan örgütsel sessizlik ölçeği orijinal yapısında üç alt faktörden oluştuğu için çalışmada tek boyut olarak kullanılması düşüncesiyle ikinci düzey faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör boyutları doğrulanan ölçekler için güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Yararlanılan ölçeklerin veri dağılımının normal dağılıma uygunluğu incelenmiştir. Normal dağılıma uyduğu belirlenen veriler için değişkenler arası ilişkiyi ölçmeye yönelik Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Araştırma modelinde yer alan hipotezlerin test edilmesi için regresyona dayalı Process makro analizi uygulanmıştır. AMOS programı doğrulayıcı faktör analizleri için kullanılırken, Process makro programı hipotezlerin testi için uygulanmıştır. Diğer tüm analizler için SPSS programından yararlanılmıştır.

4.10.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Tablo 2: Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı

Yaşınız	Sayı	Yüzde
25-30	74	21,8
31-35	80	23,6
36-40	59	17,4
41-45	67	19,8
46-50	33	9,7
51-55	20	5,9
56-60	6	1,8
Toplam	339	100,0

Katılımcıların yaşlarına göre dağılımını gösteren Tablo 2 incelendiğinde katılımcıların çoğunluk olarak sırasıyla %23,6'sının 31-35 yaş, %21,8'inin 25-30 yaş, %19,8'inin 41-45 yaş, %17,4'ünün 36-40 yaş aralığında oldukları görülmektedir. 46-50, 51-55 ve 56-60 yaş aralığındaki katılımcıların sayısı ise daha az orandadır.

Tablo 3: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Kadın	11	3,2
Erkek	328	96,8
Toplam	339	100,0

Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı değerlendirildiğinde büyük çoğunluğun %96,8 ile erkek katılımcılardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 4: Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımı

Medeni durumunuz	Sayı	Yüzde
Bekar	68	20,1
Evli	271	79,9
Toplam	339	100,0

Medeni duruma göre dağılımı gösteren Tablo 4 incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunun 79,9 ile evli katılımcılardan oluştukları görülmektedir.

Tablo 5: Katılımcıların Mezuniyet Durumuna Göre Dağılımı

Mezuniyet durumunuz	Sayı	Yüzde
İlk ve ortaokul	4	1,2
Lise	44	13,0
Ön Lisans	62	18,3
Lisans	204	60,2
Yüksek Lisans	25	7,4
Toplam	339	100,0

Katılım sağlayan çalışanların mezuniyet durumlarını gösteren Tablo 5'e bakıldığında yarıdan fazlasının yine çoğunlukla lisans mezunu (%60,2) oldukları belirlenmiştir. Sonrasında %18,3 ile ön lisans mezunu çalışanların örneklemde daha fazla sayıda yer aldıkları görülmektedir.

Tablo 6: Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımı

Unvan	Sayı	Yüzde
Baş teknisyen	47	13,9
Taşeron çalışanı	20	5,9
Teknisyen	241	71,1
Vardiya müdürü	4	1,2
Vardiya şefi	17	5,0
Yardımcı teknisyen	10	2,9
Toplam	339	100,0

Katılımcıların unvanlarına göre dağılımını gösteren Tablo 6 incelendiğinde büyük çoğunlukla %71,1 oranında teknisyenlerin örneklemde daha fazla oldukları, sonrasında %13,9 oranında baş teknisyenlerin oldukları görülmektedir. Diğer unvanlardan katılımcıların örneklemde daha az sayıda oldukları görülmektedir.

Katılım sağlayan çalışanların mevcut kurumdaki çalışma sürelerini gösteren Tablo 7 incelendiğinde sırasıyla ve yakın oranlarla %25,4 ile 6-10 yıl, %22,7 ile eşit oranda 1-5 ve 11-15 yıl, %15 ile 21 ve üzeri ve son olarak %14,2 ile 16-20 yıl süredir bu kurumda çalıştıklarını belirttikleri görülmektedir.

.

Tablo 7: Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?	Sayı	Yüzde
1-5	77	22,7
6-10	86	25,4
11-15	77	22,7
16-20	48	14,2
21 ve üzeri	51	15,0
Toplam	339	100,0

Tablo 8: Katılımcıların Toplam İş Deneyimlerine Göre Dağılımı

Toplam iş deneyim yılınız kaçtır?	Sayı	Yüzde
1-5	35	10,3
6-10	67	19,8
11-15	90	26,5
16-20	72	21,2
21 ve üzeri	75	22,1
Toplam	339	100,0

Katılımcıların toplam iş deneyim sürelerini gösteren Tablo 8 incelendiğinde sırasıyla %26,5 ile 11-15 yıl, %22,1 ile 21 ve üzeri yıl, %21,2 ile 16-20 yıl, %19,8 ile 6-10 yıl ve son olarak %10,2 ile 1-5 yıl süreyle toplam iş deneyimine sahip olduklarını belirttikleri görülmektedir.

Tablo 9: Katılımcıların Şirket Değiştirme Sayısına Göre Dağılımı

Kaç şirket değiştirdiniz?	Sayı	Yüzde
0	122	36,0
1	62	18,3
2	80	23,6
3	36	10,6
4	21	6,2
5	8	2,4
6	6	1,8
7	4	1,2
Toplam	339	100,0

Katılımcıların şirket değiştirme sayısına göre dağılımını gösteren Tablo 9'deki değerler incelendiğinde sırasıyla hiç değiştirmeyenlerin %36, 2 kez değiştirenlerin %23,6, 1 kez değiştirenlerin %18,3 oranında ve 3 kez değiştirenlerin ise %10,6 yüzde ile çalışmada çoğunluk olarak yer aldıkları görülmektedir. Diğer dağılımlara bakıldığında çok daha fazla sayıda şirket değiştiren katılımcıların örneklemde daha az sayıda oldukları görülmektedir.

Katılımcıların çocuğunuz var mı sorusuna verdikleri cevapları gösteren Tablo 10 değerlendirildiğinde sırasıyla %32,4 ile 2 çocuğu olan katılımcıların, %32,2 ile hiç çocuğu olmayan katılımcıların örneklemde yer aldığı görülmektedir. %26,3 ile ise 1 çocuğu olan katılımcıların çalışmaya dahil olduğu görülmektedir. 1 ya da 2 çocuğu olan katılımcıların toplamının örneklemin yarısından fazlasını oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 10: Katılımcıların Çocuğu Olma Durumuna Göre Dağılımı

Çocuğunuz var mı?	Sayı	Yüzde
0	109	32,2
1	89	26,3
2	110	32,4
3	28	8,3
4	3	0,9
Toplam	339	100,0

Tablo 11: Katılımcıların Yöneticileriyle Görüşme Sıklığına Göre Dağılımı

Çalıştığınız kurumda yöneticilerinizle görüşme sıklığınız?	Sayı	Yüzde
Hiç	12	3,5
Çok zorda kalırsam	150	44,2
Her zaman	177	52,2
Toplam	339	100,0

Yöneticilerle görüşme sıklığını gösteren Tablo 11 incelendiğinde, katılım sağlayan çalışanların %52,2'si her zaman, %44,2'si çok zorda kalırsam şeklinde görüş belirtmiştir. Yöneticisiyle hiç görüşmeyen katılımcıların oranı ise çok düşük olmakla birlikte %3,5 düzeyindedir.

Yöneticilerle konuşabilme sıklığını gösteren Tablo 12'deki değerler incelendiğinde, katılımcıların büyük çoğunluk olmak üzere %62,8'inin her zaman, %34,2'sinin ise çok zorda kalırsam şeklinde yanıtlar verdikleri görülmektedir. Yöneticileriyle hiç konuşmayan çalışanların oranının ise yine çok düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 12: Katılımcıların Yöneticileriyle Konuşabilme Sıklığına Göre Dağılımı

Genel olarak işinizle ilgili konularda yöneticilerinizle açıkça konuşabilme sıklığınız?	Sayı	Yüzde
Hiç	10	2,9
Çok zorda kalırsam	116	34,2
Her zaman	213	62,8
Toplam	339	100,0

4.10.2. Bulgular

4.10.2.1. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmada yer alan nepotizm, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik ölçeklerinin faktör yapılarının incelenmesi için açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçeklerden nepotizm 3 alt boyuttan, örgütsel adalet 3 alt boyuttan ve örgütsel sessizlik 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Her bir ölçeğin faktör yapısı ve alt boyutlarının belirlenmesi için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Açıklayıcı faktör analizinde KMO test değeri faktör analizi yapılabilmesi için örneklem sayısının yeterliliğini ölçmede kullanılırken, Bartlett küresellik testine ait p değeri ise ölçek ifadeleri arası ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlılığının değerlendirilmesinde kullanılmaktadır. KMO test değerinin 0,60 ve 0,70 arasında olması orta, 0,70 ve 0,80 arasında olması iyi, 0,80 ve 0,90 arasında olması çok iyi ve 0,90 ve üzeri elde edilmesi ise mükemmel olarak değerlendirilirken, 0,60 ve üzeri çıkması yeterli olarak kabul edilmektedir (Karagöz, 2016, s.190). Bartlett küresellik testinin ise p istatistik önem değerinin 0,05'ten küçük çıkması ölçek ifadeleri arası ilişkilerin anlamlı olduğunu göstermektedir (Durmuş vd., 2013).

Açıklayıcı faktör analizinde kullanılan bir diğer ölçüt her bir ölçek ifadesinin faktör yükü değerinin 0,40'ın üzerinde olması gerekliliğidir (Tabachnick, Fidell ve Ullman, 2007; Sürücü, Şeşen ve Maslakçı, 2021). Ayrıca her bir ölçek ifadesinin iki faktör boyutu

arasındaki faktör yükü değerleri arası farkın 0,10'dan fazla olması o ifadenin analizden çıkarılması gerektiğini ifade etmektedir. Faktör yükü 0,40'ın altında kalan ifadeler ile iki faktör boyutu arası faktör yükü arası farkın 0,10'dan az olan ifadeler analizden çıkarılarak faktör analizi tekrar yapılmakta ve bu durum faktör yükü 0,40'ın altında kalmayan ve faktör yükleri arası fark 0,10'dan fazla olan ölçek ifadesi kalana kadar devam etmektedir.

Ölçek ifadelerinin ölçeğin orijinal şeklindeki gibi dağılmaması durumunda döndürme tekniklerinden yararlanılmaktadır. Bu teknikler seçilerek tekrarlanan faktör analizinde ölçek ifadelerinin orijinale yakın dağılım göstermesi sağlanmaya çalışılmaktadır. Sosyal bilimlerde en çok kullanılan döndürme tekniği ise varimaks döndürme tekniğidir (Sürücü, Şeşen ve Maslakçı, 2021). Açıklayıcı faktör analizinde kullanılan son ölçüt ise oluşan faktör ya da faktörlerin toplam varyans açıklama oranının %50'nin üzerinde olmasıdır (Yaşlıoğlu, 2017). Gündüz ve Coşkun (2012)'a göre ise bu oranın %40'ın üzerinde çıkması beklenmektedir.

Tablo 13: Nepotizm Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Nepotizm İfadeleri	Faktörler		
	İşlem Nepotizmi	İşe alma Nepotizmi	Terfide Nepotizmi
TN1 [Bu işletmede yönetici akrabalarının terfi etmesi daha kolaydır.]			0,705
TN2 [Bu işletmede çalışan idari personelin terfi etmesinde yöneticilerle akrabalık ilişkisi söz konusu olduğunda bilgi, beceri ve yeterlilik düzeyi daha az dikkate alınmaktadır.]			0,729
TN3 [Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde, işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler (kayırmacılık vb.) ön planda tutulmaktadır.]			0,705
TN4 [Bu işletmede yetki devri söz konusu olduğunda öncelik akrabalara tanınır.]			0,643

TN5 [Bu işletmede idari personelin başarılı olsalar bile işletmede mevcut akrabalık ilişkileri nedeniyle arzu ettikleri konuma gelemeyecekleri düşüncesi hâkimdir.]			0,700
TN6 [Bu işletmede üst düzey yöneticilerin akrabaları hak etmedikleri halde ödüllendirilebilirler.]	0,684		
İS1 [Bu işletmedeki alt ve orta kademe yöneticiler, üst yönetimde akrabası olan çalışanlara ayrıcalıklı davranmaktadır.]	0,663		
İS2 [Bu işletmenin yönetim kadrosunda akrabası olan çalışanlar diğer çalışanlardan daha fazla itibar görmektedir.]	0,640		
İS4 [Bu işletmede yönetici akrabası olan çalışanlardan çekinilmektedir.]	0,545		
İS7 [Bu işletmede yönetici akrabalarının başarıları gerektiğinden çok itibar görür.]	0,589		
İA1 [Bu işletmeye personel alınırken işletmede akrabası olanlara öncelik verilmektedir.]		0,712	
İA2 [Bu işletmeye personel alımında yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir.]		0,717	
İA3 [Bu işletmeye personel alımında yöneticilerin akrabalarına ayrıcalıklı muamele yapılır.]		0,784	
Açıklanan Varyans	%29,34	%25,28	%23,74
Toplam Varyans			%78,37
KMO Örneklem Yeterliliği Testi		0,788	
Bartlett Küresellik Testi	Ki Kare	4968,270	
	sd.	78	
	P	0,000	

Nepotizm ölçeği için gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizi sonuçlarını gösteren Tablo 13 incelendiğinde 3 alt boyut elde edildiği görülmektedir. Ölçeğin orijinal formundaki ifade dağılımına göre terfide nepotizm boyutunun 6 numaralı ifadesinin işlem nepotizmi altında yer aldığı, işlem nepotizmi boyutunda 3, 5 ve 6 numaralı ifadelerin, işe alma nepotizmi boyutunda ise 4 numaralı ifadenin analizden çıkarıldığı görülmektedir. İşlem nepotizmi boyutunda 3 ve 5 numaralı ifadeler faktör yüklerinin 0,40'ın altında olması nedeniyle analizden çıkarılırken, 6 numaralı ifade faktör yükü farkının iki boyut arasında 0,10'dan az olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır.

İşe alma nepotizminde ise 4 numaralı ifade faktör yükünün 0,40'ın altında nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Kalan ifadelerle tekrarlanan faktör analizi sonuçlarında görüleceği gibi KMO'ün 0,60 'dan fazla olması örneklem sayısının faktör analizi yapılması için uygun olduğunu, Bartlett testi p değerinin ise 0,05'ten küçük çıkması ölçek ifadeleri arası ilişkilerin anlamlı olduğunun göstergesidir. Analiz sonucunda nepotizm ölçeğinin alt boyutlarının tablodaki gibi dağılım gösterdiği belirlenmiştir.

Tablo 14: Örgütsel Adalet Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Örgütsel Adalet Boyutları İfadeleri	Faktörler		
	Etkileşimsel Adalet	Dağıtımsal Adalet	İşe Alma Adaleti
DA1 [İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.]		0,779	
DA2 [İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.]		0,773	
DA3 [İşyerimden aldığım ödüllerin oldukça adil olduğunu düşünüyorum.]		0,776	
DA4 [Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.]		0,793	
DA5 [İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınır.]		0,736	

DA6 [Çalışma programım adildir.]		0,579	
İA1 [Amirim işle ilgili kararları almadan önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar.]			0,698
İA2 [Amirim alınan kararları çalışanlara açıklar ve çalışanlar istedikleri zaman, amirim iş kararlarıyla ilgili daha fazla bilgi verir.]			0,773
İA3 [Amirim, işe yönelik kararlar almada önce bütün çalışanların düşüncelerini dinler.]			0,747
İA5 [Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların yöneticiler tarafında yeniden görüşülmesini isteyebilirler.]			0,664
EA1 [İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana karşı dürüst davranır.]	0,836		
EA2 [İşimle ilgili kararlar alınırken, amirim çalışan olarak haklarımı göz önünde bulundurur.]	0,827		
EA3 [İşim hakkında alınan kararlara ilişkin, amirim bu kararların olası sonuçlarını benimle tartışır.]	0,867		
EA4 [İşim hakkında alınan kararlar için amirim uygun gerekçeler sunar.]	0,854		
EA5 [Amirim işimle ilgili kararlar alırken; bu kararlara ilişkin, bana mantıklı gelebilecek açıklamalar yapar.]	0,869		
EA6 [İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana saygı gösterir ve görüşlerime değer verir.]	0,880		
EA7 [İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana kibar ve ilgili davranır.]	0,833		
EA8 [Amirim işim hakkında alınan her bir kararı detaylı bir şekilde açıklar.]	0,810		
EA9 [İşimle ilgili kararlar alınırken, amirim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır]	0,848		

Açıklanan Varyans	%44,20	%21,33	%11,38
Toplam Varyans			%76,92
KMO Örneklem Yeterliliği Testi		0,819	
Bartlett Küresellik Testi	Ki Kare	6994,802	
	sd.	171	
	P	0,000	

Tablo 14'de yer alan örgütsel adalet ölçeği açıklayıcı faktör analizi sonuçları değerlendirildiğinde ölçeğin orijinal formundaki gibi 3 alt boyutun elde edildiği görülmektedir. İşlemsel adalet boyutunda 4 numaralı ifade faktör yükünün 0,40'dan küçük olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Kalan ifadelerle gerçekleştirilen faktör analizi sonuçlarında KMO test değerinin 0,60'dan fazla çıkması örneklemin büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğunu, Bartlett testi p değerinin 0,05'ten küçük çıkması ise ölçek ifadeleri arası ilişkilerin anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu nedenle örgütsel adalet ölçeğinin faktör boyutlarının tabloda görüldüğü gibi nihai şekliyle dağılım gösterdiği belirlenmiştir.

Tablo 15: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Örgütsel Sessizlik İfadeleri	Faktörler		
	Korumacı Sessizlik	Kabullenici Sessizlik	Korumacı Sessizlik
ÖS1 [İşletmemizdeki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.]		0,603	
ÖS2 [İşletme içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, işletmemizde iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.]		0,807	
ÖS3 [İşletmemizde, çalışma arkadaşlarımın doğru kararı alabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem.]		0,638	

ÖS4 [İşletmemizde ilgili olmadığım konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim.]		0,711	
ÖS5 [Kendimi korumak için işletmemizin gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.]			0,727
ÖS6 [İşletmemizde korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem.]			0,614
ÖS7 [İşletmedeki geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.]			0,633
ÖS8 [Bana zarar verebileceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.]			0,855
ÖS9 [İşimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam.]			0,867
ÖS10 [İşletmemize zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.]	0,842		
ÖS11 [İşletmemiz adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.]	0,881		
ÖS12 [İşletmemizin sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.]	0,885		
ÖS13 [İşletmemizin yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.]	0,903		
ÖS14 [İşletmemizdeki iş birliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.]	0,610		
Açıklanan Varyans	%25,92	%23,42	%16,69
Toplam Varyans			%66,04
KMO Örneklem Yeterliliği Testi		0,804	
Bartlett Küresellik Testi	Ki Kare	2705,824	
	sd.	91	

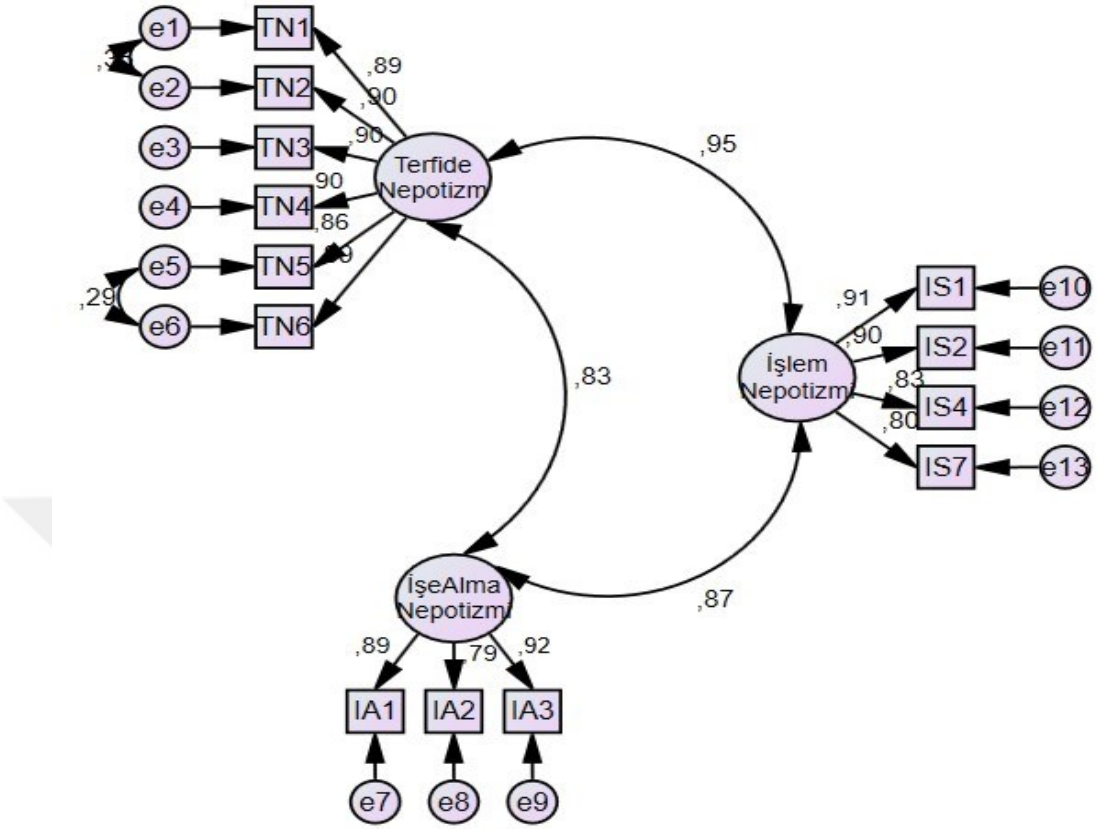
	P	0,000	

Örgütsel sessizlik ölçeği için gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizi sonuçlarını gösteren Tablo 15 incelendiğinde ölçeğin ifadelerinin orijinal formundaki gibi dağılım gösterdiği görülmektedir. Analiz sonucunda faktör yükü 0,40'ın altında kalan ifade olmadığı için ve iki faktör boyutu arası faktör yükü farkı 0,10'dan az olan ifadeye rastlanmadığı için hiç ifade çıkarılmamıştır. KMO test değerinin 0,60'tan fazla olması örneklemin faktör analizi uygulanması için yeterli olduğunu ve Bartlett testi p değerinin 0,05'ten küçük çıkması ölçek ifadeleri arası ilişkilerin anlamlı olduğunun göstergesidir.

4.10.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Açıklayıcı faktör analizi yapıldıktan sonra oluşan faktör alt boyutlarının faktör yapılarını doğrulamak ve yapı geçerliliğini sağlamak için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Nepotizm ölçeği ve örgütsel adalet ölçeği üçer alt boyuttan oluştuğu için ve çalışmada bu alt boyutlarıyla kullanılacağı için birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeği ise tek boyut kullanılacağı düşüncesiyle yine üç alt boyuttan oluşmasına rağmen ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi ile bu yapısı doğrulanmaya çalışılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarında, faktör boyutları arası kovaryans bağlantıları çizilerek model oluşturulmaktadır ve analiz sonucunda model uyum indekslerine bakılmaktadır. Uyum indeksi değerlerinin iyi ya da kabul edilebilir değerler arasında olması durumuna göre faktör boyutları doğrulanmaktadır. Faktör boyutlarına ait faktör yükleri de açıklayıcı faktör analizinde belirtildiği gibi 0,40 ve üzeri alınmaktadır. Uyum indeksi değerleri olması gereken aralıktaki değerleri sağlamıyorsa etki katsayıları yüksek hata terimleri arasında kovaryanslar çizilerek uyum indeksi değerlerinin uygun aralıklarda olması sağlanmaktadır. Uyum indeksi değerlerinin kabul edilebilir değer aralıkları ise şu şekildedir: $2 \leq x^2/df \leq 3$, $0,90 \leq GFI, CFI, NFI, TLI \leq 0,95$, (Baumgartner ve Homburg, 1996); $0,85 \leq AGFI \leq 0,90$ (Schermelleh-Engel Moosbrugger ve Müller 2003), $0,05 \leq RMR \leq 0,10$ (Kline, 2015) ve $0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$ (Browne ve Cudeck, 1992) arasındadır.



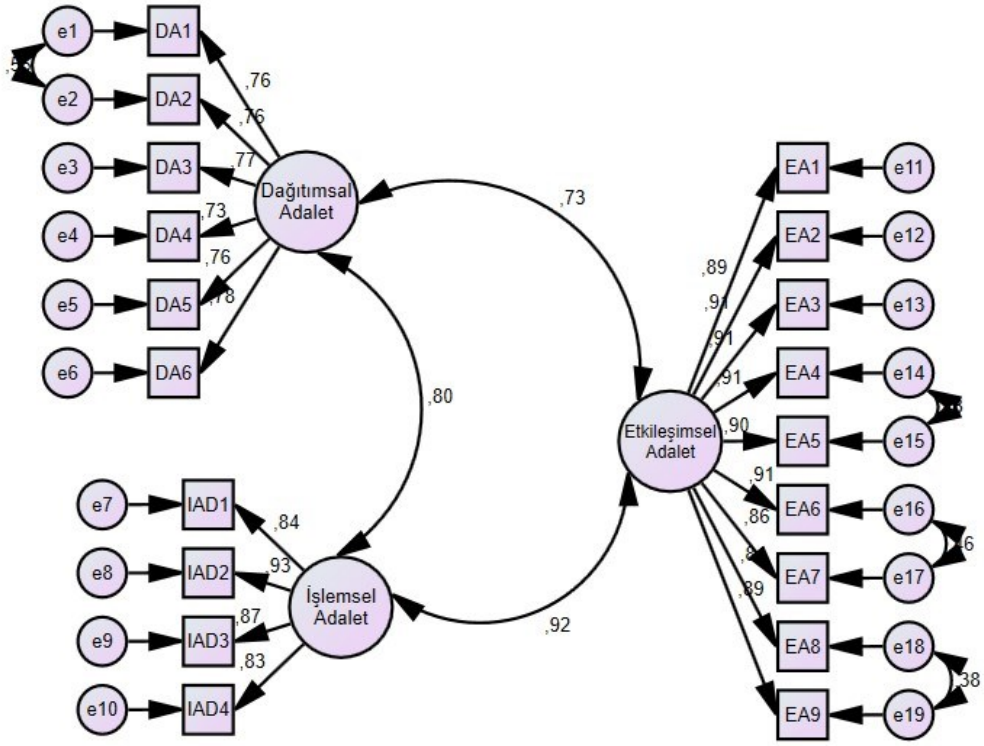
Şekil 5: Nepotizm Ölçeği İçin Oluşturulan Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli

Şekil 5'te görüldüğü gibi açıklayıcı faktör analizi sonucu oluşan faktör yapılarının alt boyutlarının dağılımını doğrulama amaçlı yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarında, kalan ifadelerle faktör yapılarının doğrulandığı, tüm ölçek ifadelerinin faktör yüklerinin 0,40'dan fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 16: Nepotizm Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksi Sonuçları

Uyum İndeksleri	Sonuçlar	Kabul Edilebilir Değer
χ^2/sd.	3,271	2 <χ^2/sd. ≤ 5
TLI	,964	0,95 ≤ TLI <0,97
CFI	,957	0,95 ≤ CFI <0,97
GFI	,911	0,85 ≤ GFI <0,90
AGFI	,863	0,80 ≤ AGFI <0,85
NFI	,933	0,90 ≤ NFI <0,95
RMSEA	,071	0,05 <RMSEA≤ 0,08
RMR	,062	0,05≤RMSEA≤0,08

Nepotizm ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen uyum indeksi değerlerini gösteren Tablo 16 incelendiğinde tüm değerlerin kabul edilebilir aralıkta yer aldıkları sonucuna ulaşılmıştır.



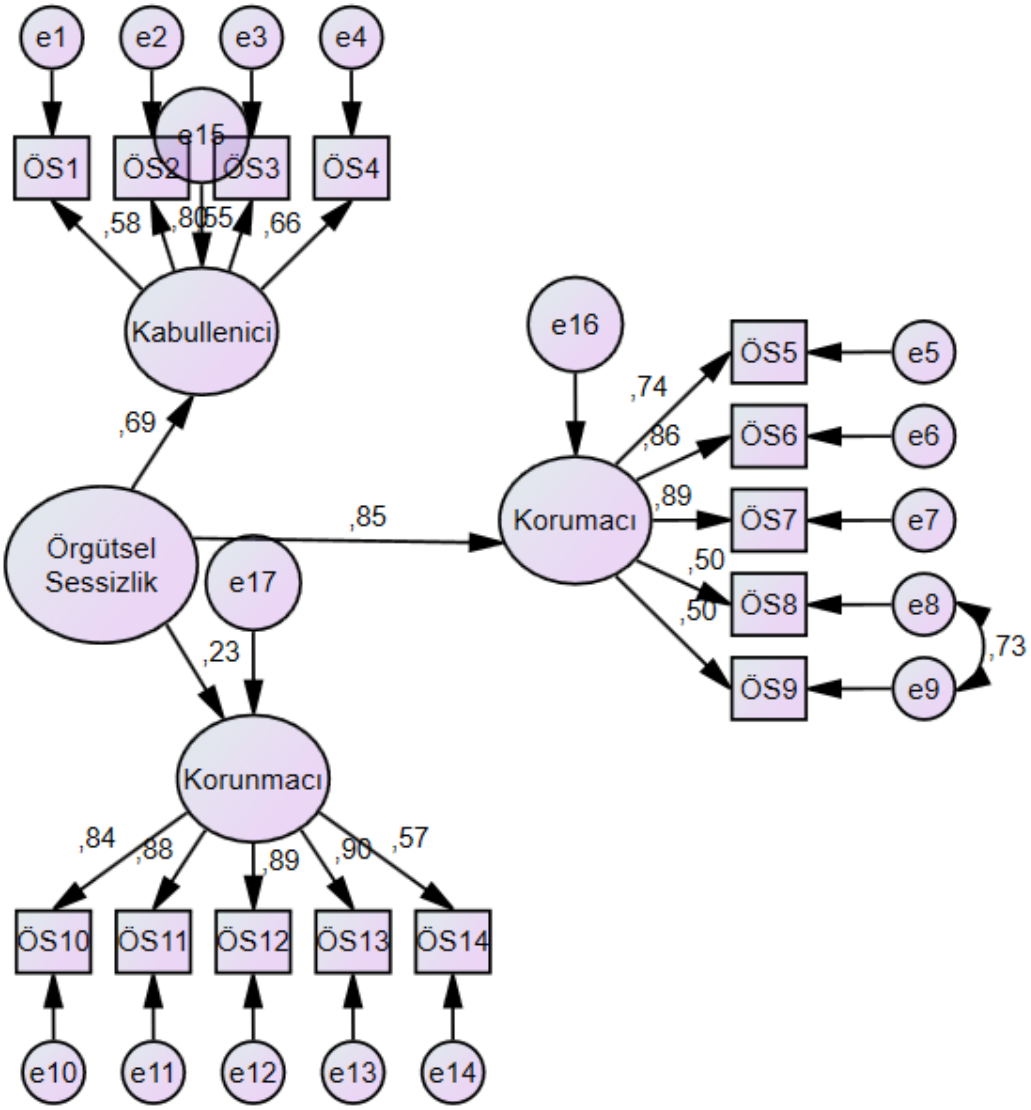
Şekil 6: Örgütsel Adalet Ölçeği İçin Oluşturulan Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli

Şekil 6'da görüldüğü gibi örgütsel adalet ölçeği için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde, alt boyutların açıklayıcı faktör analizi sonuçlarındaki gibi dağıldığı, faktör yükü 0,40'dan az olan ifadeye rastlanmadığı görülmektedir.

Tablo 17: Örgütsel Adalet Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksi Sonuçları

Uyum İndeksleri	Sonuçlar	Kabul Edilebilir Değer
χ^2/sd.	2,761	2 <χ^2/sd. ≤ 5
TLI	,964	0,95 ≤ TLI <0,97
CFI	,951	0,95 ≤ CFI <0,97
GFI	,915	0,85 ≤ GFI <0,90
AGFI	,894	0,80 ≤ AGFI <0,85
NFI	,911	0,90 ≤ NFI <0,95
RMSEA	,067	0,05 <RMSEA≤ 0,08
RMR	,061	0,05≤RMSEA≤0,08

Tablo 17'de yer alan örgütsel adalet ölçeği doğrulayıcı faktör analizi uyum indeksi değerlerine bakıldığında tüm değerlerin kabul edilebilir aralıkta değerler aldığı tespit edilmiştir. Bu sonuç örgütsel adalet ölçeği için de faktör yapılarının doğrulandığını göstermektedir.



Şekil 7: Örgütsel sessizlik ölçeği için oluşturulan doğrulayıcı faktör analizi modeli

Şekil 7'de örgütsel sessizlik ölçeği için oluşturulan doğrulayıcı faktör analizi modeli gösterilmektedir. Burada diğer modellerden farklı olarak örgütsel sessizliğin tek faktör olarak kullanılması düşüncesiyle ikinci düzey faktör analizi yapıldığı görülmektedir. Tüm alt boyutların ölçek ifadelerinin faktör yüklerinin 0,40'ın üzerinde olduğu ve ölçek faktör yapısının doğrulandığı saptanmıştır.

Örgütsel sessizlik ölçeği için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre oluşan uyum indeksi değerlerini gösteren Tablo 18 incelendiğinde tüm uyum indeksi değerlerinin kabul edilebilir aralıkta oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 18: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksi Sonuçları

Uyum İndeksleri	Sonuçlar	Kabul Edilebilir Değer
χ^2/sd.	2,533	$2 < \chi^2/sd. \leq 5$
TLI	,959	0,95 ≤ TLI <0,97
CFI	,961	0,95 ≤ CFI <0,97
GFI	,896	0,85 ≤ GFI <0,90
AGFI	,863	0,80 ≤ AGFI <0,85
NFI	,938	0,90 ≤ NFI <0,95
RMSEA	,075	0,05 <RMSEA≤ 0,08
RMR	,069	0,05≤RMSEA≤0,08

4.10.2.3. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Test Sonuçları

Ölçeklerin güvenilirliğinin hesaplanmasında Cronbach alfa katsayısı kullanılmaktadır. Bu katsayı 0,70 ve 0,90 arası ise ölçek yüksek güvenilirliğe sahip olarak değerlendirilirken, 0,90 ve üzeri elde edilmesi ise ölçeğin çok yüksek güvenilirliğe sahip olduğu kararı verilmektedir (Özdamar, 2017). Geçerliliğin hesaplanmasında ise birleşme geçerliliği (CR), yakınsak geçerlilik (AVE) ve ayırt edici geçerlilik (AVE değeri karekökü) değerleri kullanılmaktadır. CR değerlerinin 0,70 ve üzeri çıkması ve AVE değerlerinin 0,50 ve üzeri çıkması birleşme ve yakınsak geçerliliğin sağlandığını göstermektedir (Hair vd., 2017).

Tablo 19: Nepotizm Ölçeği Güvenilirlik ve Geçerlilik Test Sonuçları

	Cronbach Alfa	İfade Sayısı	CR	AVE
Terfide Nepotizm	0,960	6	0,725	0,586
İşlem Nepotizmi	0,920	4	0,843	0,531
İşe Alma Nepotizmi	0,899	3	0,782	0,545

AVE değerinin karekökü alınarak hesaplanan ve ayırt edici geçerliliği ifade eden AVE Karekök değerinin ise faktör yapıları arası hesaplanan tüm korelasyon katsayılarından fazla olması durumunda ayırt edici geçerliliğin sağlandığı sonucuna ulaşılmaktadır (Bagozzi, Yi ve Phillips, 1991).

Açıklayıcı faktör analizi sonucu oluşan ve doğrulayıcı faktör analizi sonucu doğrulanan nepotizm ölçeği alt boyutlarının güvenilirlik değerleri Cronbach alfa katsayılarının 0,70 ve üzeri elde edilmesi, CR birleşme geçerliliği değerlerinin 0,70 ve üzeri çıkması ve son olarak AVE yakınsak geçerlilik değerlerinin 0,50 ve üzerinde elde edilmesi ölçeğin boyutlarının güvenilirliğinin ve geçerliliğinin sağlandığının göstergesidir.

Tablo 20: Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenilirlik ve Geçerlilik Test Sonuçları

	Cronbach Alfa	İfade Sayısı	CR	AVE
Dağıtımsal Adalet	0,896	6	0,880	0,552
İşlemsel Adalet	0,918	5	0,813	0,521
Etkileşimsel Adalet	0,973	9	0,958	0,718

Örgütsel adalet ölçeği için hesaplanan güvenilirlik ve geçerlilik katsayılarını gösteren Tablo 19 incelendiğinde, tüm Cronbach alfa katsayılarının 0,70 ve üzeri elde edilmesi, CR birleşme geçerlilik değerlerinin 0,70 ve üzeri elde edilmesi ve son olarak AVE yakınsak geçerlilik değerlerinin 0,50 ve üzeri elde edilmesi ölçeklerin alt boyutlarının güvenilirliğinin ve geçerliliğinin sağlandığının göstergesidir.

Tablo 21: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Güvenilirlik ve Geçerlilik Test Sonuçları

	Cronbach Alfa	İfade Sayısı	CR	AVE
Kabullenici Sessizlik	0,712	4	0,893	0,513
Korumacı Sessizlik	0,844	5	0,861	0,558
Korunmacı Sessizlik	0,900	5	0,917	0,691
Örgütsel Sessizlik	0,821	14	0,957	0,682

Çalışmada tek boyut olarak kullanılması düşüncesi nedeniyle 3 alt boyutlu yapının ikinci düzey faktör analizi sonuçlarına göre hesaplanan hem alt boyutlarının hem de tek boyut olarak örgütsel sessizliğin Cronbach alfa, CR-birleşme geçerlilik ve AVE-yakınsak geçerlilik değerlerinin yeterli olduğu ve ölçeğin güvenilirliğinin ve geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir.

4.10.2.4. Normal Dağılıma Uygunluğun İncelenmesi

Ölçeklerin faktör yapıları doğrulandıktan ve güvenilirlik ile geçerlilik değerleri test edildikten sonra ölçeklerin normal dağılıma uygunluğu incelenmelidir. Normal dağılıma uygunluğun incelenmesi nedeni hem regresyon varsayımlarından olması hem de korelasyon analizinde normal dağılıma uygun olma ya da olmama durumuna göre Pearson ya da Spearman korelasyon değerlerinin kullanılmasıdır. Veriler normal dağılıma uygunluk gösteriyorsa Pearson, diğer durumda ise Spearman korelasyon kullanılmaktadır (Field, 2009). Normal dağılıma uygunluğun incelenmesinde ölçeklerin basıklık ve çarpıklık değerlerine göre karar verilmektedir. Bu değerlerin -1,5 ve +1,5 arasında olması normal dağılıma uygunluğun göstergesidir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Tablo 22: Nepotizm Ölçeği İçin Normal Dağılıma Uygunluğun İncelenmesi

	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Terfide Nepotizm	3,07	1,114	-0,117	0,132	-0,646	0,264
İşlem Nepotizmi	3,05	1,106	-0,166	0,132	-0,551	0,264
İşe Alma Nepotizmi	3,29	1,088	-0,310	0,132	-0,603	0,264

Nepotizm ölçeği alt boyutları için normal dağılım sonuçlarını gösteren Tablo 22 incelendiğinde tüm alt boyutlar için çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ve +1,5 arasında kalması nedeniyle normal dağılıma uygunluğun sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır. Alt boyutların ortalama düzeyleri incelendiğinde bu işletmede işe alma nepotizminin çalışan

algılarına göre diğer nepotizm boyutlarından daha fazla olduğu saptanmıştır. Terfide nepotizm boyutunun ise işlem nepotizminden daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 23: Örgütsel Adalet Ölçeği İçin Normal Dağılıma Uygunluğun İncelenmesi

	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Dağıtımsal Adalet	2,67	1,016	0,186	0,132	-0,805	0,264
İşlemsel Adalet	2,88	1,095	-0,004	0,132	-0,787	0,264
Etkileşimsel Adalet	3,03	1,109	-0,195	0,132	-0,798	0,264

Tablo 23'de örgütsel adalet ölçeği alt boyutları için normal dağılıma uygunluğu ve alt boyutların ortalama düzeyleri görülmektedir. Tablodaki değerlere göre tüm alt boyutların çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ve +1,5 arasında olması normal dağılıma uygunluğun sağlandığını göstermektedir. Alt boyutların ortalama düzeylerine bakıldığında etkileşimsel adalet boyutunun düzeyinin diğer alt boyutlara göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. İşlemsel adalet algısının ortalama düzeyinin ise dağıtım adaletinden daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 24: Örgütsel Sessizlik Ölçeği İçin Normal Dağılıma Uygunluğun İncelenmesi

	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Örgütsel Sessizlik	2,84	0,706	-0,386	0,132	0,140	0,264

4.10.2.5. Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyon analizi ölçek faktör yapıları arası ikili ilişkileri inceleyen bir analizdir. Faktör yapıları arası ilişkilerin değerlendirilmesi r ilişki katsayısına göre karar verilmektedir. Bu katsayısının rakamsal değerine göre ilişkinin gücüne karar verilirken, p önem değerinin de 0,05'ten küçük olması durumunda ilişkinin varlığı istatistiksel olarak anlamlı kabul

edilmektedir (Field, 2009). Bu katsayının 0,01-0,29 arası olması düşük ilişkiyi, 0,30-0,70 arasında olması orta düzey ilişkiyi, 0,71-0,99 yüksek düzeyde ilişkiyi göstermektedir (Köklü, Büyüköztürk ve Bökeoğlu, 2006). Analiz sonucunda oluşan r ilişki katsayısı pozitif ya da negatif elde edilmektedir. Bu durum ilişkinin yönünü göstermektedir.

Tablo 25: Korelasyon Analizi Sonuçları

	Terfide Nepotizm	İşlem Nepotizmi	İşe Alma Nepotizmi	Dağıtımsal Adalet	İşlemsel Adalet	Etkileşimsel Adalet	Örgütsel Sessizlik
Terfide Nepotizm	*0,765*	,719**	,679**	-,460**	-,466**	-,496**	,380**
İşlem Nepotizmi		*0,728*	,698**	-,473**	-,481**	-,485**	,442**
İşe Alma Nepotizmi			*0,738*	-,354**	-,407**	-,401**	,395**
Dağıtımsal Adalet				*0,743*	,706**	,669**	-,178**
İşlemsel Adalet					*0,721*	,716**	-,172**
Etkileşimsel Adalet						*0,847*	-,163**
Örgütsel Sessizlik							*0,825*

Araştırma modelinde yer alan tüm ölçeklerin ve alt boyutlarının birbirleriyle ikili ilişki derecelerini gösteren Tablo 25'teki değerler incelendiğinde tüm ilişki katsayılarının 0,05 istatistik önem düzeyinde anlamlı kabul edildiği belirlenmiştir. Diyagonalde yer alan ve eğik yazılmış olan yakınsak geçerliliği ifade eden AVE değerinin karekök değerleri incelendiğinde, bu katsayıların diğer tüm korelasyon ilişki katsayılarından yüksek olması nedeniyle ayırt edici geçerliliğin sağlandığı kabul edilmiştir.

Terfide nepotizmin diğer nepotizm boyutlarından işlem nepotizmi ile pozitif yönlü ve yüksek düzeyde, işe alma nepotizmi için ise orta düzeyde ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Terfide nepotizmin örgütsel adaletin tüm boyutları ile negatif yönlü ve orta düzeyde ilişkilere sahip olduğu tespit edilmiştir.

İşlem nepotizminin işe alma nepotizmi ile pozitif yönlü ve orta derece ilişkisi olduğu, örgütsel adaletin tüm boyutlarıyla negatif yönlü ve orta derecede ilişkisi olduğu, en büyük

ilişki katsayısının etkileşimsel adalet boyutu ile olduğu ve son olarak örgütsel sessizlik ile pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İşe alma nepotizminin örgütsel adalet boyutlarıyla negatif yönlü ve orta derecede ilişkiye sahip olduğu, bu ilişkilerde en büyük ilişki katsayısının işe alma nepotizmi ile işlemsel adalet arasında olduğu saptanmıştır.

Dağıtımsal adaletin işlemsel adalet ile pozitif yönlü ve yakın oranla olmakla birlikte yüksek düzeyde ilişkiye sahip olduğu ve etkileşimsel adalet ile pozitif yönlü ve orta derecede ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Dağıtımsal adaletin örgütsel sessizlik ile arasındaki ilişki değerlendirildiğinde ilişkinin negatif yönlü ve düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İşlemsel adaletin etkileşimsel adalet ile pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişkisi olduğu, örgütsel sessizlik ile negatif yönlü ve düşük düzeyde ilişkisi olduğu belirlenmiştir.

Etkileşimsel adaletin ise örgütsel sessizlik ile negatif yönlü ve düşük düzeyde ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

4.10.2.6. Hipotez Test Sonuçları

Oluşturulan hipotezlerin test edilmesinde Hayes (2013) tarafından geliştirilen ve SPSS'e eklenti olarak çalıştırılan PROCESS makro analizi kullanılmıştır. Basit, aracı, düzenleyici etki analizlerinde ve karmaşık modellerin test edilmesinde araştırmacılara kolaylık sağlaması nedeniyle son zamanlarda sıklıkla tercih edilmektedir (Sürücü, Şeşen ve Maslakçı, 2021). Bu analiz birçok araştırmacı tarafından Baron ve Kenny'nin önerdiği adımlar yöntemine göre daha tutarlı sonuçlar veren ve AMOS programına göre kullanımı daha kolay olan bir program olarak ifade edilmektedir (Aguinis, Edwards ve Bradley, 2017; Gürbüz, 2019; Sürücü, Şeşen ve Maslakçı, 2021).

Process makro analizi sonucunda etki katsayılarının anlamlılığında p istatistik önem düzeyi yanında Bootstrap yöntemi kullanılmakta ve alt (LLCI) ve üst (ULCI) güven aralıkları değerleri arasında sıfır (0) değerinin yer almadığı durumda etki katsayılarının anlamlı olduğu ve hipotezin kabul edildiği söylenmektedir (Hayes, 2013; Oruc, 2019 :27). Analiz sonuçlarında etki katsayıları doğrudan etki, dolaylı etki (aracılık etkisi) ve toplam etki şeklinde elde edilen değerler ve katsayılar yorumlanmaktadır (Hayes, 2013). Aracı etki, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide üçüncü bir değişken eklendiğinde

bağımsız değişkenin aracı etki üzerindeki etkisi ve aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi koşulu birlikte nasıl değişkenlik gösterdiğini ifade etmektedir (Sağlam Arı, Bal ve Cına Bal, 2010, :155).

Tablo 26: Terfide Nepotizmin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Boyutlarının Aracılık Etkisi Sonuçları

	Doğrudan etki	Katsayı	sh	t	p	LLCI	ULCI
	DA ÖS	-0,0764	0,053	-1,4395	0,000	-0,051	-0,0462
	IAD ÖS	-0,0448	0,077	-0,5810	0,000	-0,059	-0,0305
	EA ÖS	-0,0181	0,073	-0,2488	0,000	-0,085	-0,0376
TN ÖA Boyutları ÖS İlişkisi	Doğrudan etki	Katsayı	sh	t	p	LLCI	ULCI
	TN DA	-0,4194	0,044	-9,5068	0,000	-0,5061	-0,3326
	TN IAD	-0,4578	0,047	-9,6702	0,000	-0,5509	-0,3647
	TN EA	-0,4933	0,041	-10,474	0,000	-0,5859	-0,4007
	TN ÖS	0,2477	0,037	6,584	0,000	0,1737	0,3218
	Dolaylı etki	Katsayı	sh	t	p	LLCI	ULCI
	TN DA ÖS	0,0059	0,050	-0,2778	0,000	-0,1143	-0,0864
	TN IAD ÖS	0,0188	0,072	-0,5658	0,000	-0,1843	-0,1018
	TN EA ÖS	-0,0315	0,069	0,9202	0,000	-0,0747	-0,0707
		-0,0068	0,104	20,1736	0,000	1,9014	2,3122
	Toplam etki	Katsayı	sh	t	p	LLCI	ULCI
	TN ÖS	0,2410	0,031	7,5469	0,000	0,1781	0,3038

TN: Terfide nepotizm DA: Dağıtım adaleti, IAD: İşlemsel adalet, EA: Etkileşimsel adalet, ÖS: Örgütsel sessizlik, ÖA: Örgütsel adalet

Tablo 26'daki değerler incelendiğinde, öncelikle örgütsel adalet boyutlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin de incelendiği görülmektedir. Tablodaki değerlerden, dağıtım adaletinin %7,6, işlemsel adaletin %4,4 ve etkileşimsel adaletin %1,8 oranında negatif yönde etkisi olduğu görülmektedir. Tabloda yer alan diğer değerlerden, terfide nepotizmin dağıtımsal adalet üzerinde %41,9 oranında işlemsel adalet üzerinde %45,7 oranında ve etkileşimsel adalet üzerinde %49,3 oranında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. P değerlerinin 0,05'ten küçük çıkması ve LLCI ve ULCI değerleri arasında sıfır (0) değerinin olmaması etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Terfide nepotizmin örgütsel sessizlik üzerindeki doğrudan etkisi incelendiğinde pozitif yönde ve %24,7 oranında istatistiksel olarak anlamlı bir etkinin ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır.

Terfide nepotizmin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adalet boyutlarının dolaylı etkileri (aracı etki) incelendiğinde tüm alt boyutlar için p değerlerinin 0,05'ten küçük çıkması ve LLCI ve ULCI değerlerinin uygun aralıkta yer alması nedeniyle bu boyutların aracı role sahip olduğunu göstermektedir. Bu etkileşimde dağıtımsal adaletinin ve işlemsel adaletin etkisi pozitif yönlü iken etkileşimsel adaletin etkisi ise negatif yönlüdür. Tüm dolaylı etkilerde etki derecesinin ise çok düşük düzeylerde gerçekleştiği görülmektedir. Terfide nepotizmin örgütsel sessizlik üzerindeki dolaylı etkilerle birlikte toplam etkisi ise %24,1 oranında gerçekleşmiştir. Bu sonuç terfide nepotizmin örgütsel sessizlik üzerindeki doğrudan etkisinin örgütsel adalet algısı ile azalmaya yol açtığını göstermektedir.

Tablo 27: İşlem Nepotizminin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Boyutlarının Aracılık Etkisi Sonuçları

IS ÖA Boyutları ÖS İlişkisi	Doğrudan etki	Katsayı	sh	t	p	LLCI	ULCI
	IS DA	-0,4347	0,044	-9,8565	0,0	-0,5214	-0,3479
	IS IAD	-0,4760	0,047	-10,069	0,0	-0,569	-0,383
	IS EA	-0,4863	0,048	-10,176	0,0	-0,5803	-0,3923
	IS ÖS	0,3035	0,036	8,2485	0,0	0,2311	0,3758
	Dolaylı etki	Katsayı	sh	t	p	LLCI	ULCI
	IS DA ÖS	-0,0021	0,049	0,0913	0,0	-0,0928	-0,0018
	IS IAD ÖS	0,0047	0,070	-0,1397	0,0	-0,1485	-0,1288
	IS EA ÖS	-0,0237	0,066	0,7303	0,0	-0,0825	-0,0799
		-0,0210	0,155	29,0986	0,0	4,2121	4,8229
	Toplam etki	Katsayı	sh	t	p	LLCI	ULCI
	IS ÖS	0,2825	0,031	9,056	0,0	0,2211	0,3439

IS: İşlem nepotizmi DA: Dağıtım adaleti, IAD: İşlemsel adalet, EA: Etkileşimsel adalet, ÖS: Örgütsel sessizlik, ÖA: Örgütsel adalet

Tablo 27'daki sonuçlar incelendiğinde, işlem nepotizminin dağıtım adaleti üzerindeki etkisinin %43,4, işlemsel adalet üzerindeki etkisinin %47,6 ve etkileşimsel adalet üzerinde ise 48,3 oranında etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşlem nepotizminin örgütsel sessizlik üzerindeki doğrudan etkisi %30,3 oranında gerçekleşmiştir. Dolaylı etki değerleri incelendiğinde, işlem nepotizminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde dağıtım adaleti ve etkileşimsel adalet boyutlarının negatif yönlü, işlemsel adaletin ise pozitif yönlü ve anlamlı aracı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu oranların çok düşük düzeyde olduğu görülmektedir. İşlem nepotizminin örgütsel sessizlik üzerindeki toplam etkisine bakıldığında %28,25 oranında olduğu ve pozitif yönlü olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, işlem nepotizminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adalet boyutlarının etkiyi azaltıcı role sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 28: İşe Alma Nepotizminin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Boyutlarının Aracılık Etkisi Sonuçları

	Doğrudan etki	Katsayı	sh	t	p	LLCI	ULCI
IA ÖA Boyutları ÖS İlişkisi	IA DA	-0,331	0,047	-6,9563	0,000	-0,4246	-0,2374
	IA IAD	-0,410	0,051	-8,1914	0,000	-0,5085	-0,3115
	IA EA	-0,409	0,059	-8,0423	0,000	-0,5092	-0,3091
	IA ÖS	0,2508	0,036	6,966	0,000	0,1800	0,3216
	Dolaylı etki	Katsayı	sh	t	p	LLCI	ULCI
	IA DA ÖS	0,0149	0,049	-0,8995	0,000	-0,1431	0,0533
	IA IAD ÖS	-0,0001	0,072	0,0018	0,147	-0,1423	0,1426
	IA EA ÖS	-0,0091	0,068	0,3278	0,061	-0,1117	0,1564
		0,0149	0,200	10,3625	0,000	1,6798	2,4669
	Toplam etki	Katsayı	sh	t	p	LLCI	ULCI
	IA ÖS	0,2657	0,032	7,8957	0,000	0,1926	0,3204

IA: İşe alma nepotizmi DA: Dağıtım adaleti, IAD: İşlemsel adalet, EA: Etkileşimsel adalet, ÖS: Örgütsel sessizlik, ÖA: Örgütsel adalet

Tablo 28'deki değerler incelendiğinde işe alma nepotizminin dağıtım adaleti üzerindeki etkisinin %33,1 oranında ve negatif yönde olduğu, işlemsel adalet üzerinde %41 oranında ve negatif yönde olduğu ve etkileşimsel adalet üzerindeki etkisinin %40,9 oranında ve yine negatif yönlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşe alma nepotizminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde, bu etkinin %25 oranında ve pozitif yönde olduğu tespit edilmiştir. Tüm anlamlı katsayılar için p değerlerinin 0,05'ten küçük olduğu ve tüm LLCI ve ULCI değerleri arasında sıfır (0) değerinin yer almadığı görülmektedir.

İşe alma nepotizminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adalet alt boyutlarının dolaylı etkileri incelendiğinde, p değeri 0,05'ten küçük olan ve LLCI ile ULCI değerleri

arasında sıfır değeri olmayan sadece dağıtım adaletinin %1,49 oranında ve pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer boyutların dolaylı (aracı) etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

İşe alma nepotizminin örgütsel sessizlik üzerindeki toplam etkisi değerlendirildiğinde bu oranın %26,57 olduğu ve pozitif yönlü olduğu saptanmıştır. Bu sonuç işe alma nepotizminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin dağıtım adaleti aracılığıyla birlikte arttığını göstermektedir.

4.10.2.7 Fark Testleri Sonuçları

Araştırmada yer alan ölçek faktör boyutlarının demografik özelliklere göre nasıl değişkenlik gösterdiğinin incelenmesi amacıyla fark testlerinden yararlanılmıştır. Fark testleri yapılırken öncelikle ölçeklerin dağılımının normal dağılıma uygunluğuna bakılmaktadır. Verilerin normal dağılıma uyması durumunda t ve ANOVA (F) testleri kullanılırken, normal dağılıma uygunluğun olmaması durumunda Mann Whitney ve Kruskall Wallis testleri kullanılmaktadır.

Anova testi ve Kruskall Wallis testleri, farklılığın arandığı demografik sorular gibi değişkenlerdeki seçenek sayısının 2'den fazla olduğu sorularda kullanılırken, aynı şekilde farklılığın arandığı değişkenin 2 seçenekli olduğu durumlarda t ve Mann Whitney gibi testler kullanılmaktadır. Mann Whitney ve t testi gibi bu tür 2 seçenekli sorulara göre farklılığın incelendiği analizlerde Levene testine göre öncelikle eşit varyans varsayımına bakılmakta ve eşit varyans varsayımının p önem düzeyine göre 0,05'ten büyük olması durumunda eşit varyans varsayımı kabul satırındaki Mann Whitney ve t testi p önem değerlerine bakılmaktadır.

Testin p değerinin ise 0,05'ten küçük olması durumunda farklılığın oluştuğu kararı verilmekte ve ortalama değerlere bakılarak farklılığın derecesine bakılmaktadır. Soru seçenek sayısının 2'den fazla olduğu sorularda ise farklılığın olup olmadığı p önem düzeyi değerinin 0,05'ten küçük çıkması durumuna göre farklılığın olduğu kabul edilmekte ve farklılığın nereden kaynaklandığının incelenmesi için Post Hoc testlerinden yararlanılmaktadır. Bu testlerde ise seçeneklerin ikili karşılaştırmasına bağlı olarak ortalama fark değerlerine ait p değerlerinin 0,05'ten küçük olması durumuna göre farklılığın kaynağı bulunabilmektedir (Field, 2009).

4.10.2.8. Nepotizm Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılığının İncelenmesi

Tablo 29: Nepotizmin Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları

Yaş		Kareler Toplamı	sd.	Kareler Ortalaması	F	P
Terfide Nepotizm	Gruplar Arası	8,769	6	1,461	1,180	0,317
	Gruplar İçi	411,343	332	1,239		
	Toplam	420,112	338			
İşlem Nepotizmi	Gruplar Arası	3,731	6	0,622	0,504	0,806
	Gruplar İçi	410,044	332	1,235		
	Toplam	413,775	338			
İşe Alma Nepotizmi	Gruplar Arası	6,556	6	1,093	0,921	0,480
	Gruplar İçi	393,860	332	1,186		
	Toplam	400,416	338			

Tablo 29 incelendiğinde, ANOVA (F) testi p değerlerinin tüm nepotizm alt boyutları için 0,05'ten büyük olması nedeniyle nepotizmin yaş değişkenine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 30: Nepotizmin Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları

		Levene Varyansların Eşitliği Testi		t-testi		
Değişkenler	Cinsiyet	F	P	t	sd.	P
Terfide Nepotizm	Varyansların Eşitliği Varsayımı Kabul	0,990	0,320	-0,046	337	0,964
İşlem Nepotizmi	Varyansların Eşitliği Varsayımı Kabul	0,253	0,615	-0,030	337	0,976
İşe Alma Nepotizmi	Varyansların Eşitliği Varsayımı Kabul	0,123	0,726	-0,823	337	0,411

Tablo 30 incelendiğinde cinsiyet değişkenine göre nepotizm alt boyutlarının tüm p değerlerinin 0,05'ten büyük olması nedeniyle farklılık göstermediği saptanmıştır.

Tablo 31: Nepotizmin Boyutlarının Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları

Mezuniyet		Kareler Toplamı	sd.	Kareler Ortalaması	F	P
Terfide Nepotizm	Gruplar Arası	2,260	4	0,565	0,452	0,771
	Gruplar İçi	417,852	334	1,251		
	Toplam	420,112	338			
İşlem Nepotizmi	Gruplar Arası	0,755	4	0,189	0,153	0,962
	Gruplar İçi	413,021	334	1,237		
	Toplam	413,775	338			
İşe Alma Nepotizmi	Gruplar Arası	1,753	4	0,438	0,367	0,832
	Gruplar İçi	398,662	334	1,194		
	Toplam	400,416	338			

Tablo 31 incelendiğinde tüm p değerlerinin 0,05'ten büyük çıkması, nepotizm alt boyutlarının mezuniyet durumuna göre farklılık göstermediğini ifade etmektedir.

Tablo 32: Nepotizmin Boyutlarının Unvan Değişkenine Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları

Unvan		Kareler Toplamı	sd.	Kareler Ortalaması	F	P
Terfide Nepotizm	Gruplar Arası	14,214	5	2,843	2,332	0,032
	Gruplar İçi	405,899	333	1,219		
	Toplam	420,112	338			
İşlem Nepotizmi	Gruplar Arası	13,081	5	2,616	2,174	0,037
	Gruplar İçi	400,695	333	1,203		
	Toplam	413,775	338			
İşe Alma Nepotizmi	Gruplar Arası	11,431	5	2,286	1,957	0,045
	Gruplar İçi	388,984	333	1,168		
	Toplam	400,416	338			

Nepotizm boyutlarının unvana göre farklılığını inceleyen Tablo 32'e bakıldığında tüm p değerlerinin 0,05'ten küçük çıkması istatistiksel olarak anlamlı farklılığının olduğunu göstermektedir. Farklılığın nereden kaynaklandığının belirlenmesi için Post Hoc testlerinden LSD testine yer verilmiştir. Sonuçlar Tablo 33'de gösterilmiştir.

Tablo 33: Nepotizmin Boyutlarının Unvan Değişkenine Göre Farklılık Düzeylerine İlişkin Post Hoc Test Sonuçları

Değişkenler			Ortalamalar Arası Fark(I-J)	Std. Hata	p
Terfide Nepotizm	Baş teknisyen	Vardiya şefi	,67835*	0,31247	0,031
	Taşeron çalışanı	Vardiya şefi	,86482*	0,27705	0,002
	Vardiya şefi	Teknisyen	-,86482*	0,27705	0,002
İşlem Nepotizmi	Baş teknisyen	Vardiya şefi	,82541*	0,31046	0,008
	Taşeron çalışanı	Vardiya şefi	,79680*	0,27527	0,004
	Vardiya şefi	Baş teknisyen	-,82541*	0,31046	0,008
		Teknisyen	-,79680*	0,27527	0,004
İşe Alma Nepotizmi	Baş teknisyen	Vardiya şefi	,74468*	0,30589	0,015
	Teknisyen	Vardiya şefi	,67220*	0,27122	0,014
	Vardiya şefi	Baş teknisyen	-,74468*	0,30589	0,015
		Teknisyen	-,67220*	0,27122	0,014

Tablo 33'teki değerler incelendiğinde ortalama farklar sütununda sayıların yanında * işareti olanlar, p değeri 0,05'ten küçük olduğu için anlamlı farklılığın istatistiksel olarak kabul edildiğini göstermektedir. Farklılığın kaynağı için ortalama farklar sütununa bakılmaktadır. Buradaki değerin + /pozitif olması ilk seçeneğin ortalamasının ikinci seçeneğin ortalamasından fazla olduğunu gösterirken, - /negatif olması ilk seçeneğin ortalamasının ikinci seçeneğin ortalamasından az olduğunu belirtmektedir. İstatistiksel olarak anlamlı farklılığın olduğu değerlere bakıldığında, baş teknisyenlerin vardiya şefine göre, taşeron çalışanların vardiya şefine göre terfide nepotizm ortalamalarının fazla olduğu, vardiya şeflerinin ise teknisyenlere göre terfide nepotizm algısının daha az olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İşlem nepotizmi için baş teknisyenlerin vardiya şefine göre, taşeron çalışanların vardiya şefine göre terfide nepotizm ortalamalarının fazla olduğu, vardiya şeflerinin ise baş teknisyen ve teknisyenlere göre terfide nepotizm algısının daha az olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İşe alma nepotizmi için baş teknisyenlerin ve teknisyenlerin vardiya şefine göre nepotizm algılarının daha fazla olduğu, vardiya şeflerinin ise baş teknisyen ve teknisyenlere göre nepotizm algılarının daha az olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 34: Nepotizmin Boyutlarının Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları

Kurum Deneyim		Kareler Toplamı	sd.	Kareler Ortalaması	F	P
Terfide Nepotizm	Gruplar Arası	7,288	4	1,822	1,474	0,047
	Gruplar İçi	412,825	334	1,236		
	Toplam	420,112	338			
İşlem Nepotizmi	Gruplar Arası	10,941	4	2,735	2,268	0,032
	Gruplar İçi	402,835	334	1,206		
	Toplam	413,775	338			
İşe Alma Nepotizmi	Gruplar Arası	3,868	4	0,967	0,814	0,517
	Gruplar İçi	396,548	334	1,187		
	Toplam	400,416	338			

Nepotizm boyutlarının kurumdaki çalışma süresine göre farklılığını inceleyen Tablo 34 incelendiğinde, p değeri 0,05'ten küçük olan terfide ve işlem nepotizm algılarının farklılaştığı tespit edilmiştir. Farklılığın kaynağının belirlenmesi için yapılan Post Hoc test sonuçları Tablo 35'te gösterilmiştir.

Tablo 35: Nepotizmin Boyutlarının Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Farklılık Düzeylerine İlişkin Post Hoc Test Sonuçları

Değişkenler			Ortalamalar Arası Fark (I-J)	Std. Hata	P
Terfide Nepotizm	6-10	1-5	,38465*	0,174	0,028
İşlem Nepotizmi	6-10	1-5	,45194*	0,172	0,009
	11-15	1-5	,43506*	0,176	0,014
	21 ve üzeri	1-5	,41985*	0,198	0,035

Tablo 35' teki değerler incelendiğinde, p önem düzeyleri anlamlı olan satırlar için terfide nepotizmde 6-10 yıl deneyimi olanların 1-5 yıl deneyimi olanlara göre terfide nepotizm algılarının daha fazla olduğu belirlenmiştir. İşlem nepotizmi için ise 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 21 ve üzeri yıl deneyime sahip olanların 1-5 yıl gibi daha az deneyimi olanlara göre işlem nepotizmi algılarının daha fazla olduğunu belirttikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 36: Nepotizmin Boyutlarının Toplam Çalışma Süresine Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları

Toplam Deneyim		Kareler Toplamı	sd.	Kareler Ortalaması	F	P
Terfide Nepotizm	Gruplar Arası	8,598	4	2,149	1,745	0,140
	Gruplar İçi	411,514	334	1,232		
	Toplam	420,112	338			
İşlem Nepotizmi	Gruplar Arası	5,235	4	1,309	1,070	0,371
	Gruplar İçi	408,540	334	1,223		
	Toplam	413,775	338			
İşe Alma Nepotizmi	Gruplar Arası	5,612	4	1,403	1,187	0,316
	Gruplar İçi	394,804	334	1,182		
	Toplam	400,416	338			

Nepotizm alt boyutlarının katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre farklılığını değerlendiren Tablo 36 incelendiğinde tüm p değerlerinin 0,05'ten büyük olması, katılım sağlayan çalışanlara göre nepotizm boyutlarının toplam çalışma süresine göre farklılık göstermediğini ifade etmektedir.

Tablo 37: Nepotizmin Boyutlarının Şirket Değiştirme Sayısına Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları

Şirket Değiştirme		Kareler Toplamı	sd.	Kareler Ortalaması	F	P
Terfide Nepotizm	Gruplar Arası	32,696	7	4,671	3,991	0,000
	Gruplar İçi	387,416	331	1,170		
	Toplam	420,112	338			
İşlem Nepotizmi	Gruplar Arası	32,819	7	4,688	4,074	0,000
	Gruplar İçi	380,957	331	1,151		
	Toplam	413,775	338			
İşe Alma Nepotizmi	Gruplar Arası	22,768	7	3,253	2,851	0,007
	Gruplar İçi	377,647	331	1,141		
	Toplam	400,416	338			

Nepotizm alt boyutlarının, katılım sağlayan çalışanların şirket değiştirme sayısına göre farklılığını gösteren Tablo 37 incelendiğinde, tüm alt boyutlar için p değerlerinin 0,05'ten küçük çıkması farklılıkların olduğunu göstermektedir. Farklılıkların kaynağının belirlenmesi için yapılan Post Hoc test sonuçları Tablo 38'de gösterilmiştir.

Tablo 38: Nepotizmin Boyutlarının Şirket Değiştirme Sayısına Göre Farklılık Düzeylerine İlişkin Post Hoc Test Sonuçları

Değişkenler	I	J	Ortalamalar Arası Fark(I-J)	Std. Hata	P
Terfide Nepotizm	0	2	,41161*	0,15564	0,009
		7	1,67828*	0,54973	0,002
	1	2	,68360*	0,18305	0,000
		3	,65860*	0,22669	0,004
		4	,67448*	0,27315	0,014
		7	1,95027*	0,55811	0,001
	2	7	1,26667*	0,55429	0,023
	3	7	1,29167*	0,57020	0,024
	4	7	1,27579*	0,59021	0,031
	5	7	1,58333*	0,66251	0,017
İşlem Nepotizmi	0	2	,49267*	0,15434	0,002
		7	1,75205*	0,54513	0,001
	1	2	,64788*	0,18152	0,000
		3	,54615*	0,22480	0,016
		4	,60964*	0,27087	0,025
		7	1,90726*	0,55344	0,001
	2	7	1,25938*	0,54965	0,023
	3	7	1,36111*	0,56542	0,017
	4	7	1,29762*	0,58527	0,027
	5	7	1,37500*	0,65696	0,037
İşe Alma Nepotizmi	0	7	1,51366*	0,54276	0,006
	1	2	,56546*	0,18073	0,002
		7	1,82796*	0,55103	0,001
	2	7	1,26250*	0,54726	0,022
	3	7	1,38889*	0,56296	0,014
	4	7	1,51587*	0,58272	0,010

Şirket değiştirme sayısına göre nepotizm boyutlarının farklılığını gösteren Tablo 38'deki değerler incelendiğinde, hiç şirket değiştirmeyenlerin 2 ve 7 defa şirket değiştirenlere göre, 1 defa değiştirenlerin 2, 3, 4 ve 7 defa değiştirenlere göre ve son olarak 2, 3, 4, 5 defa değiştirenlerin 7 defa değiştirenlere göre terfide nepotizm algı düzeylerinin daha fazla olduğu saptanmıştır.

İşlem nepotizmi için ise aynı şekilde hiç şirket değiştirmeyenlerin 2 ve 7 defa şirket değiştirenlere göre, 1 defa değiştirenlerin 2, 3, 4 ve 7 defa değiştirenlere göre ve son olarak 2, 3, 4, 5 defa değiştirenlerin 7 defa değiştirenlere göre işlem nepotizmi algı düzeylerinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir. İşe alma nepotizmi için ise hiç şirket değiştirmeyenlerin 7 defa şirket değiştirenlere göre, 1 defa değiştirenlerin 2 ve 7 defa değiştirenlere göre ve son olarak 2, 3, 4 defa şirket değiştirenlerin 7 defa değiştirenlere göre işe alma nepotizm algı düzeylerinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum çalışmaya katılım sağlayan çalışanlar için genel olarak şirket değiştirme sayıları arttıkça nepotizm algı düzeylerinin azaldığını göstermektedir.

Tablo 39: Nepotizmin Boyutlarının Medeni Duruma Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları

Medeni Durum		Levene Varyansların Eşitliği Testi		t-testi		
		F	P	t	sd.	P
Terfide Nepotizm	Varyansların Eşitliği Varsayımı Kabul	0,085	0,771	-1,460	337	0,145
İşlem Nepotizmi	Varyansların Eşitliği Varsayımı Kabul	0,280	0,597	-1,785	337	0,035
İşe Alma Nepotizmi	Varyansların Eşitliği Varsayımı Kabul	0,155	0,694	-3,347	337	0,001

Nepotizmin boyutlarının medeni duruma göre farklılığını ele alan Tablo 39'deki sonuçlar incelendiğinde, p değeri 0,05'ten küçük olan işlem nepotizmi ile işe alma nepotizminin medeni duruma göre farklılaştığı tespit edilmiştir. İşlem ve işe alma nepotizmi için medeni duruma göre ortalama düzeyler Tablo 40'ta gösterilmiştir.

Tablo 40: Nepotizmin Boyutlarının Medeni Duruma Göre Farklılık Düzeylerinin Ortalama Düzeyleri

Medeni durumunuz		N	Ortalama	Std. Sapma
İşlem Nepotizmi	Bekar	68	2,84	1,153
	Evli	271	3,10	1,090
İşe Alma Nepotizmi	Bekar	68	2,90	1,138
	Evli	271	3,39	1,055

Medeni duruma göre farklılığın görüldüğü işlem ve işe alma nepotizm boyutlarının ortalama değerlerini gösteren Tablo 40'taki değerler incelendiğinde, işlem ve işe alma nepotizminin evli katılımcılarda daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 41: Nepotizmin Boyutlarının Çocuk Sayısına Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları

Çocuk Sayısı		Kareler Toplamı	sd.	Kareler Ortalaması	F	P
Terfide Nepotizm	Gruplar Arası	10,713	4	2,678	2,185	0,040
	Gruplar İçi	409,399	334	1,226		
	Toplam	420,112	338			
İşlem Nepotizmi	Gruplar Arası	11,004	4	2,751	2,281	0,034
	Gruplar İçi	402,771	334	1,206		
	Toplam	413,775	338			
İşe Alma Nepotizmi	Gruplar Arası	13,388	4	3,347	2,888	0,022
	Gruplar İçi	387,028	334	1,159		
	Toplam	400,416	338			

Nepotizm boyutlarının katılımcıların çocuk sayısına göre farklılığını inceleyen Tablo 41' de ki değerler incelendiğinde tüm nepotizm alt boyutları için p değerlerinin 0,05'ten küçük olması nedeniyle farklılığın oluştuğu sonucuna ulaşılmıştır. Farklılığın kaynağının belirlenmesi için yapılan Post Hoc test sonuçları Tablo 42'de özetlenmiştir.

Tablo 42: Nepotizmin Boyutlarının Çocuk Varlığına Göre Farklılık Düzeylerine Yönelik Post Hoc Test Sonuçları

Değişkenler			Ortalamalar Arası Fark(I-J)	Std. Hata	P
Terfide Nepotizm	0	4	1,39704*	0,647	0,032
	1	4	1,52684*	0,649	0,019
İşlem Nepotizmi	0	4	1,37232*	0,642	0,033
	1	4	1,60019*	0,644	0,014
	2	4	1,29242*	0,642	0,045
İşe Alma Nepotizmi	0	1	-,38130*	0,153	0,014
		4	1,25790*	0,629	0,047
	1	0	,38130*	0,153	0,014
		4	1,63920*	0,631	0,010
	2	4	1,42626*	0,629	0,024
	3	4	1,32540*	0,653	0,043

Tablo 42'deki değerler incelendiğinde terfide, işlem ve işe alma nepotizmi için hiç çocuğu olmayanların 4 çocuğu olanlara göre, 1 çocuğu olanların 4 çocuğu olanlara göre daha fazla nepotizm düzeyine sahip oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca, işlem nepotizminin 2 çocuğu olanlarda 4 çocuğu olanlara göre daha fazla olduğu saptanmıştır. İşe alma nepotizmi için ise hiç çocuğu olmayanların 1 çocuğu olanlara göre daha az nepotizm algısına sahip olduğu, yine hiç çocuğu olmayanların 4 çocuğu olanlara göre daha fazla nepotizm algısına sahip olduğu, 1, 2, 3, çocuğu olanların ise 4 çocuğu olanlara göre işe nepotizm düzeylerinin daha fazla algılandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum çocuk sayısı daha az olan katılımcılar için genel olarak nepotizm algılarının daha fazla olduğu sonucunu göstermektedir.

Tablo 43: Nepotizmin Boyutlarının Yöneticilerle Konuşabilme Sıklığına Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları

Konuşabilme Sıklığı		Kareler Toplamı	sd.	Kareler Ortalaması	F	P
Terfide Nepotizm	Gruplar Arası	62,247	2	31,123	29,222	0,000
	Gruplar İçi	357,865	336	1,065		
	Toplam	420,112	338			
İşlem Nepotizmi	Gruplar Arası	57,929	2	28,964	27,349	0,000
	Gruplar İçi	355,847	336	1,059		
	Toplam	413,775	338			
İşe Alma Nepotizmi	Gruplar Arası	47,690	2	23,845	22,714	0,000
	Gruplar İçi	352,726	336	1,050		
	Toplam	400,416	338			

Nepotizm boyutlarının yöneticilerle konuşabilme sıklığına göre farklılığını inceleyen Tablo 43'teki tüm p değerlerinin 0,05'ten küçük olması nepotizm boyutlarının tümü için farklılığın olduğunu göstermektedir. Farklılığın kaynağını belirlemek için yapılan Post Hoc test sonuçları Tablo 44'te gösterilmiştir.

Tablo 44'teki değerler incelendiğinde terfide nepotizm için, yöneticilerle hiç konuşmayan katılımcıların, çok zorda kalırsam konuşurum diyen katılımcılara ve her zaman konuşurum diyen katılımcılara göre terfide nepotizm düzeylerinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşlem nepotizmi ve işe alma nepotizmi için ise yöneticileriyle hiç konuşmayan katılımcıların çok zorda kalırsa konuşan ve her zaman konuşan katılımcılara göre ve çok zorda kalırsa konuşan katılımcıların her zaman konuşan katılımcılara göre nepotizm düzeylerinin daha fazla olduğu saptanmıştır.

Tablo 44: Nepotizmin Boyutlarının Yöneticilerle Konuşabilme Sıklığına Göre Farklılık Düzeylerine Yönelik Post Hoc Test Sonuçları

Değişkenler			Ortalamalar Arası Fark (I-J)	Std. Hata	P
Terfide Nepotizm	Hiç	Çok zorda kalırsam	1,21063*	0,340	0,000
		Her zaman	1,89930*	0,333	0,000
	Çok zorda kalırsam	Her zaman	,68866*	0,119	0,000
İşlem Nepotizmi	Hiç	Çok zorda kalırsam	,91724*	0,339	0,007
		Her zaman	1,64061*	0,332	0,000
	Çok zorda kalırsam	Her zaman	,72337*	0,118	0,000
İşe Alma Nepotizmi	Hiç	Çok zorda kalırsam	,93333*	0,337	0,006
		Her zaman	1,56714*	0,331	0,000
	Çok zorda kalırsam	Her zaman	,63380*	0,118	0,000

Tablo 45: Nepotizmin Boyutlarının Yöneticilerle Görüşme Sıklığına Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları

Görüşme Sıklığı		Kareler Toplamı	sd.	Kareler Ortalaması	F	P
Terfide Nepotizm	Gruplar Arası	43,671	2	21,835	19,490	0,000
	Gruplar İçi	376,442	336	1,120		
	Toplam	420,112	338			
İşlem Nepotizmi	Gruplar Arası	40,816	2	20,408	18,386	0,000
	Gruplar İçi	372,959	336	1,110		
	Toplam	413,775	338			
İşe Alma Nepotizmi	Gruplar Arası	36,351	2	18,175	16,774	0,000
	Gruplar İçi	364,065	336	1,084		
	Toplam	400,416	338			

Tablo 45'teki değerler incelendiğinde, görüşme sıklığına göre nepotizmin tüm alt boyutları için p değerlerinin 0,05'ten küçük olması nedeniyle farklılık görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların yöneticilerle görüşme sıklığına göre nepotizm alt boyutlarının farklılığını inceleyen Tablo 46 incelendiğinde, terfide nepotizm ve işlem nepotizmi için yöneticilerle hiç görüşmeyen katılımcıların her zaman görüşen katılımcılara göre ve çok zorda kalırsam görüşürüm diyen katılımcıların her zaman görüşürüm diyen katılımcılara göre nepotizm düzeylerinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 46: Nepotizmin Boyutlarının Yöneticilerle Görüşme Sıklığına Göre Farklılık Düzeylerine Yönelik Post Hoc Test Sonuçları

Değişkenler			Ortalamalar Arası Fark(I-J)	Std. Hata	P
Terfide Nepotizm	Hiç	Her zaman	1,19868*	0,315	0,000
	Çok zorda kalırsam	Her zaman	,64979*	0,147	0,000
İşlem Nepotizmi	Hiç	Her zaman	1,10028*	0,314	0,001
	Çok zorda kalırsam	Her zaman	,64028*	0,116	0,000
İşe Alma Nepotizmi	Hiç	Çok zorda kalırsam	,62333*	0,312	0,047
	Hiç	Her zaman	1,19256*	0,310	0,000
	Çok zorda kalırsam	Her zaman	,56923*	0,115	0,000

İşe alma nepotizmi için ise yöneticileriyle hiç görüşmeyen katılımcıların çok zorda kalırsa görüşen ve her zaman görüşen katılımcılara göre ve çok zorda kalırsa görüşen katılımcıların her zaman görüşen katılımcılara göre işe alma nepotizm düzeylerinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.10.2.9. Örgütsel Adalet Alt Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılığının İncelenmesi

Tablo 47: Örgütsel Adalet Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları

Değişkenler	Yaşınız	Kareler Toplamı	sd.	Kareler Ortalaması	F	P
Dağıtımsal Adalet	Gruplar Arası	12,359	6	2,060	2,029	0,031
	Gruplar İçi	337,022	332	1,015		
	Toplam	349,381	338			
İşlemsel Adalet	Gruplar Arası	3,220	6	0,537	0,443	0,850
	Gruplar İçi	402,145	332	1,211		
	Toplam	405,365	338			
Etkileşimsel Adalet	Gruplar Arası	4,522	6	0,754	0,608	0,724
	Gruplar İçi	411,716	332	1,240		

	Toplam	416,238	338			

Örgütsel adalet boyutlarının yaş değişkenine göre farklılığını inceleyen Tablo 47 değerlendirildiğinde, p değeri 0,05'ten küçük olan sadece dağıtımsal adaletin yaşa göre değişkenlik gösterdiği belirlenmiştir.

Tablo 48: Örgütsel Adalet Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılık Düzeylerine Yönelik Post Hoc Test Sonuçları

Değişkenler			Ortalamalar Arası Fark(I-J)	Std. Hata	P
Dağıtımsal Adalet	46-50	25-30	,42533*	0,210	0,045
	51-55	25-30	,70766*	0,253	0,006
		31-35	,62917*	0,251	0,013
		36-40	,65734*	0,260	0,012

Yaş değişkenine göre dağıtımsal adaletin ortalama düzeylerini gösteren Tablo 48 değerlendirildiğinde yaşı 46-50 yaş arasında olanların 25-30 yaş arasında olanlara göre, 51-55 yaş arası yaşa sahip katılımcıların ise 25-30, 31-35 ve 36-40 gibi daha düşük yaş gruplarına göre dağıtımsal adaleti daha fazla düzeyde algıladıklarını göstermektedir.

Tablo 49: Örgütsel Adalet Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları

		Levene Varyansların Eşitliği Testi		t-testi		
	Cinsiyet	F	P	t	sd.	P
Dağıtımsal Adalet	Varyansların Eşitliği Varsayımı Kabul	0,506	0,478	-0,385	337	0,700
İşlemsel Adalet	Varyansların Eşitliği Varsayımı Kabul	0,121	0,728	-0,005	337	0,996
Etkileşimsel Adalet	Varyansların Eşitliği Varsayımı Kabul	0,043	0,836	-0,005	337	0,996

Örgütsel adalet boyutlarının cinsiyete göre farklılığını inceleyen Tablo 49'daki p değerleri incelendiğinde tüm p değerlerinin 0,05'ten büyük çıkması nedeniyle anlamlı farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 50: Örgütsel Adalet Boyutlarının Mezuniyet Değişkenine Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları

Değişkenler	Mezuniyet	Kareler Toplamı	sd.	Kareler Ortalaması	F	P
Dağıtımsal Adalet	Gruplar Arası	1,101	4	0,275	0,264	0,901
	Gruplar İçi	348,279	334	1,043		
	Toplam	349,381	338			
İşlemsel Adalet	Gruplar Arası	2,870	4	0,717	0,595	0,666
	Gruplar İçi	402,495	334	1,205		
	Toplam	405,365	338			
Etkileşimsel Adalet	Gruplar Arası	4,531	4	1,133	0,919	0,453
	Gruplar İçi	411,706	334	1,233		
	Toplam	416,238	338			

Örgütsel adalet boyutlarının katılımcıların mezuniyet durumuna göre farklılığını inceleyen Tablo 50'deki p önem değerleri incelendiğinde, tüm p değerlerinin 0,05'ten büyük çıkması farklılığın olmadığı sonucunu göstermektedir.

Tablo 51: Örgütsel Adalet Boyutlarının Unvan Değişkenine Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları

Değişkenler	Unvan	Kareler Toplamı	sd.	Kareler Ortalaması	F	P
Dağıtımsal Adalet	Gruplar Arası	6,308	5	1,262	1,225	0,297
	Gruplar İçi	343,072	333	1,030		
	Toplam	349,381	338			
İşlemsel Adalet	Gruplar Arası	5,833	5	1,167	0,972	0,435
	Gruplar İçi	399,532	333	1,200		
	Toplam	405,365	338			
Etkileşimsel Adalet	Gruplar Arası	10,832	5	2,166	1,780	0,116
	Gruplar İçi	405,405	333	1,217		
	Toplam	416,238	338			

Unvan değişkenine göre örgütsel adalet boyutlarının farklılığını inceleyen Tablo 51 incelendiğinde, tüm p değerlerinin 0,05'ten büyük çıkması nedeniyle farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 52: Örgütsel Adalet Boyutlarının Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları

Değişkenler	Kurumdaki Deneyim Süresi	Kareler Toplamı	sd.	Kareler Ortalaması	F	P
Dağıtımsal Adalet	Gruplar Arası	5,200	4	1,300	1,262	0,285
	Gruplar İçi	344,181	334	1,030		
	Toplam	349,381	338			
İşlemsel Adalet	Gruplar Arası	8,804	4	2,201	1,854	0,118
	Gruplar İçi	396,562	334	1,187		
	Toplam	405,365	338			
Etkileşimsel Adalet	Gruplar Arası	8,483	4	2,121	1,737	0,141
	Gruplar İçi	407,755	334	1,221		
	Toplam	416,238	338			

Katılımcıların kurumda çalışma süresine göre örgütsel adalet boyutlarının farklılığını inceleyen Tablo 52'deki sonuçlar incelendiğinde, tüm p değerlerinin 0,05'ten büyük çıkması nedeniyle farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 53: Örgütsel Adalet Boyutlarının Toplam İş Deneyimi Süresine Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları

Değişkenler	Toplam Deneyim	Kareler Toplamı	sd.	Kareler Ortalaması	F	P
Dağıtımsal Adalet	Gruplar Arası	8,997	4	2,249	2,207	0,038
	Gruplar İçi	340,384	334	1,019		
	Toplam	349,381	338			
İşlemsel Adalet	Gruplar Arası	3,703	4	0,926	0,770	0,545
	Gruplar İçi	401,663	334	1,203		
	Toplam	405,365	338			
Etkileşimsel Adalet	Gruplar Arası	4,660	4	1,165	0,945	0,438
	Gruplar İçi	411,578	334	1,232		
	Toplam	416,238	338			

Toplam deneyime göre örgütsel adaletin farklılığına ilişkin yapılan test sonuçlarını gösteren Tablo 55 incelendiğinde, sadece dağıtımsal adalet için p değerinin 0,05'ten küçük çıkması nedeniyle bu boyutta anlamlı farklılığın görüldüğü tespit edilmiştir.

Tablo 54: Örgütsel Adalet Boyutlarının Toplam İş Deneyimi Süresine Göre Farklılık Düzeylerine Yönelik Post Hoc Test Sonuçları

Değişkenler			Ortalamalar Arası Fark(I-J)	Std. Hata	P
Dağıtımsal Adalet	21 ve üzeri	1-5	,42571*	0,206	0,040
		6-10	,41015*	0,169	0,016
		11-15	,36963*	0,157	0,020

Toplam iş deneyimine göre dağıtımsal adaletin farklılık düzeylerini inceleyen Tablo 54 incelendiğinde, 21 yıl ve üzeri deneyime sahip katılımcıların 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl ve üzeri toplam iş deneyimine sahip katılımcılara göre dağıtımsal adalet düzeylerinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 55: Örgütsel Adalet Boyutlarının Şirket Değiştirme Sayısına Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları

Değişkenler	Şirket Değiştirme	Kareler Toplamı	sd.	Kareler Ortalaması	F	P
Dağıtımsal Adalet	Gruplar Arası	13,722	7	1,960	1,933	0,034
	Gruplar İçi	335,658	331	1,014		
	Toplam	349,381	338			
İşlemsel Adalet	Gruplar Arası	20,501	7	2,929	2,519	0,016
	Gruplar İçi	384,865	331	1,163		
	Toplam	405,365	338			
Etkileşimsel Adalet	Gruplar Arası	21,445	7	3,064	2,569	0,014
	Gruplar İçi	394,792	331	1,193		
	Toplam	416,238	338			

Şirket değiştirme sayısına göre örgütsel adalet alt boyutlarının farklılığını inceleyen Tablo 55'teki p değerleri incelendiğinde, tüm değerlerin 0,05'ten küçük olması nedeniyle anlamlı farklılığın oluştuğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel adalet boyutlarının şirket değiştirme sayısına göre düzeylerini değerlendiren Tablo 56'daki sonuçlar incelendiğinde, 2, 4 ve 7 defa şirket değiştiren katılımcıların hiç şirket değiştirmeyen ve 1 defa şirket değiştiren katılımcılara göre dağıtım adaletinin daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Tablo 56: Örgütsel Adalet Boyutlarının Şirket Değiştirme Sayısına Göre Farklılık Düzeylerine Yönelik Post Hoc Test Sonuçları

Değişkenler	I	J	Ortalamalar Arası Fark(I-J)	Std. Hata	P
Dağıtımsal Adalet	2	0	,29764*	0,144	0,041
		1	,35114*	0,170	0,040
	4	0	,55211*	0,237	0,021
		1	,60561*	0,254	0,018
	7	0	1,01639*	0,511	0,048
		1	1,06989*	0,519	0,040
İşlemsel Adalet	2	0	,35866*	0,155	0,021
	4	0	,85256*	0,254	0,001
		1	,84985*	0,272	0,002
		3	,58730*	0,296	0,048
Etkileşimsel Adalet	2	0	,44872*	0,157	0,005
		1	,51559*	0,184	0,006
	4	0	,69820*	0,258	0,007
		1	,76506*	0,275	0,006

İşlemsel adalet için ise 2 defa şirket değiştirenlerin hiç şirket değiştirmeyenlere ve 4 defa şirket değiştirenlerin hiç şirket değiştirmeyenler ile 1 ya da 3 defa şirket değiştirenlere göre işlemsel adalet düzeylerinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Son olarak etkileşimsel adalet için sonuçlar değerlendirildiğinde, 2 ve 4 defa şirket değiştirenlerin hiç şirket değiştirmeyen ve 1 defa şirket değiştirenlere göre daha fazla etkileşimsel adalet düzeyine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 57: Örgütsel Adalet Boyutlarının Medeni Duruma Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları

		Levene Varyansların Eşitliği Testi		t-testi		
Değişkenler	Medeni Durum	F	P	t	sd.	P
Dağıtımsal Adalet	Varyansların Eşitliği Varsayımı Ret	5,968	0,015	0,374	91,528	0,710
İşlemsel Adalet	Varyansların Eşitliği Varsayımı Kabul	2,069	0,151	1,379	337	0,169
Etkileşimsel Adalet	Varyansların Eşitliği Varsayımı Kabul	0,108	0,743	0,822	337	0,412

Medeni duruma göre örgütsel adalet alt boyutlarının farklılığını inceleyen Tablo 57 değerlendirildiğinde, tüm p değerlerinin 0,05'ten büyük olması nedeniyle farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 58: Örgütsel Adalet Boyutlarının Çocuk Sayısına Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları

	Çocuk Sayısı	Kareler Toplamı	sd.	Kareler Ortalaması	F	P
Dağıtımsal Adalet	Gruplar Arası	14,795	4	3,699	3,692	0,006
	Gruplar İçi	334,585	334	1,002		
	Toplam	349,381	338			
İşlemsel Adalet	Gruplar Arası	6,386	4	1,596	1,336	0,256
	Gruplar İçi	398,980	334	1,195		
	Toplam	405,365	338			
Etkileşimsel Adalet	Gruplar Arası	6,966	4	1,742	1,421	0,227
	Gruplar İçi	409,271	334	1,225		
	Toplam	416,238	338			

Katılımcıların çocuk sayısına göre örgütsel adalet düzeylerinin farklılığını inceleyen Tablo 58 değerlendirildiğinde, p değeri 0,05'ten küçük olan sadece dağıtım adaletinin farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Tablo 59: Örgütsel Adalet Boyutlarının Çocuk Sayısına Göre Farklılık Düzeylerine Yönelik Post Hoc Test Sonuçları

Değişkenler			Ortalamalar Arası Fark(I-J)	Std. Hata	P
Dağıtımsal Adalet	0	2	-,34985*	0,135	0,010
		3	-0,28675	0,212	0,017
		4	-1,59429*	0,585	0,007
	1	2	-,31610*	0,142	0,027
		4	-1,56055*	0,587	0,008
	3	4	-1,30754*	0,608	0,032
	4	0	1,59429*	0,585	0,007
		1	1,56055*	0,587	0,008
		2	1,24444*	0,585	0,034
		3	1,30754*	0,608	0,032

Dağıtımsal adaletin çocuk sayısına göre farklılığını inceleyen Tablo 59'daki sonuçlar incelendiğinde hiç çocuğu olmayan katılımcıların 2, 3 ya da 4 çocuğu olanlara göre, 1 çocuğu olanların 2 ya da 4 çocuğu olanlara göre, 3 çocuğu olanların ise 4 çocuğu olanlara göre

dağıtımsal adalet düzeylerinin daha az olduğu tespit edilmiştir. 4 çocuğu olan katılımcıların ise hiç çocuğu olmayan ve 1, 2 ve 3 çocuğu olan katılımcılara göre dağıtım adaleti düzeylerinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum çocuk sayısı fazla olanlarda dağıtım adaletinin daha fazla olduğu sonucunu göstermektedir.

Tablo 60: Örgütsel Adalet Boyutlarının Yöneticilerle Konuşabilme Sıklığına Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları

Değişkenler	Konuşabilme Sıklığı	Kareler Toplamı	sd.	Kareler Ortalaması	F	P
Dağıtımsal Adalet	Gruplar Arası	34,672	2	17,336	18,509	0,0
	Gruplar İçi	314,709	336	0,937		
	Toplam	349,381	338			
İşlemsel Adalet	Gruplar Arası	44,243	2	22,122	20,583	0,0
	Gruplar İçi	361,122	336	1,075		
	Toplam	405,365	338			
Etkileşimsel Adalet	Gruplar Arası	51,568	2	25,784	23,757	0,0
	Gruplar İçi	364,670	336	1,085		
	Toplam	416,238	338			

Örgütsel adalet boyutlarının yöneticilerle konuşabilme sıklığına göre farklılığını inceleyen Tablo 60'taki p değerleri incelendiğinde tüm p değerlerinin 0,05'ten küçük çıkması farklılığın olduğu sonucunu göstermektedir.

Tablo 61: Örgütsel Adalet Boyutlarının Yöneticilerle Konuşabilme Sıklığına Göre Farklılık Düzeylerine Yönelik Post Hoc Test Sonuçları

Değişkenler			Ortalamalar Arası Fark(I-J)	Std. Hata	P
Dağıtımsal Adalet	Hiç	Çok zorda kalırsam	-,83448*	0,318	0,009
	Her zaman	Hiç	1,36573*	0,313	0,000
		Çok zorda kalırsam	,53124*	0,111	0,000
İşlemsel Adalet	Çok zorda kalırsam	Hiç	,90733*	0,341	0,008
	Her zaman	Hiç	1,51585*	0,335	0,000
		Çok zorda kalırsam	,60852*	0,119	0,000
Etkileşimsel Adalet	Çok zorda kalırsam	Hiç	1,03582*	0,343	0,003
	Her zaman	Hiç	1,67929*	0,337	0,000
		Çok zorda kalırsam	,64347*	0,120	0,000

Yöneticilerle konuşabilme sıklığına göre örgütsel adalet boyutlarının farklılığına ilişkin test sonuçlarını gösteren Tablo 61 değerlendirildiğinde, yöneticileriyle hiç konuşmayan katılımcıların çok zorda kalırsam konuşurum diyen katılımcılara göre dağıtımsal adalet düzeylerinin daha az olduğu, her zaman konuşurum diyenlerin ise hiç konuşmuyorum ve çok zorda kalırsam konuşurum diyenlere göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Çok zorda kalırsam konuşurum diyen katılımcıların hiç konuşmayan katılımcılara göre işlemsel ve etkileşimsel adalet düzeylerinin daha fazla olduğu, her zaman konuşurum diyen katılımcıların hiç konuşmam diyen ve çok zorda kalırsam konuşurum diyen katılımcılara göre daha fazla işlemsel ve etkileşimsel adalete sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 62: Örgütsel Adalet Boyutlarının Yöneticilerle Görüşme Sıklığına Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları

	Görüşme Sıklığı	Kareler Toplamı	sd.	Kareler Ortalaması	F	P
Dağıtımsal Adalet	Gruplar Arası	19,340	2	9,670	9,844	0,0
	Gruplar İçi	330,041	336	0,982		
	Toplam	349,381	338			
İşlemsel Adalet	Gruplar Arası	29,707	2	14,854	13,285	0,0
	Gruplar İçi	375,658	336	1,118		
	Toplam	405,365	338			
Etkileşimsel Adalet	Gruplar Arası	35,421	2	17,711	15,626	0,0
	Gruplar İçi	380,816	336	1,133		
	Toplam	416,238	338			

Yöneticilerle görüşme sıklığına göre örgütsel adalet boyutlarının farklılığını inceleyen Tablo 62'deki sonuçlar değerlendirildiğinde, tüm alt boyutlar için p değerinin 0,05'ten küçük çıkması farklılığın olduğu sonucunu göstermektedir.

Tablo 63: Örgütsel Adalet Boyutlarının Yöneticilerle Görüşme Sıklığına Göre Farklılık Düzeylerine Yönelik Post Hoc Test Sonuçları

Değişkenler			Ortalamalar Arası Fark(I-J)	Std. Hata	P
Dağıtım Adaleti	Her zaman	Hiç	,70669*	0,295	0,017
		Çok zorda kalırsam	,45002*	0,109	0,000
İşlemsel Adalet	Her zaman	Hiç	,65007*	0,315	0,040
Etkileşimsel Adalet	Her zaman	Hiç	,90191*	0,317	0,005
		Çok zorda kalırsam	,61784*	0,118	0,000

Tablo 63'teki sonuçlar değerlendirildiğinde yöneticilerle her zaman görüşen katılımcılar için hiç görüşmeyen katılımcılara göre dağıtım, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutlarının daha fazla olduğu belirlenmiştir. Yine her zaman yöneticilerimle görüşürüm diyen katılımcıların çok zorda kalırsam görüşürüm diyen katılımcılara göre dağıtım ve etkileşimsel adalet boyutlarının daha fazla düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

4.10.2.10. Örgütsel Sessizliğin Demografik Değişkenlere Göre Farklılığının İncelenmesi

Tablo 64: Örgütsel Sessizliğin Yaş Değişkenine Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları

	Yaş	Kareler Toplamı	sd.	Kareler Ortalaması	F	P
Örgütsel Sessizlik	Gruplar Arası	4,763	6	0,794	1,608	0,144
	Gruplar İçi	163,942	332	0,494		
	Toplam	168,706	338			

Örgütsel sessizliğin yaş değişkenine göre farklılığını inceleyen Tablo 64'teki p değerinin 0,05'ten büyük çıkması farklılığın olmadığını göstermektedir.

Tablo 65: Örgütsel Sessizliğin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları

		Levene Varyansların Eşitliği Testi		t-testi		
	Cinsiyet	F	P	t	sd.	P
Örgütsel Sessizlik	Varyansların Eşitliği Varsayımı Kabul	2,576	0,109	-0,203	337	0,839

Örgütsel sessizliğin cinsiyete göre farklılığını inceleyen Tablo 65'teki p değeri incelendiğinde bu değerin 0,05'ten büyük çıkması, örgütsel sessizliğin cinsiyete göre farklılık göstermediği sonucunu ifade etmektedir.

Tablo 66: Örgütsel Sessizliğin Mezuniyet Değişkenine Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları

	Mezuniyet	Kareler Toplamı	sd.	Kareler Ortalaması	F	P
Örgütsel Sessizlik	Gruplar Arası	3,821	4	0,955	1,935	0,104
	Gruplar İçi	164,885	334	0,494		
	Toplam	168,706	338			

Örgütsel sessizliğin mezuniyet durumuna göre farklılığını inceleyen Tablo 66'daki p değeri incelendiğinde bu değerin 0,05'ten büyük çıkması, örgütsel sessizliğin mezuniyete göre farklılık göstermediği sonucunu ifade etmektedir.

Tablo 67: Örgütsel Sessizliğin Unvan Değişkenine Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları

	Unvan	Kareler Toplamı	sd.	Kareler Ortalaması	F	P
Örgütsel Sessizlik	Gruplar Arası	2,167	5	0,433	0,866	0,504
	Gruplar İçi	166,539	333	0,500		
	Toplam	168,706	338			

Örgütsel sessizliğin unvana göre farklılığını inceleyen Tablo 67'teki p değeri incelendiğinde bu değerin 0,05'ten büyük çıkması, örgütsel sessizliğin unvana göre farklılık göstermediği sonucunu ifade etmektedir.

Tablo 68: Örgütsel Sessizliğin Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları

	Kurum Deneyimi	Kareler Toplamı	sd.	Kareler Ortalaması	F	P
Örgütsel Sessizlik	Gruplar Arası	2,255	4	0,564	1,131	0,342
	Gruplar İçi	166,451	334	0,498		
	Toplam	168,706	338			

Örgütsel sessizliğin kurumdaki çalışma süresine göre farklılığını inceleyen Tablo 68'teki p değeri incelendiğinde bu değerin 0,05'ten büyük çıkması, örgütsel sessizliğin kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermediği sonucunu ifade etmektedir.

Tablo 69: Örgütsel Sessizliğin Toplam İş Deneyimi Süresine Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları

	Örgütsel Sessizlik	Kareler Toplamı	sd.	Kareler Ortalaması	F	P
Toplam Deneyim	Gruplar Arası	1,379	4	0,345	0,688	0,600
	Gruplar İçi	167,326	334	0,501		
	Toplam	168,706	338			

Örgütsel sessizliğin toplam iş deneyimine göre farklılığını inceleyen Tablo 69'daki p değeri incelendiğinde bu değerin 0,05'ten büyük çıkması, örgütsel sessizliğin toplam iş deneyimine göre farklılık göstermediği sonucunu ifade etmektedir.

Tablo 70: Örgütsel Sessizliğin Şirket Değiştirme Sayısına Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları

	Örgütsel Sessizlik	Kareler Toplamı	sd.	Kareler Ortalaması	F	P
Şirket Değiştirme	Gruplar Arası	7,654	7	1,093	2,247	0,030
	Gruplar İçi	161,052	331	0,487		
	Toplam	168,706	338			

Örgütsel sessizliğin şirket değiştirme sayısına göre farklılığını inceleyen Tablo 70'teki p değeri incelendiğinde bu değerin 0,05'ten büyük çıkması, örgütsel sessizliğin şirket değiştirme sayısına göre farklılık gösterdiği sonucunu ifade etmektedir.

Tablo 71: Örgütsel Sessizliğin Şirket Değiştirme Sayısına Göre Farklılık Düzeylerine Yönelik Post Hoc Test Sonuçları

(I) Kaç şirket değiştirdiniz?		Ortalamalar Arası Fark(I-J)	Std. Hata	P
0	7	1,08548*	0,354	0,002
1	7	1,08525*	0,359	0,003
2	7	,90804*	0,357	0,012
3	7	,95040*	0,367	0,010
4	7	,86395*	0,380	0,024
6	7	1,03571*	0,450	0,022

Tablo 71 değerlendirildiğinde, hiç şirket değiştirmeyen ve 1, 2, 3, 4, 6 kez şirket değiştiren katılımcıların 7 kez şirket değiştiren katılımcılara göre örgütsel sessizlik düzeylerinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 72: Örgütsel Sessizliğin Medeni Duruma Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları

		Levene Varyansların Eşitliği Testi		t-testi		
	Medeni Durum	F	P	t	sd.	P
Örgütsel Sessizlik	Varyansların Eşitliği Varsayımı Ret	7,956	0,005	-2,246	91,223	0,027

Medeni duruma göre örgütsel sessizliğin farklılığını inceleyen Tablo 72 incelendiğinde, p değerinin 0,05'ten küçük olması nedeniyle anlamlı bir farklılığın oluştuğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 73: Örgütsel Sessizliğin Medeni Duruma Göre Farklılık Düzeylerine Yönelik Post Hoc Test Sonuçları

Medeni durumunuz		N	Ortalama	Std. Sapma
Örgütsel Sessizlik	Bekar	68	2,65	0,812
	Evli	271	2,89	0,670

Medeni duruma göre örgütsel sessizliğin düzeylerini gösteren Tablo 73 incelendiğinde evli katılımcılarda örgütsel sessizlik düzeylerinin bekar katılımcılara göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 74: Örgütsel Sessizliğin Çocuk Sayısına Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları

Örgütsel Sessizlik	Çocuk Varlığı	Kareler Toplamı	sd.	Kareler Ortalaması	F	P
	Gruplar Arası	3,380	4	0,845	1,707	0,148
	Gruplar İçi	165,325	334	0,495		
	Toplam	168,706	338			

Katılımcıların çocuk sayısına göre örgütsel sessizlik düzeylerinin farklılığını inceleyen Tablo 74'teki değerler incelendiğinde p değerinin 0,05'ten büyük çıkması farklılığın anlamlı olmadığını göstermektedir.

Tablo 75: Örgütsel Sessizliğin Yöneticilerle Konuşabilme Sıklığına Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları

Örgütsel Sessizlik	Konuşabilme Sıklığı	Kareler Toplamı	sd.	Kareler Ortalaması	F	P
	Gruplar Arası	6,923	2	3,461	7,189	0,001
	Gruplar İçi	161,783	336	0,481		
	Toplam	168,706	338			

Katılımcıların yöneticilerle konuşma sıklığına göre örgütsel sessizlik düzeylerinin farklılığını inceleyen Tablo 75'teki p değerinin 0,05'ten küçük çıkması farklılığın olduğu sonucunu göstermektedir.

Tablo 76: Örgütsel Sessizliğin Yöneticilerle Konuşabilme Sıklığına Göre Farklılık Düzeylerine Yönelik Post Hoc Test Sonuçları

Yöneticiyle konuşabilme sıklığınız?		Ortalamalar Arası Fark(I-J)	Std. Hata	P
Çok zorda kalırsam	Her zaman	,28525*	0,080	0,000

Tablo 76 incelendiğinde, yöneticilerle konuşabilme sıklığını çok zorda kalırsam olarak belirten katılımcıların her zaman konuşurum diyen katılımcılara göre örgütsel sessizlik düzeylerinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 77: Örgütsel Sessizliğin Yöneticilerle Görüşme Sıklığına Göre Farklılığını İncelemeye Yönelik Fark Testi Sonuçları

	Görüşme Sıklığı	Kareler Toplamı	sd.	Kareler Ortalaması	F	P
Örgütsel Sessizlik	Gruplar Arası	11,811	2	5,906	12,647	0,000
	Gruplar İçi	156,894	336	0,467		
	Toplam	168,706	338			

Yöneticilerle görüşme sıklığına göre örgütsel sessizliğin farklılığına ilişkin test sonuçlarını gösteren Tablo 77 incelendiğinde, p değerinin 0,05'ten küçük çıkması nedeniyle örgütsel sessizliğin yöneticilerle görüşme sıklığına göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 78: Örgütsel Sessizliğin Yöneticilerle Görüşme Sıklığına Göre Farklılık Düzeylerine Yönelik Post Hoc Test Sonuçları

Yöneticiyle Görüşme Sıklığınız?		Ortalamalar Arası Fark(I-J)	Std. Hata	P
Çok zorda kalırsam	Her zaman	,37868*	0,075	0,000
Her zaman	Hiç	-0,29439	0,203	0,150

Yöneticilerle görüşme sıklığına göre örgütsel sessizliğin nasıl farklılaştığını gösteren Tablo 78 incelendiğinde, çok zorda kalırsam görüşürüm diyen katılımcıların her zaman görüşürüm diyen katılımcılara göre örgütsel sessizlik düzeylerinin daha fazla olduğu, her zaman konuşurum diyenlerin ise hiç konuşmam diyenlere göre örgütsel sessizlik düzeylerinin daha az olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Nepotizm, tarihi çok eskiye dayanan, kayırmacılık üst başlığında toplanan bu kavrama dair yapılan çalışmaların neticesinde; halk arasında torpil diye de geçen istihdam sırasında adaylara sunulan yazılı, sözlü, online aşamalarda kişilerin maruz kaldıkları haksızlıklara ithafen işe alımda nepotizm, aynı kurum altında çalışan kişilerden bazılarına daha iyi bir pozisyon verilmesini açıklayan işlem kayırmacılığı ve son olarak kurum içi terfide o makama liyakatli kişilerin değil de üst yönetimle şahsi ilişkisi yüksek yada kurumun akrabalık bağı olan kişilerin tercih edilerek atanmasını irdeleyen terfi sürecinde nepotizm olarak üç başlıkta sınıflandırılmıştır.

Örgütsel sessizlik, üzerine literatürde oldukça çalışma yapılan bir örgüt altında faaliyet gösteren iş görenlerin fikirlerini ifade etmeme tavrı olarak tanımlanan bu kavram; iş görenlerin çalıştığı kurumdaki tüm işleyiş ve gerçekleri tam bir pasif kalma ve kabullenme psikoloji içinde sergiledikleri kabullenici sessizlik, fikirlerini açığa vurursa bu durumun yaratacağı olumsuzluklardan negatif etkileneceği korkusu etkisiyle sergiledikleri korunmacı sessizlik ve son olarak iş görenlerin diğerlerini düşünme, işbirlikçi davranarak kuruma veya çalışanlara zarar vermemek adına sergiledikleri korumacı sessizlik olarak üç başlık altında toplanmıştır.

Örgütsel adalet kavramı birçok araştırmacı tarafından çalışılması önemli bir kavram olarak görülüp bu kavramı daha iyi irdeleyebilmek için alt başlıklara ayırmışlardır. Konuyu destekleyici birçok başka teoremi adalet kavramına dahil etmişlerdir. Birçok sınıflandırma olsa da genel olarak örgütsel adalet; iş görenlerin diğer iş görenleri kıyaslayarak idrak ettiği neticelerin algısı olarak dağıtım adaleti, işletmede kararlar vermek için kullanılan kural ve prosedürlerin adaleti olan işlemsel (prosedürel-süreç) adaleti ve yöneticilerin kendi personeline saygıda kusursuz davranmalarını, onların fikirlerine kulak vermelerini, aldıkları kararlarda yeterli bilgilendirmede bulunmalarını, personelinin sıkıntılı anlarında toleranslı olmalarını ve insani ve ince bir tavır sergilemeleri gerekliliğinin algısını anlatan etkileşimsel adalet olarak üç başlık altında toplamışlardır.

Bu çalışmanın amacı nepotizmin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracı rolünün havacılık bakım onarım örgütlerindeki iş görenlerde etkisi olup olmadığını var ise bu etkinin demografik özelliklere, mezuniyet durumuna, mesleki unvana, çalışma sürelerine, yöneticilerle görüşme sıklığına göre etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Bu

aşamada açıklayıcı faktör analizleri, uyum indeksleri, ölçek güvenirlik ve geçerlilik indeksleri, fark testlerine bakılmıştır.

Toplamda 339 kişiye yöneltilen anket sorularına göre belli sonuçlara ve yargılara ulaşılmıştır. Araştırma modelinde yer alan tüm ölçeklerin ve alt boyutlarının birbirleriyle ikili ilişki dereceleri incelendiğinde tüm ilişki katsayılarının anlamlı kabul edildiği belirlenmiştir. Terfide nepotizmin örgütsel adaletin tüm boyutları ile negatif yönlü ve orta düzeyde ilişkilere sahip olduğu gözlemlenmiştir. İşlem nepotizminin örgütsel adaletin tüm boyutlarıyla negatif yönlü ve orta derecede ilişkisi olduğu, en büyük ilişki katsayısının etkileşimsel adalet boyutu ile olduğu ve son olarak örgütsel sessizlik ile pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İşe alma nepotizminin örgütsel adalet boyutlarıyla negatif yönlü ve orta derecede ilişkiye sahip olduğu, bu ilişkilerde en büyük ilişki katsayısının işe alma nepotizmi ile işlemsel adalet arasında olduğu saptanmıştır. Dağıtımsal adaletin işlemsel adalet ile pozitif yönlü ve yakın oranla olmakla birlikte yüksek düzeyde ilişkiye sahip olduğu ve etkileşimsel adalet ile pozitif yönlü ve orta derecede ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Dağıtımsal adaletin örgütsel sessizlik ile arasındaki ilişki değerlendirildiğinde ilişkinin negatif yönlü ve düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşlemsel adaletin etkileşimsel adalet ile pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişkisi olduğu, örgütsel sessizlik ile negatif yönlü ve düşük düzeyde ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Etkileşimsel adaletin ise örgütsel sessizlik ile negatif yönlü ve düşük düzeyde ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel adalet boyutlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin de incelendiğinde, dağıtım adaletinin %7,6 işlemsel adaletin %4,4 ve etkileşimsel adaletin %1,8 oranında negatif yönde ufak bir etkisi olduğu, terfide nepotizmin dağıtımsal adalet üzerinde %41,9 oranında işlemsel adalet üzerinde %45,7 oranında ve etkileşimsel adalet üzerinde %49,3 oranında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Terfide nepotizmin örgütsel sessizlik üzerindeki doğrudan etkisi incelendiğinde pozitif yönde ve %24,7 oranında istatistiksel olarak anlamlı bir etkinin ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır.

Terfide nepotizmin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adalet boyutlarının dolaylı etkileri (aracı etki) incelendiğinde dağıtımsal adaletinin ve işlemsel adaletin etkisi pozitif yönlü iken etkileşimsel adaletin etkisi ise negatif yönlüdür. Tüm dolaylı etkilerde etki

derecesinin ise çok düşük düzeylerde gerçekleştiği görülmektedir. Terfide nepotizmin örgütsel sessizlik üzerindeki dolaylı etkilerle birlikte toplam etkisi ise %24,1 oranında gerçekleşmiştir. Bu sonuç terfide nepotizmin örgütsel sessizlik üzerindeki doğrudan etkisinin örgütsel adalet algısıyla birlikte azalmaya yol açtığını göstermektedir.

İşlem nepotizminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin boyutlarının aracılık etkisi sonuçları şu şekilde çıkmıştır. İşlem nepotizminin dağıtım adaleti üzerindeki etkisinin %43,4, işlemsel adalet üzerindeki etkisinin %47,6 ve etkileşimsel adalet üzerinde ise 48,3 oranında etkisi olduğu, işlem nepotizminin örgütsel sessizlik üzerindeki doğrudan etkisi %30,3 oranında gerçekleşmiştir. Dolaylı etki değerleri incelendiğinde, işlem nepotizminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde dağıtım adaleti ve etkileşimsel adalet boyutlarının negatif yönlü, işlemsel adaletin ise pozitif yönlü ve anlamlı aracı etkiye sahip olduğu fakat çok düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. İşlem nepotizminin örgütsel sessizlik üzerindeki toplam etkisine bakıldığında %28,25 oranında olduğu ve pozitif yönlü olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, işlem nepotizminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adalet boyutlarının etkiyi azaltıcı role sahip olduğunu göstermektedir.

İşe alma nepotizminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin boyutlarının aracılık etkisi şöyle çıkmıştır. İşe alma nepotizminin dağıtım adaleti üzerindeki etkisinin %33,1 oranında ve negatif yönde olduğu, işlemsel adalet üzerinde %41 oranında ve negatif yönde olduğu ve etkileşimsel adalet üzerindeki etkisinin %40,9 oranında ve yine negatif yönlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşe alma nepotizminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde bu etkinin %25 oranında ve pozitif yönde olduğu tespit edilmiştir. Buna ilaveten dağıtım adaletinin %1,49 oranında ve pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer boyutların dolaylı (aracı) etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Son olarak işe alma nepotizminin örgütsel sessizlik üzerindeki toplam etkisi değerlendirildiğinde bu oranın %26,57 olduğu ve pozitif yönlü olduğu saptanmıştır. Bu sonuç işe alma nepotizminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin dağıtım adaleti aracılığıyla birlikte arttığını göstermektedir.

Nepotizm alt boyutlarının demografik değişkenlere göre farklılığının incelenmesi sonucunda "yaş, cinsiyet, mezuniyet durumu" değişkenlerine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

İstatistiksel olarak anlamlı farklılığın olduğu değerlere bakıldığında, baş teknisyenlerin vardiya şefine göre, taşeron çalışanların vardiya şefine göre terfide nepotizm ortalamalarının fazla olduğu, vardiya şeflerinin ise teknisyenlere göre terfide nepotizm algısının daha az olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buradan alt kademe çalışanlarda terfide nepotizm eylemlerinin yarattığı etkilere duyarlılığın fazla olduğu kayırmacılıktan daha çok etkilendiklerini görebilmekteyiz. İşlem nepotizmi için baş teknisyenlerin vardiya şefine göre, taşeron çalışanların vardiya şefine göre terfide nepotizm ortalamalarının fazla olduğu, vardiya şeflerinin ise baş teknisyen ve teknisyenlere göre terfide nepotizm algısının daha az olduğu sonucuna ulaşılarak terfide nepotizm sonuçlarına paralel sonuçlar çıkmıştır. İşe alma nepotizmi için baş teknisyenlerin ve teknisyenlerin vardiya şefine göre nepotizm algılarının daha fazla olduğu, vardiya şeflerinin ise baş teknisyen ve teknisyenlere göre nepotizm algılarının daha az olduğu tespit edilerek diğer iki nepotizm alt boyutuyla paralel sonuçlar çıkmıştır.

Nepotizmin boyutlarının kurumdaki çalışma süresine göre farklılığını incelemeye yönelik fark testi sonuçları incelendiğinde, terfide nepotizmde 6-10 yıl deneyimi olanların 1-5 yıl deneyimi olanlara göre terfide nepotizm algılarının daha fazla olduğu belirlenmiştir. İşlem nepotizmi için ise 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 21 ve üzeri yıl deneyime sahip olanların 1-5 yıl gibi daha az deneyimi olanlara göre işlem nepotizmi algılarının daha fazla olduğunu belirttikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre kurumda deneyim süresi arttıkça kişilerde terfi edilme beklentisinin artışına paralel terfide nepotizm hassasiyeti gelişmiş olabilir. Ayrıca katılımcıların toplam çalışma sürelerine bakarak nepotizm boyutlarının farklılık göstermediği görülmüştür.

Nepotizm alt boyutlarının, katılım sağlayan çalışanların şirket değiştirme sayısına göre farklılığını gösteren sonuçlar incelendiğinde, hiç şirket değiştirmeyenlerin 2 ve 7 defa şirket değiştirenlere göre, 1 defa değiştirenlerin 2, 3, 4 ve 7 defa değiştirenlere göre ve son olarak 2, 3, 4, 5 defa değiştirenlerin 7 defa değiştirenlere göre terfide nepotizm algı düzeylerinin daha fazla olduğu saptanmıştır. İşlem nepotizmi için ise aynı şekilde hiç şirket değiştirmeyenlerin 2 ve 7 defa şirket değiştirenlere göre, 1 defa değiştirenlerin 2, 3, 4 ve 7 defa değiştirenlere göre ve son olarak 2, 3, 4, 5 defa değiştirenlerin 7 defa değiştirenlere göre işlem nepotizmi algı düzeylerinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir. İşe alma nepotizmi için ise hiç şirket değiştirmeyenlerin 7 defa şirket değiştirenlere göre, 1 defa değiştirenlerin 2 ve 7 defa değiştirenlere göre ve son olarak 2, 3, 4 defa şirket değiştirenlerin 7 defa değiştirenlere

göre işe alma nepotizm algı düzeylerinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum çalışmaya katılım sağlayan çalışanlar için genel olarak şirket değiştirme sayıları arttıkça nepotizm algı düzeylerinin azaldığını göstermektedir. Kişilerin farklı şirket deneyimleri ve her şirkette edindikleri tecrübe ve karşılaşılan vaka sayısı nepotik uygulamalara karşı duyarsızlık geliştirdikleri ya da boş vermişlik içine girdiklerine dair bir mesleki deformasyon olarak yorumlanabilir.

Nepotizmin boyutlarının medeni duruma göre farklılık düzeylerinin ortalama değerleri irdelenince işlem ve işe alma nepotizmin evli katılımcılarda daha fazla olduğu görülmüştür. Ayrıca çocuk sayısına göre nepotizmi irdeleyen başka bir tablo sonuçlarına bakınca çocuk sayısı az olan katılımcıların genel olarak nepotizm algılarının daha fazla olduğu görülmüştür. Bu durumda çocuk sahibi ebeveynleri ailevi mesele ve yoğunluklara daha fazla eğilmek durumunda kaldıklarından işyerine dair gelişmelere daha az alakadar olmak zorunda kaldıkları yorumu yapılabilir.

Katılımcıların yöneticilerle görüşme sıklığına göre nepotizm alt boyutlarının farklılığına bakıldığında terfide nepotizm ve işlem nepotizmi için yöneticilerle hiç görüşmeyen katılımcıların ve çok zorda kalırsam görüşürüm diyen katılımcıların her zaman görüşürüm diyen katılımcılara göre nepotizm düzeylerinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç idarecilerin çalışanlarıyla etkileşimlerinin yüksek tutma zorunluluklarının ne kadar kritik olduğunu bir kez daha ortaya çıkarmıştır. Çünkü nepotizm algıları yüksek iş görenler bu olumsuz durumu işlerine yansıtabilmekte ve toplamda kurum kaybetmektedir.

Örgütsel adalet boyutlarının yaş değişkenine göre algı seviyelerine bakıldığında dağıtımsal adaletin daha düşük yaş gruplarında daha az olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum ileri yaşta çalışanların kurumda ortaya çıkan ceza veya ödüllerin dağıtımındaki adaleti daha çok önemsedikleri adaletsizliklere daha duyarlı olduklarını ortaya çıkartmaktadır. Buradan genç çalışanların daha ziyade işlerine odaklı, tecrübelilerin de kurumda koordinasyon ve işleyişin kurallar içinde gidip gitmediğini gözlemlemeye yoğunlaştıkları anlamı çıkabilir.

Örgütsel adalet boyutlarının cinsiyet, mezuniyet, unvan ve medeni durum değişkenlerine göre farklılığını incelediğimizde anlamlı farklılıkların olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Fakat toplam iş deneyim sürelerine bakınca 20 yıl üstü çalışanların dağıtımsal adalet düzeylerinin yüksek olduğu, bu kuruma gelmeden önce daha fazla şirket değiştiren personelin daha yüksek adalet düzeylerine sahip olduğu görülmüştür. Bu durum bir önceki paragrafta

yapılan yorumlara paralel bir durum oluşturmuş olup çalışma ve şirket değiştirme süresi yüksek olan kişiler diğerleri gibi sadece işlerine yoğunlaşmamakta ve kurumdaki diğer adalet unsurlarına önemsemektedir.

Yapılan çalışmada çocuk sayısı faktörünün örgütsel adalet kavramının alt kolu olan sadece dağıtımsal adalet kavramında dikkate değer farklılık göstermiş, işlemsel ve etkileşimsel adalet kavramlarında anlamlı farklılık oluşturmamıştır. Buna göre çocuk sayısı fazla olanlarda dağıtım adaletinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bu durum evlerinde çocuklarıyla yaşadıkları ebeveyn ilişkilerinde çocuklarına adaletin herkese eşit dağıtılması gerçeğini vurgulamak amacıyla özen ve dikkat sergileyerek onlara örnek olma açısından bir hassasiyet geliştirmiş olabileceklerini düşündürmektedir.

Yöneticilerle konuşabilme sıklığına göre örgütsel adalet boyutlarının farklılığına ilişkin test sonuçları değerlendirildiğinde, yöneticileriyle hiç konuşmayan ya da çok zorda kalırsam konuşurum diyenlerin dağıtımsal adalet, işlemsel ve etkileşimsel düzeylerinin daha az olduğu, her zaman konuşurum diyenlerin ise daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerle sık sık iletişim kuran çalışanlar, kendilerine düşen iş yükünün, ödüllerin ve kaynakların adil bir şekilde dağıtıldığını daha fazla hissetmektedir. Bu durum, çalışanların motivasyonunu artırarak performansı olumlu yönde etkileyebilir. Örgütsel kararların alınma süreçlerinin adil ve şeffaf olduğunu daha fazla algılamaktadır. Bu da çalışanların örgütteki kararlara katılım düzeylerini artırarak aidiyet duygularını güçlendirebilir. Ayrıca kendilerine saygı gösterildiğini ve değer verildiğini daha fazla hissetmektedir. Bu durum, çalışanların iş tatminlerini artırarak işten ayrılma olasılıklarını azaltabilmektedir.

Örgütsel sessizliğin yaş, cinsiyet, mezuniyet durumu, unvan, kurumdaki çalışma süreleri, toplam iş deneyim süresi, çocuk sayısı değişkenlerine göre farklılık göstermediği tespit edilmiş olup şirket değiştirme sayısı faktörüne bakıldığında şirket değiştirme sayıları arttıkça örgütsel sessizliğin azaldığı tespit edilmiştir. Bu da farklı örgüt iklimlerini tecrübe eden iş görenlerin karşılaştıkları haksızlıklara karşı çıkarak zamanla oluşan negatif birikimleri karşı eyleme geçirme düşüncelerini dillendirdikleri söylenebilir. Ayrıca araştırmada sonuçlar medeni durumu evli olan bireylerin evlilik kurumunun getirdiği sorumluluklar ya da eş olmanın yükümlülükleri sebebiyle fevri hareketlerden kaçınıp sessizliği tercih ettiklerini düşündürmektedir.

Örgütsel sessizliğin yöneticilerle konuşabilme sıklığına göre farklılık düzeylerine bakıldığında yöneticilerle görüşme sıklığı artan bireylerde sessizlik seviyesi azalmakta olduğu görülmüştür. Bu durum, yöneticilerle iletişim kurma eşiğinin daha yüksek olduğunda, çalışanların sorunlarını dile getirmekte çekingen davranabilecekleri veya isteksiz olabilecekleri anlamına gelebilir. Öte yandan, "her zaman konuşurum" diyen katılımcıların, hiç konuşmam diyenlere göre örgütsel sessizlik düzeylerinin daha düşük olduğu bulunmuştur. Buda, sürekli iletişim halinde olan çalışanların daha rahat hissettiği ve görüşlerini ifade etmekte daha istekli oldukları anlamına gelebilir. Sonuç olarak yöneticilerle olan iletişim sıklığının örgütsel sessizlik üzerinde önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, örgütlerin iletişim kanallarını açık tutması ve çalışanların yöneticileriyle düzenli olarak iletişim kurmalarını teşvik etmeleri, örgütsel sessizliği azaltmaya yardımcı olabilir.

Bu doktora çalışmasında literatürde yapılan bilimsel çalışmalara bakıldığında, anketlere verilen sonuçlar ve oluşturulan hipotezler değerlendirildiğinde belirli yargılara varılmaktadır. Terfide nepotizmin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adalet boyutlarının dolaylı etkileri (aracı etki) incelendiğinde dağıtımsal adaletinin ve işlemsel adaletin etkisi pozitif yönlü iken etkileşimsel adaletin etkisi ise negatif yönlüdür. Tüm dolaylı etkilerde etki derecesinin ise çok düşük düzeylerde gerçekleştiği görülmektedir. Terfide nepotizmin örgütsel sessizlik üzerindeki dolaylı etkilerle birlikte toplam etkisi ise %24,1 oranında gerçekleşmiştir. Bu sonuç terfide nepotizmin örgütsel sessizlik üzerindeki doğrudan etkisinin örgütsel adalet algısıyla birlikte azalmaya yol açtığını göstermektedir.

Ayrıca işlem nepotizminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin boyutlarının aracılık etkisi sonuçları şöyledir. İşlem nepotizminin dağıtım adaleti üzerindeki etkisinin %43,4, işlemsel adalet üzerindeki etkisinin %47,6 ve etkileşimsel adalet üzerinde ise 48,3 oranında etkisi olduğu, işlem nepotizminin örgütsel sessizlik üzerindeki doğrudan etkisi %30,3 oranında gerçekleşmiştir. Dolaylı etki değerleri incelendiğinde, işlem nepotizminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde dağıtım adaleti ve etkileşimsel adalet boyutlarının negatif yönlü, işlemsel adaletin ise pozitif yönlü ve anlamlı aracı etkiye sahip olduğu fakat çok düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. İşlem nepotizminin örgütsel sessizlik üzerindeki toplam etkisine bakıldığında %28,25 oranında olduğu ve pozitif yönlü olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, işlem nepotizminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adalet boyutlarının etkiyi azaltıcı role sahip olduğunu göstermektedir.

Yine işe alma nepotizminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin boyutlarının aracılık etkisi şöyle çıkmıştır. İşe alma nepotizminin dağıtım adaleti üzerindeki etkisinin %33,1 oranında ve negatif yönde olduğu, işlemsel adalet üzerinde %41 oranında ve negatif yönde olduğu ve etkileşimsel adalet üzerindeki etkisinin %40,9 oranında ve yine negatif yönlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşe alma nepotizminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde bu etkinin %25 oranında ve pozitif yönde olduğu tespit edilmiştir. Buna ilaveten dağıtım adaletinin %1,49 oranında ve pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer boyutların dolaylı (aracı) etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Son olarak işe alma nepotizminin örgütsel sessizlik üzerindeki toplam etkisi değerlendirildiğinde bu oranın %26,57 olduğu ve pozitif yönlü olduğu saptanmıştır. Bu sonuç işe alma nepotizminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin dağıtım adaleti aracılığıyla birlikte arttığını göstermektedir.

Yöneticiler İçin Öneriler

Nepotizmin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin boyutlarının aracılık etkisi tespit edilmiştir. Burada yöneticilere belli tavsiyeler söylenebilir. Bireylerin yöneticisi olduğu kurumda çalışanlar arası adaleti ön şart olarak belirlemeli, bu koşulları yazılı, sözlü teminat altında tuttuklarını iş görenlere gösterebilmeli ve bunu örgütsel norm haline getirmelidirler. Ayrıca kayırmacılıkla değil liyakatin önde tutulduğu bir yönetim ve istihdam sürecinin olduğu, çalışanların düşünce ve önerilerinin cesaretlendirilerek onları ifadeye yönelmenin kritik bir değer olduğu gösterilmelidir. Belirli kaygılardan dolayı fikirlerini açıklamaktan sakınanların tersi eyleme geçirilmesiyle kurumun birçok olası tehlikelerden kurtarıldığı, önleyici tedbirlerin alındığı ve iş görenlerin verdikleri önerilerle kar edip büyüyen ideal bir örgüt iklimine sahip bir işletmeye dönüşeceği gösterilmelidir. Bilhassa idareciler kurumda belli bir çalışma yılı ve tecrübeye ait iş görenlere terfi sürecinde kurumsal adalet unsurları kapsamında şeffaf bir eylem benimsemeli, işlemsel adalet mekanizmalarının kurumun temel taşı haline getirilmesiyle çalışanlarında kafasında soru işareti bırakmayan huzurlu bir örgüt iklimi kurulmalıdır.

İş görenler çalıştıkları ortamda verdikleri emeklerin maddi ve manevi karşılığını almayı beklemektedir. Bilhassa çalışma yılı az ve genç iş görenlerde öncelikli hedef maddi kazanımları arttırmanın çarelerini aramak ve kıdem-kademe yönünden yükselmenin yollarını bulmaktır. Bu amaçla işyerlerinde emeklerinin karşılığını adil bir şekilde alacağı

ve zamanı gelince liyakate dayalı bir yöntemle yükselebilecekleri gerçeğinin kendilerine verdiği psikolojik rahatlık onların sorumlu oldukları göreve daha iyi yoğunlaşmalarına ortam oluşturacak ayrıca işlerini sahiplenip işyerlerinin daha iyiye gitmesi için fikir ve önerilerini açıklamakta tereddüt etmeyeceklerdir. Çalışma yılı çok olan iş görenler için ise yıllarını verdikleri konumun kendileri istemezlerse değişmeyeceği garantisini almak, isterlerse kariyer olarak liyakatin ön planda tutulduğu bir yükselme şanslarının olduğunu bilmenin verdiği rahatlık yukarıda bahsedilene benzer bir tavır sergilemelerine sebep olacaktır. Yöneticiler çalışanlarına bu ortamın sağlandığını ispat etmelidirler ki şirket misyon ve vizyonlarına ulaşmada problem çıkmasın. Sonuç olarak kişilerle beraber kurum da kazanacaktır.

Çalışanlar için öneri verilmek istenirse; yapmakta olduğunuz işin daha da iyi ve verimli olabilmesi adına her türlü haksızlık ve problem yaşansa bile yöneticilere öneri vermekte, tavsiye bulunmakta çok fayda vardır. Her şirketin kendine özgü karakteri ve şartları vardır. İkili ilişkilere zarar vermeden her türlü istek ve önerileri iletebilmek insani bir meziyettir. Sorumlu yöneticilerin de bir insan olduğu, bulundukları konumlardan dolayı negatif kararlar almak zorunda kalabileceklerini düşünüp usulüne uygun iletişim yöntemleriyle durumları kendilerine iletmenin önemli olduğu bilmek gerekmektedir..

Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Bu çalışma sadece Türkiye'de havacılık bakım onarım sektörünün önde olduğu şehirler ve kurumlarda çalışanların dâhil olduğu bir evrende yapılmıştır. Bu sebepten çalışma evreni kısıtlıdır. Literatür taramalarında da şimdiye kadar bu konuda yapılmış çalışmalar görülmemiş olup bir ilk olma niteliğindedir. Çalışmada belirlenen Türkiye'deki belli iller dışında sivil hava ulaşımının olduğu diğer yurt içi veya yurt dışı havalimanlarındaki bakım onarım çalışanlarını kapsayacak şekilde küresel ölçekli bir araştırma yapılarak global çapta yargılara varılabilir. Bilhassa son 20 yılda merkezi Türkiye'de bulunan birçok havayolu ve bakım onarım şirketi gelişti. Bu şirketler bakım ve uçuşlarını dünyanın dört bir tarafında gerçekleştirmektedirler. Araştırmaya konu olan bakım onarım çalışanları dışında hava yollarında çalışan kabin, kokpit ekipleri, yer personelleri üzerinde de benzer araştırma yapılıp çarpıcı sonuçlar elde edilebilir. Pandemi sonrası en büyük atılım yapan ve zamanla yarışan sektörlerden biri olan lojistik sektörünün deniz, hava, demiryolu lojistik çalışanlarının da dâhil olduğu bir çalışma genç araştırmacılara bir ışık tutma açısından

faydalı olabilir. Bu konularda çalışma yapacak araştırmacılara bir ışık tutması amaçlanmakta ve daha genel yargılara ulaşabilmek için farklı sektörlerde de çalışılması tavsiye edilmektedir.

Çalışmada aracı (mediatör) araştırıldı fakat adalet kavramı düzenleyici (moderatör) olarak da eklenerek yeni çalışmalar yapılabilir. Ayrıca, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, kişilerde iş yaşam dengesi, psikolojik sözleşme gibi kavramlar da bu modele dahil edilebilir.

KAYNAKÇA

Aaker, D.A., Kumar,V. & Day, G.S. (2007). *Marketing Research*, 9. Edition, John Wiley & Sons, Danvers.

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

Najadha, A. F., (2019), "Silence in the Islands; An Exploratory Study of Employee Silence in the Maldives," *Journal of Social and Political Sciences, (2*)3. 777-789.

Abramson, L. Y., Seligman, M. E. & Teasdale, J. D. (1978). *"*Learned helplessness in humans: critique and reformulation." *Journal of Abnormal Psychology*, (*87)*1. 49.

Ackers, P., (2004). "The Meanings And Purpose Of Employee Voice." *The International Journal of Human Resource Management*, (15)6. 1149-1170

Adams, J. S., (1965). *"Inequity in Social Exchange"*, Berkowitz, L. (Eds.) Advances in Experimental Social Psychology, New York, Academic Press.

Afşar, L. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Afyoncu, E., (2010). *TDV İslâm Ansiklopedisi*, İstanbul (38). 527-529.

Aguinis, H., Edwards, J. R., & Bradley, K. J. (2017). Improving our understanding of moderation and mediation in strategic management research. *Organizational Research Methods, 20*(4). 665-685.

Ajzen, I. (1985). *From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior*. J. Kuhi & J. Beckmann (Eds.), Action Control: From Cognition To Behavior (11-39). Heidelberg: Springer.

Akdoğan, A. (2000). "Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı*", Erciyes Ünv. İkt. ve İdari Bil. Fak. Dergisi, (16*). 31-47

Aközer, M. (2003). "Kamuoyu Gözüyle Kamu da Yolsuzluk", *Görüş Dergisi,* Aralık, 14–22.

Akram, T., Haider, M. J. & Feng, Y. X., (2016). *"The Effects of Organizational Justice on the Innovative Work Behavior of Employees: An Empirical Study from China"*, *Journal of Innovation & Knowledge, (2).* 114-126.

Aktaş, H. & Şimşek, E., (2015). "Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, (11)*24. 205-230.

Altıntaş, F., (2006), "Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz", *İşletme Fakültesi Dergisi, (7)*2. 19–40.

Alioğulları, Z. D., (2012). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki Bir Uygulama. Atattürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 68. Erzurum.

Allen, H., (2011), Clientelism, *Annual Review of Political Science 14*(1), 289-310

Al Salih, N. H. & Al Ghoul, K. A., (2015). "Youth Related Issues in The Saudi Press Coinciding With the "Arab Spring": A 2-Month Monitoring and Analysis of Press Coverage", *International Journal Of Social Sciences and Humanity, 5*(4). 330-337.

Anderson, S., Patrick F., & Ashok K., (2015). "Clientelism in Indian Villages." *American Economic Review*, *105*(6), 1780-1816.

Ando, N. & Matsuda, S., (2010) *"How Employees See Their Roles: The Effect of Interactional Justice and Gender." Journal of Service Science and Management, 3*, 281-286.

Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Dorsey.

Arı, G. S., Bal, A. G. D. H., & Bal, A. G. D. E. Ç., (2010). *"İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma". Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, 15*(3). 143-166.

Arslaner, E., Erol, G., & Boylu, Y., (2014). *"Konaklama İşletmelerinde Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Bir Araştırma", Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (32).* 62-77

Aronoff, C.E., & Ward, J.L., (1993). *Family business compensation*. Family Business Leadership Series, Marietta, GA: Business Owner Resources.

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

Ateş, Ö. (2005). "Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik", Ankara*: Ankara Sanayi Odası Yay., No:56.*

Bagozzi, R. P., Yi, Y. & Phillips, L. W., (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly, 36*(3). 421–458.

Bakan, İ. (2011). "Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar". *Ankara: Gazi Kitabevi.*

Bakmunkh, M., (2011). Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Ballı, E., (2014). Otel işletmelerinde karanlık liderliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik üzerine etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Mersin Üniversitesi, SBE, Mersin.

Banerjee, A.V., (1992), "A Simple Model of Herd Behavior". *The Quarterly Journal of Economics, 107*(3). 797-817.

Barçın, N., (2012). İşletmelerde Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, (Yüksek Lisans Tezi), Adana: Çukurova Üni. SBE.

Barringer M. W., Michael C. S., William W. & Catherine M. R., (1998) *The Effects of Variable Work Arrangements on the Organizational Commitment of Contingent Workers,* University of Massachusetts.

Baumgartner, H. & Homburg, C., (1996). "Applications of Structural Equation Modeling in Marketing and Consumer Research: A Review". *International Journal of Research in Marketing, 13*(2). 139-161.

Bayat B., (2002) "Örgütlerde Güdülenme Yetersizlikleri ve Geri Çekilme-Kaçınma Davranışlarını Açıklamakta Kullanılabilecek Bir Model: Öğrenilmiş Çaresizlik". *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 4(3). 4.

Bayram, T.Y., (2010). Üniversitelerde örgütsel sessizlik. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu

Bayın, G., Yeşilaydın, G., Esatoğlu, E. F., (2015). "Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Nedenlerinin Belirlenmesi". *İşletme Araştırmaları Dergisi.* 7.(1). 248-266.

Below, A., (2003). In Praise of Nepotism: A Natural History. New York: Doubleday.

Berkman, A. Ü., (2009). "Gelişmekte Olan Ülkelerde Kamu Yönetiminde Yolsuzluk ve Rüşvet". *Ankara: TODAİE Yayınları.*

Benito, H. D., (2018). Partidos políticos y reclutamiento administrativo: Hacia una historia conceptual del spoils system. Ius fugit: Revista interdisciplinar de estudios histórico-jurídicos, (21). 255-275.

Bernerth, J.B., Armenakis, A.A., Feild, H.S. & Walker, H.J., (2007). "Justice, Cynicism, and Commitment: A Study of Important Organizational Change Variables". *The Journal of Applied Behavioral Science,* 43(3). 303-326

Beugre C.D., (1998). "Managing Fairness in Organizations". *London Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Westport, Connecticut.*

Beugré, Constant D., (2002). "Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employess: An African Perspective". *International Journal of Human Resource Management* 13(7). 1091-1104.

Bies, R. J. ve Moag, J. F., (1986). Interactional Justice: Communication Criteria Of Fairness. Research on Negotiations in Organizations, 1, 43-55.

Bies, R. J., & Shapiro, D. L., (1988). "Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgments". *Academy of Management Journal,* 31(3). 676–685.

Bies, R., (2015). "Interactional Justice: Looking Backward, Looking Forward". *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace Edited by Russell S., Cropanzano, R. & Ambrose, M. L., Oxford University Press is A Department Of The University of Oxford.*

Bildik, B., (2009). Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Bisel, R. S. & E. N. Arterburn, (2012). Making Sense of Organizational Members' Silence: A Sensemaking-Resource Model. Communication Research Rep. 29(3). 217-226.

Black, S. J. & Lyman W. P., (2000). Management: Meeting New Challanges, USA: Prentice-Hall,

Zhang, Y., Huai, M. Y. & Xie, Y. H., (2015). Paternalistic leadership and employee voice in China: A dual process model. The Leadership Quarterly, *26*(1). 25-36.

Blau, P., (1964). Exchange and Power in Social Life, New York: Wiley.

Bowen, F. & Blackmon K., (2003). "Spirals Of Silence: The Dynamic Effects Of Diversity On Organizational Voice", *Journal Of Management Studies,* 40(6). 1393-1417.

Bradley, G. & Sparks, B. A., (2002). "Fair Process Revisited: Differential Effects Of Interactional And Procedural Justice In The Presence Of Social Comparison Information". *Journal of experimental social psychology,* 38(6). 545-555.

Brinsfield, C. T., (2009). Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors. Unpublished MBA Thesis. Ohio: The Ohio State University.

Brinsfield, C.T., Edwards, M. S. & Greenberg, J., (2009). "Voice And Silence İn Organizations: Historical Review And Current Conceptualizations, Voice And Silence İn Organizations Chapter 1", *Emerald Group Publishing Ltd., First Edition, Uk*, 3-33.

Brockner, J., (1996). Understanding The Interaction Between Procedural And Distributive Justice: The Role Of Trust. (Edt: R. M. Kramer & T. R. Tyler). Trust in organizations: Frontiers of theory and research (390-413). *Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.*

Brown, P. & Levinson, S.C., (1987). "Politeness: Some Universals in Language Usage". *New York: Cambridge University Press.*

Browne, M. W. & Cudeck, R., (1992). Alternative Ways of Assessing Model Fit. Sociological Methods & Research, 21(2). 230-258.

Bruneau, T., (1973). “Communicative Silences: Forms and Functions”. *The Journal of Communication,* (23)17-46 from Craig C., Pinder & Karen P. Harlos. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Response to Perceived Injustice. Research in Personnel and Human Resources Management (20)340.

Bryant, M, (2003). Persistence, distance and silence: Bottom-up organizational change talk, Working Paper, 9(3). 1-13.

Bryant, M. & Cox, J.W., (2004), “Conversion Stories as Shifting Narratives of Organizational Change”, *Journal of Organizational Change Manag.,* 17(6). 578-592.

Byrne, Z.S. & Cropanzano, R. (2001) The History of Organizational Justice: The Founders Speak. In: Cropanzano, R., Ed., Justice in the Workplace: From Theory to Practice, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Mahwah, (2). 3-26.

Bryant, M., (2003). Persistence, distance and silence: Bottom-up organizational change talk, Working Paper, 9 (3). 1-13.

Budak, G., (2015). Psikolojik Dayanıklılık ve Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi. Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Budak, Ö. S., (2015). Kamu Kurumlarında Örgütsel Sessizlik, Etik İklim ve Yönetim Tarzları Alt Boyutları İlişkilerinin İncelenmesi: Erzurum Sağlık Sektöründe Örnek Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üni., SBE, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı

Büte, M. & Tekarslan, E., (2010). “Nepotizmin Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1). 1-21

Büte, M., (2015). “Nepotizm ve İş Tatmini İlişkisinde İş Stresinin Aracı Rolü Var Mıdır?”, *D.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi,* (29). 1-8.

Büyükoral, C., (2012). 4857 Sayılı İş Kanunu Çerçevesinde İş Güvencesi Hükümleri, http://www.erdem-erdem.com/articles/4857-sayili-is-kanunucercevesinde-is-guvencesi-hukumleri/ .

Candan W., H., (2012). İş Yerinde Adalet, http://hazarcandanwilsonik.blogspot.com.tr/2012/10/is-yerinde-adalet.html .

Chen M., S. L., Tsai, H. & Bellino, N., (2010). "Organizational Justice, Employees Ethical Behavior, And Job Satisfaction In The Casino İndustry*". International Journal of Contemporary Hospitality Management,* 22(7). 992-1009.

Choudhary, P. & Kumar, R., (2011). Impact of Organizational Justice on Organizational Effectiveness. Industrial Engineering Letters, 1(3). 18-24.

Churchill, G. A., (1996). Basic Marketing Research, Fort Wort: The Dryden Press.

Clarke, S. P., (2006). Organizational Climate and Culture Factors. Annual Review of Nursing Research, 257-259.

Colquitt, Jason A., Donald E. C, Michael J. W, Christopher O. L. H. P., & K. Yee N., (2001). "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research". *Journal of Applied Psyhology,* 86(3). 425-445.

Colquıtt, J. A. & Chertkoff, J. M., (2002). "Explaining in Justice: The Interactive Effect Of Explanation And Outcome On Fairness Perceptions And Task Motivation". *Journal Of Management, 28(5). 591–610.*

Colquitt, J.A. & Greenberh, J., (2005). Handbook of Organizational Justice, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associares.

Colquitt, A.J., Greenberg, J. & Zapata-Phelan, C., (2005). "What is Organizational Justice? A Historical Owerview". (Edt: Jerald Greenberg & Jason A. Colquitt), Handbook of Organizational Justice. New Jersey: Lavrence Erlbaum Associates, Inc.

Colquitt, J. A., Lepine, J. A., Wesson, J. A. & Michalel, J., (2011). "Organizational Behaviour Improving Performance and Commitment in the Workplace" (558). McGraw Hill Companies.

Coşkun, Ö. F., (2020). Örgütsel Adalet İle Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizliğin Aracılık Rolü: Bursa İli Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma, Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü, Doktora Tezi, Hatay.

Coyle-Shapiro, J., Kessler, I., (2002) "Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives". *European Journal Of Work And Organizational Psychology,* 11(1). 69-86.

Cropanzano, R. & Greenberg, J., (1997). Progress in Organizational Justice: Tunneling Through The Maze. (Edt: Cooper, C.L., Robertson, I.T.), International Review of Industrial and Organizational Psychology. Chichester, UK: Wiley

Cropanzano, R. & Ambrose, M. L., (2001). Procedural And Distributive Justice Are More Similar Than You Think: A Monistic Perspective And A Research Agenda. (Edt: Greenberg, J. & Cropanzano, R.). Advances in Organizational Justice. *Stanford University Press,* 119, 151.

Cropanzano, R., Bowen, D. E. & Gilliland, S.W. (2007) "The Management of Organizational Justice" Academy of Management Perspectives, 21(4). 34-48.

Cropanzano, R.; J. Paddock; D.E. Rupp; J. Bagger; & A. Baldwın, (2008), "How Regulatory Focus İmpacts The Process-By-Outcome İnteraction For Perceived Fairness And Emotions" Organizational Behavior And Human Decision Processes, (105). 36-51.

Crosby, F. J., (1976), "A model of Egoistical Relative Deprivation" Boston University 83(2). 85-112

Crosby, F. J., (1982). "Relative Deprivation and Working Women*". Oxford University Press, USA.*

Culpeper, J., (1996). "Towards an Anatomy of Impoliteness", Journal of Pragmatics, 25(3). 349-367.

Çağ, A., (2011). "Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Afyonkarahisar.

Çakar, N. D. ve Yildiz, S., (2009). "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Algılanan Örgütsel Destek Bir Ara Değişken Mi?" *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,* 8(28). 68-90.

Çakıcı, A., (2007). *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16*(1).

Çakıcı A., "Örgütlerde Sessizlik Tercihi ve Sessizlik Türleri, İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar'ın İçinde", Editör: Tarık Solmuş, İstanbul: Epsilon Y., Doğan 2008, (86). 85-109.

Çakıcı, A., (2010), "Örgütlerde İşgören Sessizliği (Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?)". *Detay Yayıncılık, Ankara.*

Çakıcı, A. ve Aysen B., (2014). "*Örgütlerde Yönetici Sessizliği Mümkün Müdür? Keşifsel Bir Araştırma".* Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi. 7(1). 107-125.

Çakır, Ö., (2006). Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri. Ankara: Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası.

Çakmak, Ö. K., (2005). "Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çelik, Y., (2006). "Tanzimat Devrinde Rüşvet-Hediye İkilemi ve Bu Alandaki Yolsuzlukları Önleme Çabaları". *Türk Kültürü İncelemeleri Dergisi*. (15) 25-64.

Çöp, S., (2008), "Türkiye'de ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara

Dai, L. & Xie, H., (2016). "Review and Prospect on Interactional Justice". *Open Journal of* Social Sciences, 4(1). 55-61.

Danco, L., (1982). "Beyond Survival". *Cleveland University Press.*

Danco, L. & Ward, J.L., (1990). "Beyond Success: The Continuing Contribution of the Family". Family Business Review, 3(4). 347-355.

Demirel, Y., (2009). "Örgütsel Adaletin Yönetici-Çalışan İlişkileri Üzerine Etkisi: Farklı Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma". *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* 9(17). 137-154.

Detert, J.R. & Burris, E. R. (2007). "Leadership Behavior And Employee Voice: Is The Door Really Open?". *Academy of Management Journal,* 50(4). 869-884.

Develi, N., (2008). Aile İşletmeleri, Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Mersin Örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dilek, H., (2005), Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.

Dirican M., (2015), "Örgütsel Adalet Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sessizliğin Aracılık Rolü" Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Kütahya.

Dökümbilek, F., (2010). Aile Şirketlerinde Nepotizm ve Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Drucker, P, F., (1995). The Information Executives Truly Need, Harvard Business Review, 54-62.

Dundon, T. & Rollinson, D., (2004). Employment Relations in Non-Union Firms. Routledge is an Imprint of the Taylor & Francis Group. Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M.

Durak, İ., (2012). "Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik". 1. Baskı. *Bursa: Ekin Yayınevi*.

Durak, İ., (2014). Örgütsel Sessizliğin Demografik ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma. *28*(2).

Durmuş, B., Yurtkoru, E. S. ve Cinko, M., (2013). "Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi". (5.Bs.), *Beta Yayıncılık, İstanbul*.

Dutton, J.E., O'neill, R.M. & Lawrence, K.A., (2001). "Moves That Matter: Issue Selling & Organizational Change". *Academy of Management Journal*, 44(4). 716-736.

Düz, S., (2012). Konaklama İşletmelerinde Nepotizm ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dyne, L, V., Jill, W. G & Richard M.D., (1994). "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation". *The Academy of Management Journal*, 37(4). 765-802.

Dyne, L.V., Ang, S. & Botero, I.C., (2003), "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies,* 40(6). 1359-1392.

Eelen, G., (2014). A Critique of Politeness Theories. New York: Routledge.

Eker, G., (2006), "Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, İzmir.

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*, 32(2). 171-197.

Erdinç S.B., (2009). "Turizm İşletmelerinde Çalışan Muhasebe Personelinin Örgütsel Adalet Algılamaları ve Adalet Türlerinin Performans Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir, Türkiye, 21-23 Mayıs 2009, 165-170

Erdoğan, B., (2002), "Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Perfomance Appraisals". Human Resources Management Review, (12)555-578.

Erigüç, G., Özer, Ö., Turaç, İ. S., Sonğur, C., (2014a). "The Causes and Effects of The Organizational Silence: on Which Issues The Nurses Remain Silent?" *International Journal of Management Economics and Business*. (22) 131- 153.

Erkmen, T., (2010). "Örgüt Kültürü" (5-6). 82-90. *İstanbul: Beta Basım A.Ş.*

Erkmen, T. & Bozkurt, S., (2011). "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, *31*(2). 197-228.

Ersever, H., (1993). "Öğrenilmiş Çaresizlik". *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 26(2). 621-632.

Ertürk, E., (2014). Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Etci, H., (2012). Sosyal Yardımların Politik Nitelik Kazanması (2002-2011 Türkiye Örneğinde). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi SBE.

Ferris, K. R., (1977). A Test of the Expectancy Theory of Motivation in an Accounting Environment. The Accounting Review, *52*(3). 605–615.

Festinger, L., (1957). “A Theory of Cognitive Dissonance”. Standford: *Stanford Uni. Press*

Fındıkcı, L., (2013). “Yerel Yönetimler Etik ve Patronaj”. *Uluslararası Hakemli Beşerî ve Akademik Bilimler Dergisi*. 2(4). 62-87.

Field, A., (2009) “Discovering Statistics Using SPSS. 3rd Edition”, *Sage Publications Ltd., London.*

Foley, S., Kidder, D.L. & Powell, G.N., (2002). “The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates”. *Journal of Mngt*, 28(4), 471-496.

Folger, R., (1986), “Relative Deprivation And Referent Cognitions: Distributive and Procedural Justice Effects” *Journal Of Experimental Social Psychology* 22(6). 531-546.

Folger, R., (1986), “Rethinking Equity Theory: A Referent Cognitions Model”, In H.W. Bierhoff, R.L. Cohen & J. Greenberg (Eds.), Justice in Social Relations: 145-162, New York: Plenum.

Folger, R. & Konovsky, M., (1989). “Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions*”. Academy of Management Journal*, 32(1). 115-130.

Folger, R. G. & Cropanzano, R., (1998). “Organizational Justice And Human Resource Management” (7). *Sage Sage Publications Inc.,* USA.

Folger, R. & Cropanzano, R., (2001). “Fairness Theory: Justice As Accountability”. (Edt: Jerald Greenberg, Russel Cropanzano). Advances in Organizational Justice, *Stanford University Press, California.*

Ford, R. & McLaughin, F., (1985). “Nepotism”, *Personnel Journal* (1986). (64)57-61.

Fritz, R., (2003). “Başkasına Çalışarak Zengin Olunmaz”. (Çev.: Özlem Nudralı), *İstanbul: Alkım Kitapçılık Yayıncılık*

Garih, Ü., (2000 ve 2013). “Yönetim İlkeleri”. *İstanbul: Hayat Yayınları*.

Genç, N. & Karcıoğlu, F., (2004). “Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri-Bir Uygulama”, T. Koçel (Ed.), *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı :17-18 Nisan 2004-İstanbul: Bildiriler (20-32), İstanbul: İKÜ Yayınları*.

Gephart, J. J. K., Detert, J. R, Trevino, L., K. & Edmondson, A.C., (2009). "Silenced By Fear: The Nature, Sources And Consequences Of Fear At Work". Research in Organizational Behavior, (29). 163-193.

Gödekmerdan, M., (1991). "İngiliz Kamu Personel Rejiminin Özellikleri", *Ankara: Türk İdare Dergisi, İçişleri Bakanlığı Yayınları, Sayı;* 391.

Greenberg, J., (1987). A Taxonomy Of Organizational Justice Theories. The Academy Of Management Review, 12(1). 9-22.

Greenberg, J., (1990). "Organizational Justice: Yesterday, Today, And Tomorrow". *Journal of Management,* (16). 399-432.

Greenberg, J. & Robert, J. B., (1992). "Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics", *Journal of Business Ethics*, 11(5/6). 433-444.

Greenberg, J., (1996). "The Quest for Justice on the Job: Essays and Experiments". *Thousand Oaks, CA: Sage Publications*.

Greenberg, J. & Baron R.A., (2000). Behavior in Organizations, New Jersey: Prentice Hall Inc

Greenberg, J. & Baron, R.A., (2003). "Behaviour in Organisations: Understanding and Managing the Human Side of Work", 8. Press, Prentice Hall, Pearson Educationinc. Upper Saddle River, New Jersey, USA.

Greenberg, J., Brinsfield, C. T., & Edwards, M. S., (2007, April). Silence as deviant work behavior: The peril of words unspoken. In Symposium Presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New York, NY.

Gutek, B. A., Searle, S., & Klepa, L., (1991). "Rational Versus GenderRrole Explanations for Workfamily Conflict*". Journal of Applied Psychology*, 76(4). 560.

Gündüz, Y. ve Coşkun, Z. S., (2012). "Öğrenci Algısına Göre Öğretmen Etik Değerler Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması". *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD),* 13(1). 111-131.

Güney, S., (2011). "Örgütsel Davranış". *1. Basım. Ankara: Nobel Yayıncılık*.

Gürbüz, S., (2007). Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adalet ile İlişkisi. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Gürbüz, S., (2019). "Mediation, Moderation, and Moderated Mediation Analyses in Social Sciences". *Seçkin yayıncılık.*

Hagene, T., (2015). Political Clientelism in Mexico: Bridging the Gap Between Citizens and the State. Latin American Politics and Society. 57(1). 139-162.

Hair, J. F., Black, W. C., Tatham, R. L. & Anderson, R. E., (2010). Multivariate Data Analysis. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Hair, J.F., Matthews, L.M., Matthews, R.L., & Sarstedt, M., (2017). "PLS-SEM or CB-SEM: Updated Guidelines on Which Method to Use". *International Journal of Multivariate Data Analysis.* (1). 107–123.

Harvey, J. B., (1974). The Abilene Paradox: The Management of Agreement. Organizational Dynamics, *3*(1). 63–80.

Harvey, J. B., (1988). The Abilene Paradox: The Management of Agreement. Organizational Dynamics, *17*(1).17-43.

Harvey, M., Buckley, M.R., Novicevic, M.M. & Halbesleben, J.R.B., (2004). "The Abilene Paradox After Thirty Years: A Global Perspective". Organizational Dynamics, 33(2). 215-226. 10.1109/EMR.2008.4490138

Hassan, A., (2002). "Organizational Justice as a dDeterminant of Organizational Commitment and İntention to Leave". *Asian Academy of Management Journal,* 7(2). 55-66.

Hatcher, L., (1994). A Step-by-Step Approach to Using the SAS System for Factor Analysis and Structural Equation Modeling. SAS Institute, Inc., Cary.

Hayes, A. F., (2013). "Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis. Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach" edn. *New York: Guilford Publications*, (1). 20.

Heider, F., (1958). The Psychology of Interpersonal Relations. New York: Wiley

Hernandez, E, H., & Page, R.A., (2006). "Nepotism In The Employment Recruitment Process: How Nepotism Builds Organizational Commitment", *Journal of Business Management and Change*, 1(1). 3-13.

Hicken, A., (2011) Clientelism: Annual Review of Political Science, (14). 289-310 (publication date June 2011), First published online as a Review in Advance on March 17

Hirschman, A. O., (1970). "Exit, Voice and Loyalty: Responses to Declines in Firms, Organizations and States". *Cambridge: Harvard University Press.*

Hodgetts, R., (1991). "Organizational Behaviour and Practice" (438*). MacMillan Publishing.*

Homans George C., (1958), "Social Behavior as Exchange", *American Journal of Sociology,* 63(6). 597-606.

Houtcheson, G. & Sofroniou, N., (1999). "The Multivariate Social Scientist: Introductory Statistics Using Generalized Linear Models". *Sage Publication, Thousand Oaks, CA.*

Hubbell, A. P. & Chory-Assad, R. M., (2005). Motivating Factors: Perceptions Of Justice And Their Relationships With Managerial And Organizational Trust. Communication Studies, (56). 47-70.

Irak D. U., (2004). "Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu", *Türk Psikoloji Yazıları,* (7). 14.

Isaac, R. G., Zerbe, W. J. & Pitt, D. C., (2001). "Leadership And Motivation: The Effective Application Of Expectancy Theory". *Journal of Managerial Issues,* 13(2). 212–226.

İçerli, L., (2010). "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım". *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 5(1). 67-92.

İlter, H. M., (2001). "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kobi'lerin Yönetim Sorunları", *İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları*

Ismailbekova, A., (2017). "Blood Ties and the Native Son: Poetics of Patronage in Kyrgyzstan". *Indiana University Press.*

İşbaşı, J. Ö., (2000), "Çalışanın Yöneticilere Duydukları Güvenin Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Antalya.

İşcan, Ö. F. ve Naktiyok, A., (2004). "Çalışanların Örgütsel Bağdaşımlarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi,* 59(1). 181-201

İşcan, Ö. F. ve Sayın, U., (2010). "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 24(4). 195-216.

İşçi, E., Taştan, S. B. & Kozal, M. A., (2013). "Örgütlerde Kurumsallaşma Düzeyinin Nepotizm Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği*". Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 1*(3). 61-83.

İyigün, N. Ö., (2012). "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım". *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21). 49-64.

İyiişleroğlu, Salih C., (2006). Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana.

Jain, A.K., Srivastava, S. & Sullivan, S.E., (2023), "Does Fear-Based Silence Mediate the Nepotism–Employee Outcomes Relationship?", Personnel Review, 52(3). 835-855. https://doi.org/10.1108/PR-06-2021-0394

Jawad, M., Raja, S., Abraiz, A. & Tabassum, T. M., (2012). "Role Of Organizational Justice İn Organizational Commitment With Moderating Effect Of Employee Work Attitudes*". IOSR Journal of Business and Management*, 5(4). 39-45.

Joffe, Alexander H., (2004). Nepotism for All Times, Society, September/October, 74–79.

Kabakçı, H., (2014). Kamu Üniversitelerinde Örgüt Kültürlerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Sosyoekonomi.

Kahveci, G., (2010). İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, SBE, Elâzığ.

Kâhya, C., (2013). Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü, (Doktora Tezi), Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kâhya, C., (2015). "Mesleki Özyeterlilik ve Örgütsel Sessizlik İlişkisini Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma". *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.* 5(1). 293-314.

Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A., (2008). Örgütsel sessizlik. Özdevecioğlu, M. ve Karadal, H. (Ed.). "Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar İçinde". *Ankara: İlke Yayınevi.* 155-167.

Karacaoğlu, K. & Cingöz, A., (2009) "İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı", 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 21-23 Mayıs 2009 Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.

Karademir, T. ve Çoban B., (2010). "Sporun Yönetsel Yapısında Örgütsel Adalet Kuramına Bakış", *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi* 4(1). 48-62.

Karaeminoğulları, A., (2006). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Davranış Bilimleri Bilim Dalı.

Karagöz, Y., (2016). "SSPS-AMOS-META Uygulamalı İstatistiksel Analizler". *Ankara: Nobel Yayınları.*

Karahan, A., Yılmaz, H. (2014). "Nepotizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Bir Uygulama", *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* (27), 124-148.

Karakaş, Mehmet ve Çak, Murat (2007) "Yolsuzlukla Mücadelede Uluslararası Kuruluşların Rolü", *Maliye Dergisi, Sayı*: 153, ss.74-101.

Karaman, P., (2009). "Örgütsel Adalet Algısı ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.

Keleş, E., (2005). "Tanzimat Dönemi'nde Rüşvetin Önlenmesi İçin Yapılan Düzenlemeler (1839-1858)". *Tarih Araştırmaları Dergisi*, 24(38). 259-280.

Kesken, J. & Ayyıldız, N. A., (2006). "Aile İşletmelerinde Dönüşüm İhtiyacı: Bir Yöntem Önerisi Olarak (Spiritüalite)", T. Koçel (Ed.), *2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı :14-15 Nisan 2006-İstanbul: Bildiriler (350-363), İstanbul: İKÜ Yayınları.*

Kızgın, Y. & Dalgın, T., (2012). "Atfetme Teorisi: Öğrencilerin Başarı ve Başarısızlıklarını Değerlendirmedeki Atfetme Farklılıkları", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15). 61-77

Kiechel, W., (1984). "How To Relate To Nepotism". *Fortune, February*, 143-144.

Kitamura, N., (2001). Adapting Brown and Levinson's 'Politeness' Theory to the Analysis of Casual Conversation. K. Allan ve J. Henderson (Ed.). Proceedings of ALS2k, the 2000 Conference of the Australian Linguistic Society. http://www.als.asn.au (02 Şubat 2016).

Kline, R. B., (2015). Principles and Practice of Structural Equation Modeling (Methodology in the Social Sciences) (4. b.). New York: Taylor & Francis.

Knoll, M. & Dick R. V., (2013). "Do I Hear the Whistle? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates". *Journal of Business Ethics.* (113). 349–362.

Kocabaş, F. & Baytekin, E. P., (2004) "Aile İşletmelerinde Nepotizm ve İç Müşteri Üzerindeki Etkileri", T. Koçel (Ed*.), 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı:17-18 Nisan 2004-İstanbul: Bildiriler (424-430), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları*

Koçel, T., (2013). "İşletme Yöneticiliği". *14. Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi.*

Kolay, A., (2012). Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Korkut, K., (2013). İşe Girişlerde Mülakat Yapılması Birilerini Torpille İşe Almak İçindir, *http://blog.milliyet.com.tr/ise-girislerde-mulakat-yapilmasibirilerini-torpille-ise-almak-icindir/Blog/?BlogNo=395955.*

Kotter, J.P., (1973). The Psychological Contract: Managing the Joining-up Process. California Management Review, 15(3). 91-99.

Köklü, N., (1995). "Tutumların Ölçülmesi ve Likert Tipi Ölçeklerde Kullanılan Seçenekler", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 28(2). 81-93.

Köklü, N., Büyüköztürk Ş. & Bökeoğlu, Ö.Ç., (2006). "Sosyal Bilimler İçin İstatistik". *Ankara: Pegem-A Yayıncılık.*

Köse, S., Kartal, B., & Kayalı, B., (2003). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Erciyes Üni. İİBF Dergisi,* (20). 1-19.

Kuruçetin S., (2013). Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Birbirlerini Etkileme Taktiklerinin Örgütsel Adalet ile İlişkisi. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

Küçükeşmen, E., (2015). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Kuşseven, A., (2016). Örgütsel Adalet Bağlamında Mobbing Olgusunun İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Kamu Yönetimi Bilim Dalı.

Ladebo O.J., Awotunde J.M., AbdulSalaam-Saghir P., (2008). Coworkers' And Supervisor Interactional Justice: Correlates Of Extension Personnel's Job Satisfaction, Distress, And Aggressive Behavior. Institute of Behavioral and Applied Management, (9). 206-225.

Lambert, E., (2003). "The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff". *Journal of Criminal Justice*, 31(2). 155-168.

Lashari, M., Moazzam, A., Salman, Y. ve Irfan, S., (2016). "Impact of Organizational Trust on Organizational Justice and Organizational Commitment: A Case of University of Sargodha". *Journal of the Research Society of Pakistan,* 53(2).

LePine, J. A. ve Van Dyne, L., (1998). "Predicting Voice Behavior In Work Groups". *Journal Of Applied Psychology*, 83(6). 853-868.

Lerner, M. J., (1977), "The Justice Motive: Some Hypotheses as to Its Origins and Forms", *Journal of Personality,* 45(1). 1-52.

Leventhal, G. S., (1976). "The Distribution Of Rewards And Resources In Groups And Organizations". *(Edt: L. Berkowitz & W. Walster). Advances In Experimental Social Psychology (9, 91-131). New York: Academic Press.*

Leventhal, G.S., Karuza, J. & Fry, W.R., (1980) Beyond Fairness: A Theory of Allocation Preferences. Justice and Social Interaction, (3). 167-218.

Levinson, H., Price, C.R., Munden, K.J., Mandl, H.J. & Solley, C.M., (1962). "Men, Management, and Mental Health". *Harvard University Press.*

Liao, W. & Wei-Tao T., (2006). "Organizational Justice, Motivation to Learn, and Training Outcomes". Social Behavior and Personality 34(5). 545- 556.

Lind, E. A., (2001). "Fairness Heuristic Theory: Justice Judgments as Pivotal Cognitions in Organizational Relations". In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), "Advances in Organization Justice" (56–88). *Stanford University Press.*

Littrell, R. F., (2015). "Nepotism". *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-1.

MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Zhang, S., & Hong, S., (1999). Sample Size in Factor Analysis. Psychological Methods, 4(1). 84–99.

Malhotra, N. K. (2004). Marketing Research an Applied Orientation, 4. Edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

McAvoy, J. & Butler, T., (2007). "The Impact of the Abilene Paradox on Double-loop Learning in an Agile Team". Information and Software Technology, (49). 552-563.

Mcdowall A. ve Fletcher, C., (2004). Employee Development: An Organizational Justice Perspective. Personal Review, 33(1). 8-29.

McFarlin, D. B. & Sweeney, P. D., (1992). "Research Notes: Distributive and Procedural Justice asPpredictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes". *Academy of Management Journal*, 35(3). 626-637.

McShane, S. L. & Von Glinow, M. A., (2014). Organizational Behavior.

Miles, J. A., (2012). Management and Organization Theory: A Jossey-Bass Reader (9). John Wiley & Sons.

Mcquaıl D. & Windahl S., (2005). "İletişim Modelleri: Kitle İletişim Çalışmalarında", (Çev. Yumlu K.) *İmge Kitabevi, Ankara*.

Mert. S.İ., Gürbüz, S., (2009) "Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Uygulaması: Kamuda Görgül Bir Çalışma", *Amme İdaresi Dergisi*, 42(3). 117-139.

Milliken, F. J. & Morrison, E. W., (2003). "Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations". *Journal of Management Studies*, *40*(6).

Milliken, F. J., Morrison, E.W. & Hewlin, P. F., (2003). "An Exploratory Study Of Employee Silence: Issues that Employees Don"t Communicate Upward and Why". *Journal Of Management Studies*, 40(6). 1453-1476

Monappa, A. & Saiya, M.S., (2001). "Personnel Management", *New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company.*

Moorman, R.H., (1991). "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?" *Journal of Applied Psychology*, 76(6). 845-855.

Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P., (1998). "Does Perceived Organizational Support Mediate The Relationship Between Procedural Justice And Organizational Citizenship Behavior?", *Academy of Management Journal*, 41(3). 351-357.

Morrison E.W. & Milliken F.J., (2000). "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", The Academy of Management Review, 25(4). 706-725.

Muzumdar, P., (2011). "Influence of Interactional Justice on The Turnover Behavioral Decision in an Organisation". *Journal of Behavioral Studies in Business*, 4(1). 11.

Nadeem M., Ahmad R., Ahmad N., Batoold R. S. & Nouman S., Journal of Business and Management Research, 8(2015). 224-228.

Nakane, I., (2006). "Silence and Politeness in İntercultural Communication in University Seminars". *Journal of Pragmatics*, 38(11). 1811-1835.

Nergiz, F., (2015). Öğretmenlerde Örgütsel Adalet, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişki (Kahramanmaraş İli Türkoğlu İlçesi Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sınıf Öğretmenliği Anabilim Dalı.

Niehoff, B. P. & Moorman, H. R. (1993), "Justice As A Mediator Of The Relationship Between Methods Of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior", *Academy Of Management Journal*, 36(3). 527-556.

Nikmaram, S., Gharibi Yamchi, H., Shojaii, S., Zahrani, A, Z. & Alvani, S.M. (2012). "Study on Relationship Between Organizational Silence and Commitment in Iran", *World Applied Sciences Journal*, 17(10). 1271-1277.

Noelle-Neumann E., (1998) “Kamuoyu, Suskunluk Sarmalının Keşfi*”, Dost Kitabevi*. Ankara.

Noelle-Neumann E., (2002). “Suskunluk Sarmalı Kuramının Medyayı Anlamaya Katkısı, Medya Kültür Siyaset”, (Der. İrvan S.), *Alp Yayınları, Ankara*.

Okyere-Kwayke, E., Nor, K. & Nor, N. G., (2010). “Nepotism And Tribalism In Teams: An Initial Investigation” *Africa Journal Of Business Managemenet,* 4(16). 3508- 3512.

Onaran, O., (1981). “Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.*

Ongar, C. (2011). Profesyonel Yöneticilerin Aile İşletmelerinin Yönetiminde Yaşadıkları Sorunlar: Eskişehir’deki Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ordun, G., & Demirba, H. T., (2012). İş Tatmini, Örgtüt Kültürü ve Kuruma Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. (71).

Oruç, E., (2019). “İş Şekillendirmenin Psikolojik İyi Oluşa Etkisinde İşin Anlamının Aracılık Etkisi”. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 1(1). 24-28.

Overmier, J. B. & Seligman, M. E., (1967). “Effects of İnescapable Shock Upon Subsequent Escape and Avoidance Responding”. *Journal of Comparative and Physiological Psychology*, *63*(1). 28–33. https://doi.org/10.1037/h0024166

Özdamar, K., (2017). “Eğitim Sağlık ve Davranış Bilimlerinde Ölçek ve Test Geliştirme Yapısal Eşitlik Modellemesi”. *Eskişehir: Nisan Kitabevi.*

Özdemir, L. & Uğur Sarıoğlu, S., (2013). “Çalışanların "Örgütsel Ses ve Sessizlik" Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*.

Özdevecioğlu, M., (2003). “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*”. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* (21). 77-96.

Özen, J., (2002). “Örgütsel Adalet Türleri”, HFSA, Haziran, (5). 107-117.

Özgen, I. ve Sürgevil O., (2009). "Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi", *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış (Ed. Zeyyat Sabuncuoğlu), MKM Yayıncılık, Bursa.*

Özkalp, E. ve Kırel, Ç., (2016). "Örgütsel Davranış". *Ekin Yayınevi.*

Özkanan, A., Erdem, R., (2014). "Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar: Kuramsal Bir Çerçeve", *Journal of Süleyman Demirel Uni. Institute of Social Sciences*, 2(20). 179-206.

Özler, H., Özler, D, E. & Gümüştekin, G. E., (2006). "Aile İşletmelerinde Nepotizme Kurumsal Bir Bakış", T. Koçel (Ed.), *2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı: 14-15 Nisan 2006-İstanbul: Bildiriler (271-279), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları*.

Özler, H., Ergun, D., Ö., Gümüştekin, G. E., (2007). "Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma", *Selçuk Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17). 437-450.

Özmen, Ö.T, Arbak, Y. ve Özer, P.S., (2007). "Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Arş.", Ege Akademik Bakış, 7(1). 17-33.

Özmen, R., (2009). "Devlet Memurları Kanunu". *Ankara: Seçkin Yayıncılık.*

Öztırak, M., & Bayram, V., (2022). "Examining The Relationship Between The Perceptions Of Favouritism And Organizational Silence Behaviours Of Healthcare Professionals: A Comparative Study On Public And Private Hospitals. *Business & Management Studies". An International Journal, 10*(3). 956–976. Https://Doi.Org/10.15295/Bmij.V10i3.2091

Öztürk, A T., (2008). "Değişen Çağın Aile İşletmelerinde Kurum Kültürünün Yerleştirilmesinde Profesyonel Yöneticilerden Beklentiler", *Journal of Arts and Sciences*, (10) 109-116.

Parzefall, M. R. (2008). Psychological contracts and reciprocity: A study in a Finnish context. *The International Journal of Human Resource Management, 19*(9), 1703-1719.

Pehlivan, O., (2010). "Kamu Maliyesi". *1. Baskı. Trabzon: Celepler Matbaacılık.*

Pelit, E., İstanbullu D., F., & Kılıç, İ., (2015). "The Effect Of Nepotism On Organizational Silence Alienation And Commitment: A Study On Hotel Employees In Turkey". *Journal Of Management Research,* 7(4), 82–110.

Pelit, E., Baytok, A., Soybalı, H.H. & Kılıç, İ., (2017). "The Role of Demografic Charecterictic in the Nepotism Perfection: An Application on the Hotel Busines Employees", *Journal of Turkish Tourism Research,* 1(2). 45-63.

Perlow, L.A., & Repenning, P.N., (2009). The Dynamics of Silencing Conflict. Research in Organizational Behavior, (29). 195-223.

Pfeffer J. ve Langton N., (1993). "The Effect Of Wage Dispersion On Satisfaction, Productivity, And Working Collabotaively: Evidence From College And University Faculty". Administrative Science Quarterly, 38(3). 382-407

Piderit, S.K. & Ashford, S.J., (2003). "Breaking Silence: Tactical Choices Women Managers Make in Speaking Up About Gender-Equity Issues". *Journal of Management Studies*, 40(6). 1477-1502.

Pinder, C. C. & Harlos, K. P., (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Silence. *Research in Personnel and Human Resources Management*.

Ploeger, N. A., Kelley, K. M., Bisel, R. S., (2011). "Hierarchical Mum Effect: A New Investigation of Organizational Ethics". *Southern Communication Journal.* 76(5). 465-481.

Premeaux F. S., (2001) "Breaking the Silence: Toward an Understanding of Speaking Up in the Workplace", Unpublished Doctorate Thesis, USA: Louisiana State University.

Premeaux, S. F. & A. G. Bedeian., (2003). "Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace*". Journal of Management Studies*. 40(6). 1537-1562.

Rahman, A., Shahzad, N., Mustafa, K., Khan, M. F. ve Qurashi, F., (2016). "Effects of Organizational Justice on Organizational Commitment". *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(3S). 188-196.

Raja, G., & Krishnan, V. R., (2014). "Relationship Between Organisational Justice and Commitment: Role of Leader-Member Exchange". *Int. Journal on Leadership*, 2(1). 10.

Rhee, J., Dedahanov, A., & Lee, D., (2014). Relationships Among Power Distance, Collectivism, Punishment and Acquiescent, Defensive, or Prosocial Silence. Social Behavior and Personality, 705-720.

Rineer, J. R., Truxillo, D. M., Bodner, T. E., Hammer, L. B. & Kraner, M. A., (2017). "The Moderating Effect Of Perceived Organizational Support On The Relationships Between Organizational Justice And Objective Measures Of Cardiovascular Health". *European Journal Of Work And Organizational Psychology,* 26(3). 399-410.

Robinson, D., (1992). "İngiltere'de Kamu Hizmeti" (Çev.: Çiçek, R.*), Ankara: Devlet Personel Başkanlığı Yayınları.*

Robbins, S. P. & Judge, T., (2012). Essentials Of Org Behavior. Pearson Education Inc.

Robbins, S. P. & Judge, T. A., (2013). "Örgütsel Davranış". İ. Erdem (çev. ed.), *Ankara: Nobel Yayıncılık (orijinal baskı tarihi 2011).*

Robson, C., (2002). Real Wold Research. Oxford: Blackwell.

Rollınson, D., A. Broadfield, Edwards D. J., (1998), Organisational Behaviour And Analysis: An Integrated Approach, Singapore: Prentice Hall.

Roniger, L., (2004). Political Clientelism, Democracy, and Market Economy. Comparative Politics. 36(3). 353-375.

Roniger L., (2015). Patron–Client Relations, Social And Anthropological Study Of Wake Forest University, Winston-Salem, Nc, USA; Hebrew University Of Jerusalem, Israel

Rosen, S. & Tesser, A., (1970). "On Reluctance to Communicate Undesirable Information: The Mum Effect", Sociometry, 33(3). 253-263.

Rupp, D. E. & Cropanzano, R., (2002). The Mediating Effects Of Social Exchange Relationships In Predicting Workplace Outcomes From Multifoci Organizational Justice. Organizational Behavior And Human Decision Processes, 89(1). 925-946.

Rousseau, D.M., (1989). Psychological and İmplied Contracts in Organizations. Employee Responsibilities and Rights, (2). 121- 139.

Rousseau, D. M., (1995). "Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements". *Sage Publications, Inc.*

Sarı, İ., (2016). "Büyük Hüküm Adalet: "Bir Saat Adalet İle İdârecilik Yapmak, Altmış Sene Nâfile İbadet Yapmaktan Daha İyidir." (22). *Nokta ekitap.*

Sarıkaya, M., (2013). Karar Verme Süreçleri ve Örgütsel Sessizlik. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sayın, U., (2009). Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı-Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Saylı, H., (2008). "Geleneksel Yönetim Paradigmasının Sınırlayıcı Alanlarına Karşı Post-Modern Yönetim Paradigmasının Geliştirici Alanları", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi,* 10 (2). 181-200.

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. & Müller, H., (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. Methods of Psychological Research Online, 8(2). 23-74.

Schlenker, B. R. & Weigold, M. F., (1989). "Goals And The Self-Identification Process: Constructing Desired İdentities." L.A. Pervin (Ed.), Goal Concepts and Social Psychology, 243-290, Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Scoppa, V. & Ponzo, M., (2010). A Simple Model Of Nepotism (Working Paper n.17- 2010), http://www.ecostat.unical.it/RePEc/WorkingPapers/WP17_2010.pdf

Silah, M., (2005). "Endüstride Çalışma Psikolojisi". *Ankara: Seçkin Yayıncılık.*

Skarlıckı, D.P. ve Folger, R., (2003). "Hrm Special Issue: Fairness And Human Resources Management", Human Resource Management Review, 13(1). 1-5.

Slade, M. R., (2008). The Adaptive Nature Of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory, USA: The George Washington University Graduate School Of Education And Human Development.

Snyder, M., (1974). Self-monitoring of Expressive Behavior. Journal of Personality and Social Psychology, 30(4). 526-537.

Sobkowiak, W., (1997). Silence and Markedness Theory. A. Jaworski (Ed.). Silence: Interdisciplinary Perspectives in. Berlin: Mouton de Gruyter. 39- 62 from Craig.

Somuncu, F., (2008). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Soycan, Ş.H., (2010). Bankalarda Birleşme Sonrası Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.

Srivastava, U. R., (2015). "Multiple Dimensions of Organizational Justice and WorkRelated Outcomes among Health-Care Professionals". *American Journal of Industrial and Business Management*, 5(11). 666-685.

Sundell, A., (2014). Nepotism and Meritocracy QoG, *Working Paper Series* 2014(16) December.

Sünneli E. P., (2014). The Relationship Between Paternalistic Leadership, Percieved Employement Discrimination and Nepotism. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sürücü, L., Şeşen, H. & Maslakçı, A., (2021). "SPSS, AMOS ve PROCESS Macro ile İlişkisel, Aracı/düzenleyici ve Yapısal Eşitlik Modellemesi Uygulamalı Analizler". *Ankara, Detay Yayıncılık.*

Szilas, R., (2011). Work Stress and Organizational Justice. Doctoral dissertation, Corvınus Unıversıty Budapest.

Şehitoğlu, Y., (2010). Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Kocaeli: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü SBE

Şimşek, E., & Aktaş, H., (2014). "The İnteractions of Organizational Silence With Personality and Life Satisfaction: A Research on Public Sector". *Anadolu University Journal of Social Sciences*, *14*(2). 121-136.

Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. & Ullman, J. B., (2007). Using Multivariate Statistics (5). 481-498). Boston, MA: Pearson.

Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S., (2013). Using Multivariate Statistics (6th ed.). USA: Pearson New International.

Tangirala, S., & Ramanujam, R., (2008). Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate. Personnel Psycology, 37-68.

Tanta, G., Latif, H. & Uçkun, G., (2004). "Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama" *(Sakarya Örneği)), T. Koçel (Ed.), 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı:17-18 Nisan 2004-İstanbul: Bildiriler (20-32), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.*

Taşkıran, E., (2010). Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma. Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tdk.Gov.Tr, 02.02.2023 www.tdk.gov.tr-2010 seslilik.

Tesser, A., Rosen, S., Tesser, M., (1971). On The Reluctance to Communicate Undesirable Messages (The MUM Effect): A Field Study. Psychological Reports. (29). 651-654.

Tesser, A., Rosen, S., Waranch, E., (1973). "Communicator Mood and the Reluctance to Transmit Undesirable Messages (The Mum Effect*)". The Journal of Communication. (23). 266-283.*

Thibaut, J. & Walker, L., (1975). Procedural Justice: A Psychological Analysis. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Tortop, N., (1999), "Personel Yönetimi", *Ankara: Yargı Yayınları.*

Turan, S., Karadağ, E. ve Bektaş, F., (2011). "Üniversite Yapısı İçerisinde Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma". Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi (Educational Administration: Theory and Practice), 17(4). 627-638.

Umphress, E. E., & Bingham, J. B., (2011). When Employees Do Bad Things for Good Reasons: Examining Unethical Pro-organizational Behaviors. Organization Science, *22*(3). 621–640. https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0559

Usmani, S. & Jamal, S., (2013). Impact Of Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Temporal Justice, Spatial Justice On Job Satisfaction Of Banking Employees. Review Of Integrative Business And Economics Research, 2(1). 351-383.

Üçok, D. ve A. Torun., (2015). "Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma". *İş ve İnsan Dergisi*. 2(1). 27-37.

Vakola, M. & Bouradas, D., (2005). "Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Emprical Investigation", Employee Relations, 27(4-5). 441-458.

Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, I.C., (2003). "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice As Multidimensional Constructs". *Journal of Management Studies,* 40(6). 1359-1392.

Wu, X. ve Wang, C., (2008). "The Impact Of Organizational Justice On Employees' Pay Satisfaction, Work Attitudes And Performance in Chinese Hotels". *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism,* 7(2). 181-195.

Yadav, L. K. ve Yadav, N., (2016). Organizational Justice: An Analysis Of Approaches, Dimensions And Outcomes. NMIMS Management Review, (31) 14- 40.

Yaman, E. ve K. Ruçlar, (2014). "Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Olarak Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik". *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*. 4(1). 36-50.

Yangin, D. ve Elma, C., (2017). "The Relationship Among Interactional Justice, Manager Trust and Teachers' Organizational Silence Behavior". *Universal Journal of Educational Research* 5(3). 325-333.

Yanık, C., (2012), "Örgütsel Sessizlik ile Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yanık, O., (2014). Ahlaki Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü. Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü/Yönetim ve Organizasyon.

Yaşlıoğlu, M. M., (2017). "Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,* (46). 74-85.

Yavaş A. & Üzümcü T. P., (2016). "Çalışan Motivasyonu-5. Bölüm, In Organızatıonal Behavıour Örgütsel Davranış", *New York: Nobel Yayıncılık.* 86-110.

Yıldırım, M., (2013). "Kamu Yönetiminin Kadim Paradoksu: Nepotizm ve Meritokrasi", CBÜ *Sosyal Bilimler Dergisi,* 11(2). 353-380.

Yıldırım, G., (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Bireysel ve Kurumsal Performansa Etkisi: Sigorta Şirketlerine Yönelik Bir Uygulama. Doktora Tezi. Beykent Üniversitesi, SBE, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı.

Yılmazöz, M., (2009). "Türkiye'de Kamu Personel Yönetimi Sorunu". *Maliye Dergisi,* (157). 293-302.

Yürür, S., (2005). Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama. Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi SBE, İşletme ABD, Bursa.

Yürür, S., (2008). "Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 13(2). 295-312.

Yürür, S., (2009). "Örgütsel Adalet". (Edt: Keser, A., Yılmaz, G. ve Yürür, S.). "Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar". *Umuttepe Yayınları.*

Wilson, J., (1996) "Bürokrasi" (Çev.: Yalçındağ, S., Canman, D., Ertekin, Y.,). *Ankara: TODAİE Yayınları.*

Zeynel, E. ve Çarıkçı, İ. H., (2015). "Mesleki Motivasyonun, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Görgül Bir Araştırma". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(3). 217-248.

Zhao, H., Wayne, S.J., Glibkowski, B.C. & Bravo, J., (2007). The İmpact Of Psychological Contract Breach On Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis. Personnel Psychology, 60(3). 647–680.

Zikmund, W. G. (1997). Business Research Methods, 5. Edition, Orlando: *The Dryden Press.*

EK1. Anket Formu

Nepotizm Algısının Tespite Yönelik Ölçek Soruları

Terfi sürecinde kayırmacılık; *nepotizmin son boyutudur. Terfi; bir kurumda çalışan bir bireyin genellikle daha iyi bir ücretle, daha üst bir statüye daha geniş yetkilerle atanması olarak tanımlanmaktadır.*

		1	2	3	4	5
NO	**Lütfen işyeriniz ile ilgili olarak aşağıdaki yargılara katılıp katılmadığınızı ölçek üzerinde işaretleyiniz.**	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Fikrim yok**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
	Terfide Nepotizm Alt Boyutu					
1	Bu işletmede çalışan idari personelin terfi etmesinde yöneticilerle akrabalık ilişkisi söz konusu olduğunda bilgi, beceri ve yeterlilik düzeyi daha az dikkate alınmaktadır.					
2	Bu işletmede yönetici akrabalarının terfi etmesi daha kolaydır.					
3	Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde, işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler (kayırmacılık vb.) ön planda tutulmaktadır.					
4	Bu işletmede yetki devri söz konusu olduğunda öncelik akrabalara tanınır.					
5	Bu işletmede idari personelin başarılı olsalar bile işletmede mevcut akrabalık ilişkileri nedeniyle arzu ettikleri konuma gelemeyecekleri düşüncesi hâkimdir.					
6	Bu işletmede üst düzey yöneticilerin akrabaları hak etmedikleri halde ödüllendirilebilirler.					

İşlem kayırmacılığı*; en genel ifade ile aynı işyerinde çalışanların bir kısmının diğer çalışanlardan daha avantajlı işlerde çalıştırılmasıdır.*

		1	**2**	**3**	**4**	**5**
NO	**Lütfen işyeriniz ile ilgili olarak aşağıdaki yargılara katılıp katılmadığınızı ölçek üzerinde işaretleyiniz.**	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Fikrim yok**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
	İşlem Nepotizmi Alt Boyutu					
7	Bu işletmedeki alt ve orta kademe yöneticiler, üst yönetimde akrabası olan çalışanlara ayrıcalıklı davranmaktadır.					
8	Bu işletmenin yönetim kadrosunda akrabası olan çalışanlar diğer çalışanlardan daha fazla itibar görmektedir.					
9	Bu işletmede yönetici akrabalarının işten çıkarılması veya onlara ceza verilmesi oldukça zordur.					
10	Bu işletmede yönetici akrabası olan çalışanlardan çekinilmektedir.					
11	Bu işletmeye idari personel alınırken daha yeterli adayların bulunmasına rağmen işletmede akrabası olan adaylar işe alınabilmektedir.					
12	Bu işletmede akrabası olanlar daha yüksek ücret ve prim almaktadırlar.					
13	Bu işletmede yönetici akrabalarının başarıları gerektiğinden çok itibar görür.					

İşe alma sürecinde kayırmacılık; *bazı adayların diğer adaylara göre işe alım sınavlarında avantajlı olarak değerlendirildiği, yeterliliklerine bakılmadan birilerinin yakın tanıdıkları olmasından ve hatta çeşitli çıkar ilişkilerine dayanan değerlendirmelerle aday seçiminin tamamlanmasıdır.*

		1	**2**	**3**	**4**	**5**
NO	**Lütfen işyeriniz ile ilgili olarak aşağıdaki yargılara katılıp katılmadığınızı ölçek üzerinde işaretleyiniz.**	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Fikrim yok**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
	İşe Alma Nepotizmi Alt Boyutu					
14	Bu işletmeye personel alınırken işletmede akrabası olanlara öncelik verilmektedir.					
15	Bu işletmeye personel alımında yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir.					
16	Bu işletmeye personel alımında yöneticilerin akrabalarına ayrıcalıklı muamele yapılır.					
17	Bu işletmeye personel alınırken yazılı prosedürlere uyulmamaktadır.					

2- Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Kabullenici Sessizlik; *Uysal sessizlik olarak da ifade edilebilen bu sessizlik türünde; çalışanın herhangi bir durumla ilgili ifade edeceği fikirlerinin önemsenmeyeceği, değişikliğe neden olmayacağı kanaatinin olduğu durumlardaki sessizlik davranışıdır.*

		1	2	3	4	5
NO	**Lütfen işyeriniz ile ilgili olarak aşağıdaki yargılara katılıp katılmadığınızı ölçek üzerinde işaretleyiniz.**	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Fikrim yok**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
	Kabullenici Sessizlik Alt Boyutu					
1	İşletmemizdeki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.					
2	İşletme içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, işletmemizde iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.					
3	İşletmemizde, çalışma arkadaşlarımın doğru kararı alabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem.					
4	İşletmemizde ilgili olmadığım konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim.					

Korumacı Sessizlik; *Prososyal sessizlik olarak da ifade edilen korumacı sessizlikte çalışanlar örgütleri ile alakalı bilgileri örgüt dışından kişi veya kuruluşlarla paylaşmayarak örgütlerini korurlar. Örgüt yararına bir davranış olması yönüyle de Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) ile ilişkilendirilmektedir.*

		1	**2**	**3**	**4**	**5**
NO	**Lütfen işyeriniz ile ilgili olarak aşağıdaki yargılara katılıp katılmadığınızı ölçek üzerinde işaretleyiniz.**	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Fikrim yok**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
	Korumacı Sessizlik Alt Boyutu					
5	Kendimi korumak için işletmemizin gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.					
6	İşletmemizde korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem.					
7	İşletmedeki geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.					
8	Bana zarar verebileceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.					
9	İşimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam					

<u>Korunmacı</u> sessizlik; *savunmacı sessizlik olarak adlandırılan bu sessizlik türü; korkuya dayalı kendini koruma biçimi olarak örgüt ile ilgili sahip olunan fikir, bilgi ve fırsatlar hakkında konuşmamaktır. Bu noktada çalışan işini kaybetmek, terfi alamamak, cezalandırılmak, iş ortamındaki huzurun bozulması, iş arkadaşları ile olan ilişkisinin bozulması gibi kaygılardan dolayı sessizlik davranışı gösterir.*

		1	**2**	**3**	**4**	**5**
NO	**Lütfen işyeriniz ile ilgili olarak aşağıdaki yargılara katılıp katılmadığınızı ölçek üzerinde işaretleyiniz.**	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Fikrim yok**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
	Korunmacı Sessizlik Alt Boyutu					
10	İşletmemize zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.					
11	İşletmemiz adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.					
12	İşletmemizin sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.					
13	İşletmemizin yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.					
14	İşletmemizdeki iş birliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.					

3- Örgütsel Adalet Ölçeği

Dağıtımsal adalet; *örgüte aynı ölçüde katkı sağlayan işgörenlere benzer davranılması ve kazanımların dağıtımındaki adalet algısını içermektedir.*

		1	**2**	**3**	**4**	**5**
NO	**Lütfen işyeriniz ile ilgili olarak aşağıdaki yargılara katılıp katılmadığınızı ölçek üzerinde işaretleyiniz.**	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Fikrim yok**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
	Dağıtımsal Adalet Alt Boyutu					
1	İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.					
2	İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.					
3	İşyerimden aldığım ödüllerin oldukça adil olduğunu düşünüyorum.					
4	Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.					
5	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınır.					
6	Çalışma programım adildir.					

İşlemsel adalet; *prosedürel adalet olarak adlandırılan bu tür; ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenip ölçümünde kullanılan yöntem, prosedür ve politikaların adil olma derecesi olarak tanımlanmaktadır.*

		1	2	3	4	5
NO	**Lütfen işyeriniz ile ilgili olarak aşağıdaki yargılara katılıp katılmadığınızı ölçek üzerinde işaretleyiniz.**	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Fikrim yok**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
	İşlemsel Adalet Alt Boyutu					
7	Amirim işle ilgili kararları almadan önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar.					
8	Amirim alınan kararları çalışanlara açıklar ve çalışanlar istedikleri zaman, amirim iş kararlarıyla ilgili daha fazla bilgi verir.					
9	Amirim, işe yönelik kararlar almadan önce bütün çalışanların düşüncelerini dinler.					
10	İşle ilgili tüm kararlar, ilgili çalışanların hepsine aynı şekilde uygulanır.					
11	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların yöneticiler tarafından yeniden görüşülmesini isteyebilirler.					

Etkileşimsel (Kişiler arası) adalet; *İşlemsel adaletle ilgili araştırmaların daha da genişletilmesi sonucunda ortaya çıkan bu boyut yöneticilerin kararlarının, işgörene saygı ve verilen kıymeti gösteren, daha açık bir ifade ile yöneticilerin işgörene davranışlarını açıklamaya çalışan bir adalet biçimi olarak açıklanmaktadır.*

		1	2	3	4	5
NO	**Lütfen işyeriniz ile ilgili olarak aşağıdaki yargılara katılıp katılmadığınızı ölçek üzerinde işaretleyiniz.**	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Fikrim yok**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
	Etkileşimsel Adalet Alt Boyutu					
12	İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana karşı dürüst davranır.					
13	İşimle ilgili kararlar alınırken, amirim çalışan olarak haklarımı göz önünde bulundurur.					
14	İşim hakkında alınan kararlara ilişkin, amirim bu kararların olası sonuçlarını benimle tartışır.					
15	İşim hakkında alınan kararlar için amirim uygun gerekçeler sunar.					
16	Amirim işimle ilgili kararlar alırken; bu kararlara ilişkin, bana mantıklı gelebilecek açıklamalar yapar.					
17	İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana saygı gösterir ve görüşlerime değer verir.					
18	İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana kibar ve ilgili davranır.					
19	Amirim işim hakkında alınan her bir kararı detaylı bir şekilde açıklar.					
20	İşimle ilgili kararlar alınırken, amirim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır					