



T.C.

**İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON PROGRAMI**

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL KRONİZMİN ÇALIŞAN
SESSİZLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE
KİŞİLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

Alper GÜRER

125600120

Danışman: Prof. Dr. Nevin DENİZ

İstanbul, 2017



T.C.

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON PROGRAMI

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL KRONİZMİN ÇALIŞAN
SESSİZLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE KİŞİLİĞİN
DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

Doktora Tezi

Hazırlayan: **Alper GÜRER**

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Algılanan Örgütsel Kronizmin Çalışan Sessizliği Üzerindeki Etkisinde Kişiliğin Düzenleyici Rolü” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldııkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

10.06.2017

Alper GÜRER

ONAY

Tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

Tezim sadece İstanbul Arel yerleşkelerinden erişime açılabilir.

Tezimin 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

10.06.2017

Alper GÜRER

ÖZET

ALGILANAN ÖRGÜTSEL KRONİZMİN ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE KİŞİLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Alper GÜRER

Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Nevin DENİZ

Haziran, 2017 – 226 sayfa

Örgütlerin değişen çevre şartlarına uyarak rekabet üstünlüğü sağlamaları günümüzde daha da önem kazanmıştır. Bu şartlarda çalışanların örgütle ilgili duygu, düşünce ve yaratıcı fikirlerini paylaşmaları vazgeçilemez bir kaynak olarak görülmektedir. Çalışanların sessiz kalmasına neden olacak her türlü etkinin araştırılarak ortadan kaldırılmaya çalışılması örgütler açısından bir zorunluluk haline gelmiştir.

Bu bağlamda geliştirilen çalışmada, çalışanların algıladıkları örgütsel kronizmin çalışan sessizliği üzerindeki etkisi ve kişiliğin bu ilişkideki düzenleyici rolü incelenmiştir. Kamu sektörü ve özel sektörde çalışan 700 kişi ile gerçekleştirilen anket çalışması sonucunda elde edilen veriler kurulan hipotezler doğrultusunda test edilmiştir. Modelde yer alan değişkenler arasındaki doğrudan etkilerin test edilebilmesi için doğrusal regresyon, düzenleyici etkilerin test edilebilmesi için yapısal eşitlik modellenmesi kullanılmıştır.

Araştırma bulgularına göre, algılanan örgütsel kronizmin alt boyutlarının çalışan sessizliği alt boyutları üzerinde pozitif ve negatif yönlü etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. A ve B tipi kişilik özelliklerinin algılanan örgütsel kronizmin çalışan sessizliği davranışı üzerindeki etkisinde kısmen düzenleyici bir rol üstlendiği görülmüştür. Özel sektör çalışanlarının algıladıkları örgütsel kronizm ve çalışan sessizliği düzeylerinin kamu sektörü çalışanlarından daha yüksek çıkması ise araştırmanın bir diğer sonucu olmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Kronizm, Çalışan Sessizliği, Kişilik, Kamu Sektörü, Özel Sektör.

ABSTRACT

THE MODERATING ROLE OF PERSONALITY ON THE EFFECT OF THE PERCEIVED ORGANIZATIONAL CRONYISM ON EMPLOYEE SILENCE

Alper GÜRER

Doctorate Thesis, Department of Business Administration

Supervisor: Prof . Dr. Nevin DENİZ

June, 2017 – 226 pages

Maintaining competitive advantage has become more important in accordance with changing environmental conditions today. Under these conditions, it is seen as an indispensable resource to share employees' feelings, thoughts and creative ideas about the organization. Struggling for investigating and removing the effects that cause the employees to remain silent has become a necessity.

In this work developed in this context, the effect of perceived organizational cronyism of employees on employee silence and the moderating role of personality on this relationship has been examined. The data, which is obtained as a result of the survey conducted with 700 people working in the public and private sector, has been tested in direction of established hypotheses. Linear regression is used to test the direct effects between the variables in the model, and structural equation model is used to test the moderating effects.

According to research findings, it was found that the perceived organizational cronyism sub-dimensions have positive and negative effects on the employee silence sub-dimensions. It has been observed that type A and type B personality play a partly regulatory role in the effect of perceived organizational cronyism on employee silence behavior. Another finding of the research is that organizational cronyism and employee silence level of private sector employees are higher than those of public sector employees.

Keywords: Organizational Cronyism, Employee Silence, Personality, Public Sector, Private Sector.

ÖNSÖZ

Bu araştırma ile kamu ve özel sektör çalışanlarının algıladıkları örgütsel kronizmin çalışan sessizliği üzerindeki etkisi ve kişiliğin bu ilişkideki düzenleyici rolünün ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Çalışma öncesinde ve sırasında destek ve fikirleri ile bana yol gösterici olan danışmanım Prof. Dr. Nevin DENİZ'e teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Çalışmanın araştırma aşamasında sabırla bana yardımcı olan Yrd. Doç. Dr. Yağmur ÖZYER'e, tez sürecimdeki yapıcı katkılarından dolayı Prof. Dr. Gönen DÜNDAR'a, Prof. Dr. Ali Ekber AKGÜN'e ve Prof. Dr. Derman KÜÇÜKALTAN'a teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışmanın her aşamasında gerek akademik yönden gerekse moral desteği ile varlığını hissettiren Yrd. Doç. Dr. Nazlı YÜCEL BATMAZ'a, akademik kariyerimde çok önemli katkıları olan Yrd. Doç. Dr. Celalettin GÜNGÖR'e, dostluğu ile çalışmanın en zor zamanlarında yanımda olan Özgür SAKINÇ'a, çalışmanın ortaya çıkmasında yardımlarını esirgemeyen çalışma arkadaşlarım Yrd. Doç. Dr. İbrahim BOZACI'ya, Doç. Dr. Y. Bahadır GÜLER'e, Okt. Atilla ALTUN'a ve Öğr. Gör. Ramazan GÜNGÜNEŞ'e, doktora dönem arkadaşlarım A. Barış SOLMAZTÜRK'e ve Öğr. Gör. Alpaslan DOĞAN'a teşekkür ederim.

Ayrıca bu aşamaya gelmemde desteklerini esirgemeyen anneme, babama, kardeşime, eşimin babasına, sabrından ve anlayışından dolayı sevgili eşim Duygu GÜRER'e çok teşekkür ederim.

Çalışmamı, doktora sürecimde daha beş yaşındayken “tıp doktoru” ile “bilim doktoru” arasındaki farkı öğrenen canım kızım Asya GÜRER'e, hayatı boyunca karşılaştacağı hiçbir haksızlık karşısında sessiz kalmaması dilekleriyle ithaf ediyorum.

Kırıkkale, 2017

Öğr. Gör. Alper GÜRER

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT	II
ÖNSÖZ.....	III
KISALTMALAR LİSTESİ	IX
TABLolar LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ	XII
EKLER LİSTESİ.....	XIII
1. GİRİŞ	1
2. KRONİZM.....	5
2.1. Kayırmacılık.....	5
2.1.1. Kayırmacılığın Tarihsel Gelişimi	11
2.1.2. Türkiye’de Kayırmacı Davranışlar	15
2.2. Kayırmacıkla İlgili Kavramlar	20
2.2.1. Ayrımcılık.....	21
2.2.2. Yolsuzluk.....	24
2.2.3. Liyakat.....	27
2.2.4. Etik.....	30
2.3. Kayırmacılık Türleri.....	33
2.3.1. Patronaj.....	33
2.3.2. Klientalizm	36
2.3.3. Hizmet Kayırmacılığı.....	39
2.3.4. Nepotizm	40
2.3.5. Hemşehri Kayırmacılığı	43
2.3.6. Kronizm.....	45
2.3.6.1. Kronizmin Kavramsal Boyutu	45
2.3.6.2. Kronizm Teorileri.....	48
2.3.6.2.1. Sosyal Alışveriş Teorisi.....	48
2.3.6.2.2. Sosyal Ağlar.....	50
2.3.6.2.3. Sosyal Sermaye	52

2.3.6.3. Örgütsel Kronizm	54
2.3.6.3.1. Örgütsel Kronizm Kavramı	54
2.3.6.3.2. Örgütsel Kronizmin Sonuçları	58
2.4. Örgütsel Kronizm İle İlgili Yapılmış Çalışmalar	62
3. ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ	66
3.1. Sessizlik Kavramı	66
3.1.1. Örgütsel Sessizlik	69
3.1.2. Çalışan Sessizliği	71
3.2. Çalışan Sessizliğinin Önemi	74
3.3. Çalışan Sessizliğini Oluşturan Faktörler	76
3.3.1. Bireysel Faktörler	76
3.3.1.1. Kişilik	76
3.3.1.2. Statü ve Rol	78
3.3.1.3. Tutum	78
3.3.1.4. Yaş	79
3.3.1.5. Tecrübe	79
3.3.1.6. Cinsiyet	80
3.3.1.7. Eğitim	80
3.3.1.8. Yöneticilere Güvenilmemesi	81
3.3.1.9. Konuşmanın Riskli Görülmesi	81
3.3.2. Örgütsel ve Çevresel Faktörler	82
3.3.2.1. Kültür	83
3.3.2.2. Örgüt Kültürü	84
3.3.2.3. Mobbing	85
3.3.2.4. Örgüt İklimi	85
3.3.2.5. Örgütsel Güven	86
3.3.2.6. Örgütsel Adalet Algısı	87
3.3.2.7. Grup Baskısı ve Sosyal İzolasyon	88
3.3.2.8. Örgütsel İletişim	89
3.3.2.9. Örgütsel Bağlılık	90
3.3.3. Yönetimsel Faktörler	91
3.3.3.1. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkusu	91

3.3.3.2. Yöneticilerin Sahip Oldukları Zımnî İnançlar	91
3.4. Çalışan Sessizliğinin Boyutları	92
3.4.1. Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence)	94
3.4.2. Korunmacı Sessizlik (Quiescent/Defensive Silence).....	95
3.4.3. Korumacı Sessizlik (Prosocial Silence)	96
3.4.4. Sapkın/Anormal Sessizlik (Deviant Silence)	97
3.4.5. Özgüvensiz Sessizlik (Diffident Silence).....	97
3.4.6. Faydacı Sessizlik (Opportunistic Silence).....	97
3.5. Çalışan Sessizliği Teorileri	98
3.5.1. Beklenti Teorisi.....	98
3.5.2. Fayda-Maliyet Analizi	99
3.5.3. Sessizlik Sarmalı.....	100
3.5.4. Kendini Uyarılma	100
3.5.5. Mum Etkisi	101
3.5.6. Öğrenilmiş Çaresizlik.....	102
3.5.7. Planlı Davranış Teorisi.....	103
3.5.8. Abilene Paradoksu	104
3.5.9. Sağır Kulak Sendromu	106
3.5.10. Nezaket Teorileri	106
3.5.11. Başarı İhtiyacı Teorisi	107
3.6. Çalışan Sessizliğinin Sonuçları	108
3.7. Çalışan Sessizliği İle İlgili Yapılmış Çalışmalar	111
4. KİŞİLİK	119
4.1. Kişilik Kavramı	119
4.2. Kişiliği Oluşturan Faktörler	122
4.2.1. Gensel ve Bedensel Yapı Faktörleri	122
4.2.2. Kültürel Faktörler.....	123
4.2.3. Sosyal Yapı ve Sosyal Sınıf Özellikleri	124
4.2.4. Aile Faktörü.....	124
4.2.5. Diğer Faktörler.....	125
4.3. Kişiliğin Temel Özellikleri	126

4.4. Kişilik Tipleri.....	126
4.4.1. Jung'un Kişilik Tipleri	127
4.4.2. Eysenck'in Kişilik Tipleri	130
4.4.3. Kretschmer'in Kişilik Tipleri	132
4.4.4. Sheldon'un Kişilik Tipleri.....	133
4.4.5. Friedman ve Rosenman'ın A ve B Kişilik Tipleri.....	134
4.5. A ve B Tipi Kişilik Özellikleri İle İlgili Yapılmış Çalışmalar.....	138
5. ALGILANAN ÖRGÜTSEL KRONİZMİN ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE KİŞİLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	142
5.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	142
5.2. Araştırmanın Metodolojisi	142
5.2.1. Araştırmanın Kısıtları.....	143
5.2.2. Araştırmanın Modeli	143
5.2.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	143
5.2.4. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler.....	144
5.2.5. Araştırmanın Örneklem Kütlesinin Belirlenmesi	146
5.3. Araştırma İle İlgili İstatistikî Bulgular	146
5.3.1. Demografik Bulgular	147
5.3.2. Güvenilirlik Analizleri	148
5.3.3. Faktör Analizleri.....	149
5.3.3.1. Örgütsel Kronizm Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizleri.....	149
5.3.3.2. Çalışan Sessizliği Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizleri	152
5.3.3.3. Doğrulamalı Faktör Analizi İçin Uyum İyiliği Değerleri	153
5.3.4. Korelasyon Analizleri	158
5.3.5. Regresyon Analizleri.....	159
5.3.6. Örgütsel Kronizmin Çalışan Sessizliği Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü.....	161
5.3.7. T Testi	164
5.3.8. Demografik Özelliklerden Kaynaklanan Algı Farklılıklarının Analizi.....	167

6. SONUÇ	177
KAYNAKÇA	187
EK 1: ANKET FORMU	224
ÖZGEÇMİŞ	226



KISALTMALAR LİSTESİ

TEPAV	: Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
vb.	: Ve benzeri
akt.	: Aktaran
KMO	: Kasiyer Meyer Olkin
CFI	: Comparative Fit Index
GFI	: Goodness of Fit Index
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation
SRMR	: Standardized Root Mean Squared Residual
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
AMOS	: Analysis of Moment Structures
M.Ö.	: Milattan önce
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
ANOVA	: Analysis of Variance
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development
Çev.	: Çeviren
Ed.	: Editör
SBF	: Siyasal Bilgiler Fakültesi
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
TODAİE	: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
YÖK	: Yükseköğretim Kurulu
EBE	: Eğitim Bilimleri Enstitüsü
AÖF	: Açıköğretim Fakültesi

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 2.1. Örgütsel Kronizm ile İlgili Yapılmış Çalışmalar.....	62
Tablo 3.1. Çalışan Sessizliği ile İlgili Yapılmış Çalışmalar.....	111
Tablo 4.1. Jung'un Kişilik Tipleri.....	128
Tablo 4.2. A ve B Tipi Kişilik Özellikleri.....	136
Tablo 4.3. A ve B Tipi Kişilik Özellikleri ile İlgili Yapılmış Çalışmalar.....	138
Tablo 5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	147
Tablo 5.2. Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri.....	149
Tablo 5.3. Örgütsel Kronizm Ölçeği KMO ve Barlett Küresellik Testi Analizleri.....	150
Tablo 5.4. Örgütsel Kronizm Ölçeği Faktör Analizleri.....	150
Tablo 5.5. Çalışan Sessizliği Ölçeği KMO ve Barlett Küresellik Testi Analizleri.....	152
Tablo 5.6. Çalışan Sessizliği Ölçeği Faktör Analizleri.....	152
Tablo 5.7. Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri	153
Tablo 5.8. Değişkenlerin Birbirleriyle Korelasyonları.....	158
Tablo 5.9. Değişkenlerin Birbirleriyle Regresyonları.....	160
Tablo 5.10. Regresyon Analizi Uyum İyiliği Değerleri	161
Tablo 5.11. A ve B Kişilik Tipleri İçin Regresyon Analizleri	162
Tablo 5.12. A ve B Kişilik Tipleri İçin Regresyon Analizleri Uyum İyiliği Değerleri.....	163
Tablo 5.13. Çalışılan Sektöre Göre Farklılıklar.....	164
Tablo 5.14. Hipotez Testlerinin Sonuçları	165
Tablo 5.15. Cinsiyete Göre Farklılıklar	167

Tablo 5.16. Eğitim Durumuna Göre Farklılıklar	168
Tablo 5.17. Yaş Durumuna Göre Farklılıklar	169
Tablo 5.18. Medeni Duruma Göre Farklılıklar	171
Tablo 5.19. Toplam Çalışma Süresine Göre Farklılıklar	172
Tablo 5.20. Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılıklar	173
Tablo 5.21. İdari Görev Durumuna Göre Farklılıklar	175
Tablo 5.22. Kişilik Tipine Göre Farklılıklar	175



ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 4.1. Eysenck'in Kişilik Tipleri.....	131
Şekil 5.1. Araştırma Modeli.....	143
Şekil 5.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Path Diagramı.....	154
Şekil 5.3. Faktör Analizi Sonuçlarına Göre Araştırma Modeli.....	154
Şekil 5.4. Regresyon Analizi Path Diagramı	161
Şekil 5.5. Kişilik Tipi A Olan Çalışanlar İçin Path Diagramı	163
Şekil 5.6. Kişilik Tipi B Olan Çalışanlar İçin Path Diagramı	164



EKLER LİSTESİ

Sayfa

Ek 1. Anket Formu.....224



1. GİRİŞ

Toplumsal hayatın her kesiminde görülebilen kayırmacılık, eşitsizliği tahrik eden adaletsiz yakın ilişki ağları etrafında kurulan bir ilişki biçimi olduğu için gerek bireysel gerekse kurumsal olarak önemli zararlara neden olan istenmeyen bir davranış biçimidir.

Kayırmacılık, sosyal alışveriş süreçlerinde sosyal ağlar içerisinde ortaya çıkmakta ve sosyal sermaye üzerinden her tür kurumsal yapıda yer alabilmektedir. Genellikle kamu görevlerine yapılan atamalarda, terfilerde ya da kamu kaynaklarının dağıtımında siyasal iktidara yakın kişilere ayrıcalıklar tanınması şeklinde gözlemlenerek toplumdaki iktisadi, kültürel ve sosyal ilişkilerin yeniden kurulmasına neden olmaktadır. Bununla beraber özel sektörde de kayırmaya dayanan ilişkilerin varlığı ve örgüte verdiği zararlar da önemli örgütsel sorunların başında gelmektedir.

Akrabalık (nepotizm) veya tanıdık-eş dost (kronizm) ilişkilerine dayalı olarak toplumsal alanda hayat bulan kayırmacılık uygulamaları, türü ne olursa olsun örgütlere zarar vermekte; haksız rekabet yaratarak kurumlara güveni azaltmakta çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumsuz etkileyerek verimsizliğe neden olmaktadır.

Örgütlerde kayırmacı davranışları ortaya çıkaran ilişkilere bakıldığında en çok kronizme dayanan yakınlık ilişkilerinin etkili olduğu söylenebilir. Sınırları en gelişmiş kayırmacılık türü olan kronizm, arkadaşlık, dostluk ilişkilerinin yanı sıra aynı sivil toplum örgütüne üye olma, aynı yerde büyüme, aynı okuldan mezun olma gibi pek çok yakınlık ilişkisi üzerinden kurulan kayırma davranışlarını içermektedir.

Kronizm; örgütsel açıdan çalışanlar işe alınırken, terfi ettirilirken, örgüt kaynakları ve görevler dağıtılırken liyakat ve eşitlik ilkeleri yerine eş-dost yakınlığına dayanan ilişkilerinin esas alınması, yakın çevredeki insanlara ayrıcalık tanınması yoluyla yapılan kayırmacılıktır.

Kronizm, her ne kadar bazı çalışanlar için yüksek maaş, hızlı terfi gibi istenilen bir takım sonuçlar doğuruyor olsa da örgüt açısından bakıldığında sosyal ilişki türlerine tamamen zarar vermekte, örgüt performansı açısından

olumsuz etkiler yaratmaktadır. Örgütte kronizm uygulamaları, kayırılmayan çalışanların yönetime ve insan kaynakları birimine güvenlerinin sarsılmasına neden olmakta, bazı kişiler haksız yere ayrıcalıklı konum elde ettikleri için tepki ile karşılanmakta ve bu durumda örgüte karşı soğukluk meydana getirerek işten ayrılma niyetini artırabilmektedir.

Örgütlerde istenmeyen bir diğer davranış biçimi de çalışan sessizliğidir. Çalışan sessizliği, çalışanların örgütle ilgili konu ve sorunlarla ilgili duygu ve düşüncelerini kasıtlı olarak paylaşmayarak sessiz kalma yönündeki davranışlarını ifade etmektedir.

Günümüzde örgütler değişen iç ve dış çevre şartlarına uyum sağlamak ve rakiplerine karşı sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için kendilerini geliştirmek ve yenilemek ihtiyacını her dönemden daha fazla hissetmektedirler. Bu yenileşme çalışmalarının başarıya ulaşmasında en önemli araçlarından birisi de çalışanların örgütleri ile ilgili yapacakları geri bildirimler olarak görülmektedir. Örgütle ilgili sorunlar hakkında konuşabilen, fikirlerini yöneticileri ile paylaşabilen çalışanların varlığı örgütler için önemli bir rekabet avantajı olarak değerlendirilebilir.

Örgütlerde çalışanların sessizlik tercihinde bulunarak örgütsel koşullarla ilgili duygu, düşünce ve değerlendirmelerini, değişim veya düzeltme yeteneğine sahip olan yöneticileri ile paylaşmamaları ise örgüt içerisinde iletişimi zayıflatmakta ve bunun bir sonucu olarak örgütün tüm fonksiyonları zarar görebilmektedir. Çalışanların örgütle ilgili fikir ve önerilerini dile getirmemeleri, yöneticilere daha az bilginin ulaşmasına neden olarak, örgütsel gelişim ve değişimi engelleyecek, bu durumda örgütlerin yenileşmesini olumsuz etkileyecektir.

Çalışan sessizliğinin kırılması, hem örgütsel açıdan verimlilik ve etkinliğin sağlanabilmesi, hem de çalışanlar açısından özgüvenlerinin artması, kendilerini daha değerli hissetmeleri ve örgütsel bağlılıklarının artması gibi olumlu sonuçlar doğuracaktır.

Son yıllarda gerek örgütsel kronizmin gerekse çalışan sessizliğinin örgütler açısından öneminin daha fazla fark edilmesi kavramlar ile ilgili akademik çalışmaların sayısını da artırmıştır. Çalışmalar örgütlerde istenmeyen

bu davranışların nedenlerini ve etkilerini ortaya koyarak zararlarını azaltmak noktasında yoğunlaşmıştır.

Bu çalışma ile öncelikle örgütlerde algılanan örgütsel kronizmin çalışan sessizliği üzerindeki etkisi incelenmeye çalışılmıştır. Örgütlere önemli zararlar verebilen kronizm davranışlarının çalışan sessizliği üzerinde de etkili olarak örgütsel zararın artmasına neden olabileceği düşüncesi bu ilişkiyi araştırmamızdaki ana nedeni oluşturmuştur. Örgütsel kronizmin çalışan sessizliği üzerindeki etkisinin ortaya konulmasının alan yazınına önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu ilişkide çalışanların sahip oldukları kişilik özelliklerinin bir rolü olup olmadığı ise çalışmamızın cevap aradığı bir diğer soru olmuştur. Çalışanların sahip oldukları farklı kişilik özelliklerinin kronizmin çalışan sessizliği üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü araştırılmış ve araştırmamızla ortaya konulmuştur.

Çalışma aynı zamanda örgütsel kronizm ve çalışan sessizliğinin kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı olarak incelenmesine imkan verecek şekilde düzenlenmiştir. Araştırma yapılırken katılımcı olarak kamu sektörü ve özel sektör çalışanları seçilerek örgütsel kronizmin ve çalışan sessizliğinin iki sektör arasında nasıl bir farklılık gösterdiği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bu amaçla çalışmada öncelikle kayırmacılık kavramı açıklanarak kronizmle ilgili teorik çerçeve çizilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde, kayırmacılık tanımlanarak, kayırmacılıkla ilgili kavramlar ve kayırmacılığın türleri açıklanmıştır. Bir kayırmacılık türü olan kronizmi ortaya çıkaran toplumsal dinamikler, örgütsel kronizm ve örgütsel kronizmin sonuçları değerlendirilerek literatürde örgütsel kronizmle ilgili yapılmış çalışmalara yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, sessizlik kavramı açıklanarak örgütsel sessizlik ve çalışan sessizliği kavramları tanımlanmıştır. Sessizliği ortaya çıkaran toplumsal ve örgütsel faktörler açıklandıktan sonra çalışan sessizliğinin boyutları ve sonuçları tartışılmıştır. Bölümün sonunda ise çalışan sessizliği ile ilgili yapılmış yabancı ve yerli literatürdeki önemli çalışmalara yer verilmiştir.

Kişilikle ilgili kavramsal çerçevenin çizildiği çalışmanın dördüncü bölümünde ise, kişilik kavramı, kişiliği oluşturan faktörler ve belli başlı kişilik tipleri üzerinde durulmuştur. Bölümün sonunda araştırmamızda düzenleyici etkisini ölçmeye çalıştığımız A ve B tipi kişilik özellikleri ile ilgili yapılmış çalışmalara yer verilmiştir.

Çalışmamızın beşinci bölümünde, kamu ve özel sektör çalışanlarından oluşan katılımcılara anket uygulanarak geliştirilen araştırma modeli ve araştırma hipotezlerinin yardımıyla algılanan örgütsel kronizmin çalışan sessizliği üzerindeki etkisi ile kişiliğin bu ilişkideki rolü incelenmiştir. Ayrıca bu bölümde kamu ve özel sektör çalışanlarının algıladıkları örgütsel kronizm ve çalışan sessizliği davranışlarının farklılık gösterip göstermediği tespit edilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde ise araştırma bulguları değerlendirilerek, araştırmamızın değişkenleri arasındaki ilişkiler yorumlanmaya çalışılmıştır.

2. KRONİZM

Kronizm, eş-dost, arkadaş yakınlığı üzerinden yapılan ve toplumsal adalet algısı üzerinde yıkıcı etkileri bulunan bir kayırmacılık türüdür. Kronizmin daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikle kayırmacılık kavramı üzerinde durulacaktır. Sonrasında ise kronizm ve örgütsel kronizm kavramları ile kronizmi ortaya çıkaran toplumsal dinamiklere değinilecektir. Son olarak örgütsel kronizmin sonuçları değerlendirilerek literatürde örgütsel kronizmle ilgili yapılmış çalışmalara yer verilecektir.

2.1. Kayırmacılık

Kayırmacılık, sosyal ağlar içerisinde gelişen ve olumsuz etkileri bulunan bir ilişkiler bütünüdür (Aytaç, 2010: 4). Kayırmacı davranışların ortaya çıkmasını sağlayan kabilecilik adını verebileceğimiz yapı, "kamu örgüt birimlerindeki ya da bu birimlerle toplumsal çevre arasındaki ilişkilerde aynı okulda okumuş olmak, aynı yöreden olmak, aynı siyasal partinin çizgisinde bulunmak gibi özgül ölçülerin yakın görünüme geçmesi, yönetim çalışmalarını düzenleyen evrensel ölçülerin ise geri plana atılması halidir" (Oktay, 1983: 209).

Kayırmacılık genellikle kamu görevlerine yapılan atamalarda ve terfilerde akrabalara veya tanıdıklara-dostlara (nepotizm ve kronizm) ya da siyasal veya dinsel yandaşlara (patronaj) öncelik verilmesi; kamu kaynaklarının siyasal iktidara yandaş seçmen kesimlerini kayıracak biçimde yönlendirilmesi (klientalizm) şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Aközer, 2003: 16-17). Yolsuzluğun bir türü olan kayırmacılık, örgütlerde çalışan adaletini sağlamakta kullanılan yöntemlerin ne kadar iyi işlediğini (hakkaniyetini) ortaya koyduğu için diğer yolsuzluk türlerinden daha çok bilinmektedir (Ishaq ve Zuilfqar, 2014: 348). Türkçe'de "iltimas" ve halk dilinde "torpil" kavramları kayırmacılık kavramına karşılık gelirken (TEPAV, 2006: 30), her tür örgütsel yapıda sıklıkla görülebilen istenmeyen kayırmacı davranışlar, çalışanlar tarafından genellikle "torpil" kavramı ile ifade edilmektedir.

Daha çok kamu örgütlerinde görülen bir yolsuzluk türü olarak kayırmacılık, özellikle kamu personellerinin seçiminde liyakat esasına dayalı rasyonel kriterlere önem verilmeksizin siyasi parti yakınlığının esas alınması

(Çoban, 1999: 181; Sadozai ve diğerleri, 2012: 761) ve/veya kamusal hizmetlerin dağıtımında ihtiyaç ve yerindelik kriterinden çok oy, partiye destek, hemşehricilik ya da ideolojik yakınlık gibi faktörlerin etkili olması şeklinde ortaya çıkmaktadır (Eryılmaz, 2012: 308). Örgütlerde temelleri farklılaşan bu yakınlık türleri bir etkileme aracı olarak kullanılabilen, yakınlığın gücü ile orantılı olarak, yakınlara farklı bir işlem yani iltimas yapılmaktadır (Berkman, 1983: 26).

Kayırmacılığın toplumsal ve örgütsel boyutta önemini adalet sistemi üzerindeki yıkıcı etkisinden kaynaklandığı söylenebilir. Her birey sosyal ağlar üzerinden aynı düzeyde yakın ilişkiler kurarak kişisel menfaatlerini korumak/artırmak imkanı bulamayacağı için rasyonellik ve liyakat esasına uymayan kayırmacı davranışların ortaya çıkması toplumda adaletsiz uygulamalara neden olmaktadır.

Kayırmacılığı işlevsel boyutu ile tanımlayan Aydoğan (2009: 20), kayırmacılık sonucunda, örgütte bazı çalışanlara yetkinlikleri göz önünde bulundurulmadan bir çıkar ilişkisinin sonucunda farklı muamele edilerek; hatalarının görmezden gelindiğini veya aynı işi yapan diğer çalışanlardan daha fazla para kazanmalarına olanak sağlandığını ifade etmektedir. Çok sayıda araştırma sonucu, insanların kendi grup üyelerini kayırıp, karşı grup üyelerini olumsuz değerlendirdiklerini, herhangi bir şeyi paylaşırken karşı grup üyelerine paylarına düşenden daha azını verme eğiliminde olduklarını ortaya koymuştur (Hortaçsu, 1998: 276-283).

Kayırmacılık, maddi bir çıkar beklentisi gözetilmeyerek daha çok akrabalık, arkadaşlık, ideolojik paydalar gibi yakınlıklara dayandığı için maddi olmayan, dolaylı, çıkar içerikli bir davranış biçimi olarak görülebilir (Büte, 2011a: 137; Yılmaz ve Kılavuz, 2002: 25). Bununla beraber kayırmacı ilişkiler sonucunda gereklerini taşımadığı halde kendisine görev verilen bir kamu personelinin elde etmiş olduğu makamın sağladığı maddi imkanları da kullanacağı düşünüldüğünde, diğer çalışanların maddi yönden de kendilerini adaletsiz bir ortam içerisinde bulacakları söylenebilir (TEPAV, 2006: 26).

Kayırmacılık ilişkisini maddi kazançlar boyutuyla değerlendirdiğimizde yatay ilişkilerin yanısıra dikey ilişkilerde de adaletsizliğe neden olabileceğini söylemek mümkündür. Bu ilişkide kayırılan tarafın elde etmiş olduğu makamın sağladığı imkanları kendisini kayıran tarafın lehine kullanması yoluyla da bir karşılıklı çıkar ilişkisi oluşturulabilir.

Kayırmacılık, eşitsizliği tahrik eden adaletsiz bir ilişki biçimi olduğundan personel teşviklerinin azaltılması gibi (Ponzo ve Scoppa, 2010: 96; Prendergast ve Topel, 1996: 975) kimi yasaklayıcı kurullarla önlenmeye çalışılmasına rağmen, hem kamu sektöründe hem de özel sektörde oldukça yaygın ve adeta kurumsallaşmış bir görüntü vermektedir (Aytaç, 2010: 5). Kayırmacılığın kurumsallaşmış yapısının temellerini ortaya koymaya çalışan Asunakutlu'ya göre (2010: 52), örgütlerde çalışanların kendi amaçlarına ulaşmak için güç merkezine yaslanarak güçten nemalanmak suretiyle arzu ettikleri örgütsel pozisyonu elde etmek ve bu pozisyonu güçlendirerek korumak şeklindeki hedefleri ile yöneticilerin örgütsel kaynaklar üzerindeki tasarruf hakları kayırmacılığın ortaya çıkış noktasını oluşturmaktadır. Ona göre takdir kullanma, doğası gereği subjektiftir ve kaynakların bir kişi ya da gruba aktarılması, büyük ölçüde diğer grubun bu kaynaklardan mahrum bırakılması sonucuna yol açmaktadır. Bu durumda yöneticilerin takdir yetkisini (sahip olduğu maddi ve psikolojik örgüt kaynaklarının paylaşılması yönündeki tercihini) hangi yönde kullanacağı tercihi kayırmacılığı ortaya çıkarabilecektir. Bu noktada öznelliğin kayırmacılığa kapı açtığı ileri sürülebilir; çünkü yönetici kişisel tercihleriyle bazı çalışanları diğerlerinden daha önemli sayarak tercihlerini bu çalışanlar doğrultusunda kullanabilir (Prendergast ve Topel, 1996: 958).

Kayırmacılık, genellikle yolsuzluk ve yöneticilerin yakınlarını kayırmasının olumsuz imajına çağrışım yaparken kayırmacılıkla ilgili yaygın görüş kayırmacı davranışlar sonucunda bu ilişki ağının dışında kalan herkes kaybederken sadece kayıran ve kayırılan tarafların kazandığı yönündedir (Lee, 2008: 1407). Kayırmacılık ilişkisinde karşılıklı bir fayda söz konusudur; dikey ve hiyerarşik olarak kurulan bu ilişkinin taraflarından kayıran, maddi kazanç, prestij ve güç elde ederek mevcut konumunu güçlendirip örgüt hiyerarşisi içerisindeki yerini sağlamlaştırırken, kayırılan ise, genelde somut, geçici kazanç ve olanaklara sahip olur (İlhan ve Aytaç, 2010: 63).

Örgüt üyeleri arasında kayırmacı davranışların ortaya çıkmasında ve tarafların kayırmacılık yolu ile beklentilerine ulaşmalarında “güven” ve “güç” kavramlarının önemine vurgu yapan Asunakutlu (2010: 55), kayıran tarafın, güvenilebileceği benzerleri tercih edeceğini ve kaynakları daha çok bu grup lehine kullanma eğilimi sergileyeceğini, benzer şekilde örgütlerde grupların bir biçimde güç mücadelesini başlattıklarını, güce sahip olanın, kendine benzerleri koruyarak kendi gücünü daha fazla artırmak isteğinin kayırmacılığa yol açtığını ifade etmektedir.

Oldukça geniş bir toplumsal evrene sahip olan kayırmacılık, alışveriş ya da sosyal etkileşim süreçleri, sosyal ilişkilerin üzerine temellendirildiği simgesel olarak gündelik hayatın yeniden üretildiği törenler/seremoniler, modern sosyal ağlar, örgüt üyelikleri, sosyal sermaye bağlılıkları, modern kent ilişkileri vb. ortamlarda ortaya çıkabilen ve toplumdaki iktisadi, kültürel ve sosyal ilişkilerin yeniden kurulmasına neden olan bir davranış biçimidir (Aytaç, 2010: 6).

Yapılan araştırmalar kayırmacılıkla ilgili olarak iki farklı görüşü ortaya koymaktadır (Ayata ve Arıcı, 1996: 83); bu görüşlerden ilki kayırmacılığın siyasi gelişmeye katkısını vurgular. Bu görüşe göre, kayırmacılığın siyasi katılım araçlarının yeterli olmadığı durumlarda merkez ile çevre arasındaki ilişkileri güçlendirmekte ve siyasi bilincin artmasında olumlu katkıları vardır. Kayırmacı davranışların, kaynakların paylaşımına yapmış olduğu etkiden dolayı toplumsal bütünlüğün sağlanmasında ve katılımcı demokrasinin geliştirilmesinde bir araç olarak görülmesi mümkün olabilir. Kayırmacılıkla ilgili ikinci görüş ise, tam tersine kayırmacılığın modernleşme düşüncesi ile bağdaşmadığını, modern siyasal katılım araçları üzerinde olumsuz etkileri olduğunu savunmaktadır. Bu görüşe göre, kayırmacı davranışlar, toplumda yatay sosyal ağların gelişmesini engeller, toplumu bölerek adaletsiz bir güç ilişkisinin sürekliliğini sağlar.

Kayırmacılık temelinde gelişen toplumsal ilişkilerin, kaynakların dağıtımı ve farklı toplum kesimleri arasındaki bağları güçlendirmesi şeklinde ortaya çıkan faydalarına rağmen toplumun adalet ve güven algıları üzerinde yaratacağı tahribatın çok daha önemli sonuçlar doğuracağını söylemek yanlış olmayacaktır.

Kayıрма sisteminin temel özellikleri, ülkelerin toplumsal yapılarına ve gelişmişlik düzeylerine göre farklılık gösterebilmektedir. Çeşitli ülkelerde kayırmacılığın nasıl anlaşıldığını ve uygulandığını ortaya koymaya çalışan M. Duverger (1965'den akt. Güran, 1980: 111-113), kayırmacı davranışları gelişmemiş, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler boyutu ile değerlendirmiştir:

Gelişmemiş ülkelerde, devlet, imtiyazlı azınlıkların hükmetme vasıtası olarak algılandığı için memurların, kamu yararını değil bu grupların özel çıkarlarının tatminini sağladığı düşünülür. Memurların, egemen çevreler tarafından, bağlılıklarının derecesine göre seçilmelerinden dolayı kayırmacılık, sistemin bir parçası haline gelmektedir.

Gelişmiş ülkelerde, yasalar seçimleri kazanan partiyi, memurları serbestçe değiştirmekten alıkoyduğu için; memurları buldukları yerde tutmak zorunluluğu bulunur. Böylece kayırma sistemi yerini liyakata dayalı devlet memurluğu sistemine terk etmeye başlar. Devlet, belli grupların doğrudan aleti olmaktan zaman içinde çıkar ve memurların görevlerini kamu yararını ön planda tutarak yaptığı özerk sosyal bir güce dönüşür.

Gelişmekte olan ülkeler, kendilerini, kamu hizmetleri açısından ikisinin ortası bir noktada bulur. Şöyle ki, bir yanda alışkanlıkların etkisi, bu ülkeleri kayırma sistemine ve suistimale iterken; öte yandan, modern yönetim biçimine doğru evrim hareketi, siyasal bağımsızlık ve dürüstlük esasları üzerine kurulu teknik yönetime elverişli bir gelişme gösterir. Ancak modern yaşayış biçiminin, programlı vaktinde hareket, titizlik ve benzeri temel öğelerine henüz alışmamış insanlarla modern yönetimi harekete geçirmek oldukça zordur. Bu nedenle modern yönetim biçimine yönelik evrim, 'eski nüfusla' karşılaştırıldığında 'modern nüfus'un taşıdığı küçük önem yüzünden zayıf bir seyir izler. Böylece, gelişmekte olan ülkelerde, liyakat sistemi benimsense, yasalar bu hükümleri içerse bile, uygulamada, var olan kayırma sistemidir.

Duverger'in sistematik yaklaşımı çerçevesinde değerlendirildiğinde Türkiye'de hakim olan kayırmacı davranışların gelişmekte olan ülkelerle paralellik gösterdiği söylenebilir. Türkiye'de yasal olarak liyakat esasına dayanan fakat uygulama da kayırmacılığın öne çıktığı bir yapı görülmektedir.

Kayırmacılık, türü ve şekli nasıl olursa olsun örgütlerin işleyişinde çeşitli aksaklıklara yol açmakta bazı insanları haksız yere koruyup kollayarak ayrıcalıklar sağladığı için örgütlerde adalet ve eşitlik ilkelerinin zarar görmesine neden olmaktadır (Erdem ve Meriç, 2012: 142-143). Çalışanlar, “örgüte katkıları ve karşılığında elde ettikleri” biçiminde bir değerlendirmeyi, hem kendileri hem de çalışma arkadaşları için yapacak ve bu değerlendirme sonucunda haksızlığa uğradıklarını düşünmeleri örgütsel çatışmalara kaynak oluşturacaktır (Asunakutlu, 2010: 52).

Örgütlerde kayırmacılığın varlığı ve olumsuz etkileri yapılan araştırmalar ile ortaya konulmuştur (Çelik ve Erdem, 2012: 28; Meriç ve Erdem, 2013: 485).

Argon'un (2016: 245) ilkökul öğretmenleri üzerinde yaptığı araştırma sonuçlarına göre, kayırmacılığın hem bireysel anlamda çalışanlar düzeyinde hem de örgütsel düzeyde birçok olumsuz sonucu tespit edilmiştir; kayırmacılık sonucu çalışanlar kendileriyle ilgili motivasyon eksikliği, performans düşüklüğü, iş doyumsuzluğu, tatminsizlik, verimsizlik, boş verme ve uzaklaşma durumları yaşarlarken, çalışanların yöneticilerine yönelik güven kaybı ve uzaklaşma hissettikleri, bu olumsuzlukların ise örgütte güven kaybı, kadrolaşma, bağlılığın yok olması, işten ayrılma vb. sorunlara neden olduğu görülmüştür. Ayrıca hizmetlerin yürütülmesinde amaçlardan uzaklaşılırken eşitlik, adalet ve etkililik ilkeleri zedelenmekte, işlerin niteliği düşmekte, karşı cinse görev vermeme, yeteneksiz olanların göreve gelmesi söz konusu olup, bu durum çalışma ikliminde çatışmaları artırırken, ilişkileri olumsuz etkilemektedir.

Polat ve Kazak (2014: 71), tarafından gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre de okul yöneticilerinin sergiledikleri kayırmacı davranışlar ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kayırmacılığın, insan kaynakları uygulamaları, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık (Büte, 2011a: 147), çalışan ve örgüt performansı (Aydoğan, 2009: 33; Ören, 2007: 86) üzerinde olumsuz etkileri olduğu ve ayrıca iş yerinde çatışma ve stresin en önemli kaynaklarından birisi olarak görüldüğü ifade edilebilir (Kwon, 2006: 1).

2.1.1. Kayırmacılığın Tarihsel Gelişimi

Kayırmacılık, gerek bireysel gerekse kurumsal olarak tarihin her döneminde görülmüş istenmeyen bir örgütsel davranış biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Modern öncesi devlet sistemlerinde, hükümdarın iktidarını koruyabilmesi, onun adına yetkileri kullanacak ve görevleri ifa edecek memurların kendisine sadık kişiler arasından seçilmesine bağlı olduğu görüşü hakim olduğundan kayırma sisteminin de böyle bir anlayışa uygun olarak, modern hukuk devletlerinin ortaya çıkmasından çok daha önce, devrin idare anlayışının bir sonucu olarak karşılık bulduğu söylenebilir (Ateş, 1995: 49).

Eski Roma'da İmparatorun kişisel otoritesi ile, devleti temsil eden otoritesi teorik olarak ayrı görülürken imparator Jül Sezar zamanında bu iki şahsiyet arasındaki fark imparatorun kişisel otoritesi lehine, ortadan kalkmış, tam bir hiyerarşi düzeni içinde, askeri disipline dayanan, hükümdara sadık bir bürokrasi oluşturulmuştur. Ortaçağa gelindiğinde ise, oluşturulan feodal rejim sonucunda, hükümdar veya prenslerin emrinde bulunan kişiler kamu personeli olmaktan ziyade, bunların şahsi hizmetlileri olarak görülmeye başlanmış, kamu hizmetleri ancak hükümdar ve prenslere şahsi tabiiyet ve mutlak itaatle bağlı bir kadroya gördürülmüştür (Ateş, 1995: 49-50). Feodal rejimin kayırmacılık ilişkisini toplumun genel yapısına göre kurduğu söylenebilir (Mendras, 2009: 210); bu sistemde hükümdar tebaasına toprak verir, derebeyi de bağlılık üzerine yemin eder ve bu yeminin gereği olarak da sadakatini dile getirmek için her sene, onun sayesinde toprak sahibi olduğunu simgeleyen bir parça toprakla hükümdarının ayağına gider ve savaş olduğu takdirde de bütün tebaasını silahlandırıp hükümdarlarının yanında bulunurdu.

Tarihsel süreç içerisinde incelendiğinde kayırmacılığı ortaya çıkaran toplumsal nedenlerden bir diğerinin de hediyeleşme ve beraberinde getirdiği rüşvet olgusundan kaynaklı olduğu söylenebilir. Devlet'in ortaya çıkması ile birlikte rüşvet, bütün toplumlarda varlığını sürdürmüş ve en eski siyasal yozlaşma türü olarak ilkçağda; Mezopotamya, Mısır, İran ve Roma medeniyetlerinde, Ortaçağda; İslam ve Hristiyan aleminde, Bizans, Selçuklu ve

Osmanlı Devletlerinde sürekli olarak varlığını sürdürerek kayırmacı davranışların önünü açmıştır (Aktan, 1994: 51-52).

Hediyeleşme ile rüşvet arasındaki ilişki hediyeleşme geleneğinin çıkar sağlama temelinde şekillendirilmesi ile açıklanabilir. Toplumsal ilişkileri güçlendirmek için bir araç olarak değerlendirilebilecek olan hediyeleşme, haklı bir işi hızlandırmak veya haksız bir işin yapılmasını sağlamak için kullanıldığında rüşvet halini almaktadır.

İlkçağlarda hediye vermenin seküler ve dini alanlarda farklı anlamlar taşıdığı görülmektedir (Çelik, 2006: 27-28); hediyeleşmeyi seküler alanda, sosyal dayanışmayı sağlayan, dönemin ekonomi kültürünü ifade eden takasın bir uzantısı ya da dostluğun ifadesi olan bir davranış biçimi olarak değerlendirmek mümkünken dini alanda ise Tanrı'ya adanan hediyelerin, onun gücü karşısında ondan merhamet dileme ve korunma talebinden kaynaklandığı, dinlerde hediyeleşmenin toplumsal birlikteliği güçlendirmek için kullanıldığı, çıkar sağlamak için hediye verilmesinin ise rüşvet olarak görülerek yasaklandığı söylenebilir.

İstanbul Arkeoloji Müzesinde bulunan M.Ö. 4000 yıllarına ait bir Sümer tableti, rüşvet sonucu ortaya çıkan kayırmacılığın ilk belgesi niteliğindedir (TEPAV, 2006: 33); "*Sümer Okul Günleri*" adını taşıyan bu tablette okulunda başarısız bir öğrenciden bahsedilmekte ve bu öğrencinin ailesinin öğretmeni evlerine davet ederek öğretmeni yedirip içirmesi, hatta türlü hediyeler vermeleri sonucunda başarısız öğrencinin birden sınıfın en başarılı öğrencisi oluverdiği, sınıf başkanı yapıldığı anlatılmaktadır.

İlkçağlarda görülen kayırmacı davranışların yoğunluğunu ortaya koymak açısından dönem içerisindeki kayırmacılıkla ilgili bazı gelişmeler şu şekilde sıralanabilir (TEPAV, 2006: 33-34):

- İki bin üç yüz yıl önce Brahman Başbakanı yolsuzluğun 40 yolunu saymıştır.

- Eski Çin'de, rüşveti önlemek üzere memurlara maaşlarına ek olarak "yang-lien" adıyla bir ek ödeme sistemi geliştirilmiştir.

- İki bin yıl önce Hint Kralı Kathilya bu konuyu ele alan "Arthastra" adlı bir kitap yazmıştır.

- İlk çağın önemli hukuk eserlerinden olan Hammurabi Kanunlarında ise, rüşvetle ilgili bir konuda hüküm veren yargıcın, sonradan bu hükmü değiştirmesi halinde görevinden alınacağı, bir daha kesinlikle yargıçlık yapamayacağı ve davaya konu olan miktarın on iki katı tutarında tazminat ödeyeceği hükmü yer almıştır.

- Eski Yunan'da memurlar arasında rüşvet olayının artması sonucunda, ünlü Yunanlı Hatip ve devlet adamı Demostenes (M.Ö. 384-322) kendini rüşvetle mücadeleye adanmış, ancak kendisi de rüşvet almak suçundan mahkum olmuştur.

- Yine ilk çağın önemli düşünürlerinden Platon, “Devlet memurları hiçbir hediye almadan hizmet etmelidirler. Buna uymayanlar yargı kararlarıyla cezalandırıldığında cenaze merasimi yapılmadan gömülmelidirler” şeklindeki sözleri ile kayırmacılığın toplumsal yozlaşma açısından ne kadar önemli bir sorun olduğunu ortaya koymuştur.

Kayırmacılığın, Avrupa'da özellikle 18. yüzyıldan sonra kurumsal bir yapıya büründüğü görülmektedir. İngiltere'de 18. yüzyılın sonuna kadar olan dönemde memurların işe alınması ve atanması şahsi ilişkilere ve arkadaşlık ilişkilerine dayanıyor ve kralın bir hediyesi olarak görülüyordu; kayırmacı sistemin hakim olduğu bu dönemde memurlar çok yüksek ücretler karşılığında çok az iş yapıyor ve atanmaları Kral veya Kralın bakanlarının emriyle mümkün olabiliyordu (Gödekmerdan, 1991: 237). Bu dönemle ilgili Merikoski'nin (1969: 6) paylaştığı ölen bir kadının mezartaşında yazılı kitabede, bu kadının aile ilişkilerini kullanarak kocası ve çocuklarının 12 farklı devlet görevine atanmalarını sağladığı yönündeki anektot İngiltere'de kayırmacılığın boyutunu ortaya koymaktadır.

İngiltere'de 19. Yüzyılda hakim olan bu sistem, 1854 tarihli kamu yönetimi reformunun temel sebeplerinden birisi olurken Avrupa'da ki diğer ülkelerde görülen benzer uygulamalar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Ateş, 1995: 53):

- 19. yüzyıl Almanya'da görünüşte liyakata dayanan fakat gerçekte kayırma sisteminin uygulandığı bir dönem olmuş Nazi iktidarı ile birlikte kayırma sistemi zirveye ulaşmıştır.

- Avusturya'da kayırma sistemi idari kadroların iktidar ortaklarının sandalye sayısına oranlanarak bölüşülmesi şeklinde uygulanmıştır.

- Belçika'da, memurların hizmete giriş ve terfilerinde tayin edici kriterin siyasi parti ve sendika üyeliğine dayanması şeklinde görülmüş ve kayırma rejiminin bu şekilde uygulanmasına "Anglo-Sakson Sistemi" denilmiştir.

Kayırmacılık kavramının yönetim literatüründe yaygın olarak kullanılmaya başlanması ilk defa 1828 yılında ABD'de kamu personellerinin seçiminde dönemin ABD Başkanı General Jackson'ın başlattığı "Spoils System" istismarıyla olmuştur (Aykaç, 1990: 101; Şen, 1995: 79; Tortop, 1992: 48). "Yeterlik ilkesi"nin karşıtı olan "Spoils System", Türkçede "Yağma Sistemi", "Kayırma Sistemi", "Ganimet Sistemi" şeklinde ifade edilmektedir" (Tortop, 1992: 48).

Dönemin Amerikan yönetim sistemine hakim olan kayırmacı anlayış, New York senatörü William L. Marcy'nin, 1831 yılında senatoda gerçekleştirdiği konuşmasında "Siyasi savaşta yenilenler görevlerinden çekilmelidir; ganimet savaşı kazananın hakkıdır" şeklindeki ifadeleri ile yönetim tarihine geçmiştir (Merikoski, 1969: 13). Bu gelişmeler ışığında, iktidarı ele geçiren siyasal erkin, kamu personellerini istediği şekilde değiştirebilmesi sonucunu doğuran kayırmacılık sistemi, ABD'de 19. yüzyılda kamu yönetiminin temelini oluşturmuştur (Ergun, 2004:20).

Bu sistem, "siyasi partiler, iktidara taraftarları ile birlikte gelmeli" ve "memurluk sürekli bir meslek haline gelmemelidir, çünkü memurluk meslek haline gelirse özel çıkarlar ağır basabilir, halktan kopuk ve ona kapalı bir sisteme dönüşebilir" görüşlerine dayanmaktadır (Eryılmaz, 1993: 87). ABD'de uygulandığı şekli ile kayırmacı sistem, seçimi kazanan siyasi partinin, kamu görevlerine kendi taraftarlarını yerleştirmesi ve onlarla beraberde iktidardan gitmesini öngörmektedir (Güran, 1980:86).

Yağma sisteminin beraberinde getirdiği kayırmacı uygulamalar sonucunda kamu yönetiminde yozlaşma artmıştır. Yağma sisteminin dolaylı bir sonucu olarak 1881 yılında Başkan Garfield'in memurluk isteyip, siyasal destek bulamadığı için ümitleri yıkılmış bir kişi tarafından tren beklerken öldürülmesi,

sorunun boyutlarının anlaşılmasına neden olmuştur (Aykaç, 1990: 101; Güran, 1980: 95).

Bu gelişmenin sonrasında ABD’de kayırma sisteminden vazgeçilmesi ve kamu personel atamalarının siyasi iradede bağımsız gerçekleştirilmesi yönünde bir uzlaşma sağlanmıştır (Özdemir, 2008: 185). 1883’te “Pendleton Kanunu”nun çıkmasıyla konu ile ilgili ilk adım atılmış, kayırma sisteminden likayat sistemine yönelik başlamış fakat kayırma sistemi azalmakla beraber uzun yıllar varlığını “siyasal kadrolar ve siyasal atamalar” adı altında devam ettirmiştir (Güran, 1980: 97; Wheeler, 1919: 489).

2.1.2. Türkiye’de Kayırmacı Davranışlar

Osmanlı Devleti’nin ilk kuruluş zamanlarında ve hatta sistemin yozlaşmaya başladığı 16. yüzyıla kadar gerek devletin kuruluş yıllarında devletin ruhani yapısının şekillenmesinde etkili olan din alimlerinin devleti yönetenlere yönelik nasihat ve vasiyetleri gerekse devlet idarecilerine yönelik olarak, devletin kötü gidişini önlemek için alınması gereken tedbirleri ve yapılması gerekenleri açıklayan bir rapor niteliği arz eden risalelerin de etkisiyle kayırmacı uygulamalardan söz etmenin pek mümkün olmadığı belirtilebilir (Çarıkçı ve Arslan, 2010: 30).

Osmanlı Devleti’nde kuruluş döneminde çok sade bir nitelik taşıyan bürokratik yapı, yükselme döneminde Fatih Sultan Mehmet devrinde (1451-1481) toprakların hızlı ve hacimsel büyümesinin de bir sonucu olarak, yapı ve fonksiyon olarak oldukça güçlendirilmiştir. Bu durum Kanuni Sultan Süleyman devrinde de devam etmiş ve bürokratik yapı daha iyi işler hale getirilmiş; liyakatı ödüllendirecek, yetenek, çaba ve donanımın ön planda tutulduğu, hem manevi hem de maddi ödüllendirmenin önem kazandığı bir yönetsel sistem kurulmuştur (Aykaç, 1997: 137).

Kayırmacılık sorunu Kanuni Sultan Süleyman devrinden (1520-1566) sonra Osmanlı Devleti’nin en önemli sorunlarından biri haline gelmiştir (Yılmaz ve Kılavuz, 2002: 26). Sokullu Mehmet Paşa döneminde tayin edilen vezirlerin sayısına ve görev sürelerine bakıldığında, devlet yönetiminde temel ilkelerin en önemlilerinden olan istikrarın bu dönemde ne kadar göz ardı edildiği ortaya

çıkılmaktadır (Tortop ve diğeri, 2007: 421). Osmanlı Devletinde 16. yüzyıldan sonra, kamu personellerinin seçiminde ve atamalarında rüşvet hâkim olmuştur. 16. yüzyıl ortalarında Avusturya elçisi Busbesque, bu dönemde memurların liyakat esasına göre atandıklarını, memur seçimlerinde bilgi kabiliyet ve zekanın önemli kriterler olarak belirlendiğini belirterek bu durumu Türklerin üstün ırk haline gelme sebeplerinden biri olarak gösterir. Kanuni Sultan Süleyman döneminde rüşvet aldığı dönemin kaynaklarında nakledilen sadrazam Rüstem Paşa'nın (1544-1561) bile kendisinden sonraki dönemle karşılaştırıldığında daha az rüşvet aldığı ifade edilmektedir (Özsemerci, 2002: 36-37).

Osmanlı Devleti'nde memurların göreve başlaması, tayin ve atamalarda rüşvetin önem kazanması, Kanuni devrinde (1520-1566) Rüstem Paşa'nın rüşvete göz yumması ile başlamış, III. Murat döneminde (1574-1595) ise iyice yaygınlaşmıştır. Rüşvet, Şemsi Paşa'nın, Sultan III. Murat'a rüşvet vermesi ve bunun sonucunda da halkın devlet işlerini görmek için rüşvete başvurması ile gelenek haline gelmeye başlamıştır. Kadıların rüşvet vererek defterdarlığa atandıkları, adaleti sağlamakla görevli bu meslek grubunun neredeyse tamamının rüşvete bulaştığı, devlet adamlarının makam ve mevkilerini kötüye kullanarak rüşvet aldıkları, devletin yozlaşmaya başladığı devrin kaynaklarında aktarılmaktadır (Çelik, 2006: 29-30).

I. Mahmut (1730-1754) ve III. Mustafa (1757-1774) devirlerinde, yolsuzlukların önlenmesi amacıyla hediye verilmesine bir takım kısıtlamalar getirilmiştir. III. Mustafa devrinde devlet memurlarına; Nevruz, Mevlid Kandili, Ramazan ve Kurban Bayramları olmak üzere, yılda sadece dört kez hediye verilmesine izin verilmiştir. III. Selim (1789-1807), tayin ve atamalarda rüşvet ve yolsuzluk konularında devlet adamlarını uyarmış, konunun bizzat takipçisi olmuştur. Sultan II. Mahmut devrinde (1808-1839), öncelikle idari yapının temel dayanakları arasındaki güç dengesi düzenlendikten sonra, Avrupalı tarzda bir hükümet oluşturulmasına yönelik olarak ehil olmayanların memur kadrolarına alınmasını engellemek amacıyla imtihan sisteminin getirilmesini öngören birtakım yeni adımlar atılmıştır (Çelik, 2006: 35-40).

Klasik Osmanlı yönetim biçimi için kullanılan hane halkı benzetmesi, hane halkının (memurların) hane reisiyle (padişah) olan ilişkisini anlatmak için daha uygundur. Osmanlı’da liyakatın bir anlamı padişaha gözü kapalı sadakat idi. Yönetici sınıf, padişahın isteklerini eksiksiz yerine getiren bir mekanizma olarak algılanırdı (Heper, 2006: 62). O halde yönetici sınıfın köleye benzer bir seçkinler sınıfı olduğunu söyleyebiliriz. Sultana kayıtsız bağlılık ve iradesine mutlak itaat gerçeği Osmanlı yönetim sisteminin temel unsurlarından birisi haline gelmişti. 1830’lardan sonra yapılan yeniliklere ve bazen de daha sonralara kadar sultan, resmi kölelerini istediği gibi cezalandırabilir, idam edebilir veyahut da mallarına el koyabilirdi (Findley, 1994: 12).

Özellikle II. Mahmut döneminde bürokraside önemli reformlar yapılmıştır. Bu dönemde Avrupayı model alan modern bir bürokrasi oluşturulmak için çalışmalar yapılmıştır. Rüşvete engel olabilmek amacıyla, kamu görevlilerinin, görevleri ile ilgili rüşvet suçlarının cezalandırılması için bir ceza kanunu çıkarılmıştır. Tanzimat dönemi, rüşveti önlemeye yönelik önemli düzenlemelerin yapıldığı dönem olmuştur. Tanzimat döneminde (1839-1871) rüşvetle ilgili tedbirler alınmaya başlanmış ve 1840 yılında ceza kanunu yürürlüğe konulmuştur. Bu ceza kanununda rüşvet suçu geniş şekilde düzenlenerek rüşvet suçu işleyenlerin çarptırılacakları cezalar belirlenmiştir. Tanzimat Döneminde rüşvet kapsamında alınan önlemler ile başarılı olunduğu söylenebilir fakat rüşveti önlemek için yapılan yasal düzenlemelerin uygulanması zaman içinde bozulmuş ve Osmanlı Devleti’nin son dönemlerine kadar da rüşvet devlet yönetiminde verilen kararlarda etkin olmaya devam etmiştir (Özsemerci, 2002: 43-45).

Atama ve terfi sorunlarıyla ilgili olarak 1863’te çıkarılan bir yasa, “kapı kahyaları”nın atanmasını vilayet valilerinin ve bu gibi görevliler bulunduran mahalli idari memurların seçimine bırakılmış bir mesele olmaktan çıkarılarak merkezi hükümete ait bir özel hak haline dönüştürmüştür. Aynı şekilde 1864 Vilayet Nizannamesi de valilerin astlarının merkezden ferman-ı hümayunla atanması derecesini artırıyor ve böylece patrimonyal saray geleneğinin o ana kadar en açık biçimiyle egemen olmasını sağlıyordu. Bununla birlikte daha sonra çıkarılan 1871 Vilayet Nizannamesi atama yetkisinin çoğunu valilere veriyor ve

daire başkanlarının astlarını seçme hakkı da tanınmaya devam ediyordu (Findley, 1994: 165).

Tanzimat ve II. Abdülhamid (1876-1909) dönemlerinde kamu personel sisteminde kayırmacılık devam etmiştir. Kamu görevlerinin babadan oğula ya da miras yolu ile akrabalara geçmesi dikkat çekmiştir (Heper, 2006: 91). Öyle ki Sultan Abdülhamid'in memurlarıyla olan ilişkisi açısından özel komisyonların en önemlisi olan memurin-i mülkiye komisyonunun, padişahın sivil-bürokrasideki atama ve terfi mekanizmaları üzerinde hakimiyet sağlamasında merkezi bir rolü vardı (Findley, 1994: 225).

Osmanlı Devletinde kuruluş döneminde pek sık rastlanmayan kayırmacı ilişkilerin yükselme döneminin sonlarına doğru ortaya çıktığı ve daha sonraki süreçte Osmanlı Devletinin yıkılmasının önemli sebeplerinden birisi haline geldiği görülmektedir. Özellikle Batılılaşma hareketleri çerçevesinde III. Selim ve II. Mahmut tarafından rüşveti önlemeye yönelik tedbirler alınmasına rağmen kayırmacılığın önünü açan rüşvet, Osmanlı Devletinin son dönemlerine kadar idari yapı içerisinde hakim olmaya devam etmiştir.

Cumhuriyet döneminde M. Kemal Atatürk, bürokrasinin liyakat esasına göre şekillenmesi gereğini ortaya koymuştur. Fakat Atatürk'ün oluşturmak istediği bürokratik yapının hayata geçirilmesi kolay olmamıştır. Cumhuriyetin ilk yıllarında üst düzey bürokratik makamlara yapılan atamalarda siyasi parti yakınlığı etkili olmuştur (Heper, 2006: 124). Cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren devlet yönetiminde yolsuzluklar dikkat çekmeye başlamıştır. Tek partili dönemde, bir bakan yüce divana sevk edilmiş, Havuz-Yavuz davası adıyla anılan bu olayın sanıklarının mahkûmiyetine karar verilmiş ve siyasal yaşamları son bulmuştur. Çok partili demokrasiye geçildiği dönemde de yolsuzluk olayları devam etmiştir. Bu dönemde yine bir bakan ve çok sayıda bakanlık memuru yolsuzluk suçlaması ile yargılanmıştır (Özsemerci, 2002: 48).

1950-1960 devlet yönetiminde popülist politikaların hakim olduğu bir dönem özelliği göstermiştir. 1970'li yıllarda ise kamu görevlilerinin siyasal tercihler neticesinde göreve atanmaları hız kazanmış, "siyasal kayırmacılık" ve "nepotizm" yaygınlaşmıştır. Türkiye'de yönetimde siyasallaşmanın en yoğun olarak görüldüğü 1970'li yıllarda, yeni kurulan bir hükümetin ilk altı aylık

doneminde, 206 müsteşar, müsteşar yardımcısı, genel müdür, vali görevlerinden alınarak, bunların yerine 320 yeni atama yapılmıştır. Bu değişikliklerin ardından yönetime gelen yeni hükümet döneminde ise bu defa 1223 üst düzey kamu yöneticisinin yeri değiştirilmiştir (Aykaç, 1997: 171).

Türkiye, 1973'ten 1980'e kadar koalisyon hükümetlerince yönetilmiştir. Bu koalisyonlar döneminde, hükümet ortaklarının her biri himayecilik (patronaj) ve kayırma (nepotizm) politikaları benimsemiştir. Bürokratlar, Türkiye'nin siyasal hayatında daha önce hiç rastlanmadığı ölçüde görevlerinden alınmışlardır. Koalisyonları oluşturan siyasal partiler, sivil bürokrasinin üst düzeylerine kendi adamlarını atama ile yetinmemiş bürokrasinin alt kademelerinde de aynı olgu ile karşılaşmıştır. Ek olarak, binlerce yeni sivil bürokrasi kadrosu yaratılmış ve her bakanlık, sanki belli bir siyasal parti tarafından mülk edinilmiş gibi bütünüyle o partinin tasarruflarına bırakılmıştır (Heper, 2006: 200).

Türk siyasal hayatında karşılaşılan genelde kayırmacılık özelde siyasi kayırmacılık davranışlarında siyasal partilerin önemli bir rolü bulunmaktadır. Türkiye'de siyasi partiler asli görevleri olan, parti politikalarını belirleyip uygulamak ve ülkenin geleceği için kamu yararına yönelik olarak halkı belirli amaçlara ikna etmek görevlerinden çok siyasi kayırmacılık düşüncesi içerisinde yandaşlarının iktidarın nimetlerinden faydalanmasını sağlamaya yönelik çalışmalar yapmaktadırlar. Böylece, siyasi partileri, koşulsuz destekleyen kişiler ödüllendirilmekte kamu gücü ve kaynakları, bu kişilere aktarılmaktadır (Çaha, 2009: 108).

Türkiye'de siyasi partilerin kendi içlerinde başlayan ve nepotizm, kronizm boyutları ile öne çıkan kayırmacı davranışlar, siyasi partilerin vatandaşlarla ve diğer kurumsal yapılarla olan ilişkilerinde de belirleyici olabilmektedir. Siyasi partilerde yapılan görevlendirmelerde ve seçimlerde aday belirlenmesi süreçlerinde akrabalığa ve diğer yakınlıklara dayalı tercihler dikkat çekmektedir. Yine siyasi partilerin iktidara geldikten sonrada gerek kamu personellerinin atanmalarında gerekse kamu kaynaklarının dağıtılmasında kayırmacılık referanslı tercihlerde bulunması Türkiye'de kamu yönetimi sisteminin neopatrimanyol bir hal almasına neden olmaktadır.

1982 Anayasası, kamu hizmetlerine girme hakkı başlığı altındaki 70. maddesinde konuyu şöyle düzenlemiştir: “Her Türk kamu hizmetine girme hakkına sahiptir. Hizmete alınmada, görevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayırım gözetilemez”. İşi esas alan Anayasanın ilgili maddesi, eşitlik ilkesinin bir gereğidir. Kamu personel seçiminde, hizmetle ilgili aranan özel ve genel koşulların dışında, başka koşul ve nitelik aranmaması gerektiğini, işe alınacak kişilerin, görevin gerektirdiği nitelikleri taşımasının zorunlu ve yeterli olduğunu ortaya koymaktadır. Fakat fiilen karşılaşılan kamu personelinin istihdamına yönelik mevcut politika ve uygulamalar, Anayasanın bu ilkesiyle açıkça çelişmektedir (Şen, 1995: 83).

Ülkemizde yasal olarak liyakat sistemi esas alınmakla beraber fiilen kayırma sistemi etkinliğini sürdürmektedir. Bu durum 1980’den sonra da devam etmiştir. Genellikle üst düzey kamu görevleri, hep siyasi makamlar olarak algılanmıştır. Bu makamlarda, siyasal iktidara kişisel yakınlık faktörü, aranan önemli niteliklerden birisi olmuştur. Nitekim 1983-1990 yılları arasında Başbakan Turgut Özal’a ya da bakanlara yakın kişilerin (dost, akraba, arkadaş, hemşehri, partili vb.) bürokrasinin üst düzeylerinde daha çok tercih edilir olduklarını gösterir uygulamalar olmuştur. Uygulamada iyi bir bürokratın, partisine sadık ve vefalı bir yönetici olması gerektiği kabul edilmiştir (Eryılmaz, 2002: 160).

Kayırmacılık, Türkiye’de konu ile ilgili yasal düzenlemelerin yapılmış olmasına rağmen önemli bir sorun olmaya devam etmektedir. Kamu personel seçiminde yasal kısıtlarında etkisiyle liyakata dayalı bir sistemin egemen olduğu görülmekle birlikte, terfilerde ve üst düzey kamu yöneticisi atamalarında siyasi kayırmacılık sonucunda gerçekleşen tercihlerin öne çıktığı görülmektedir. Sonuç olarak Türkiye’de fiilen kayırmacılığın hakim olduğu bir liyakat sisteminin uygulandığını söyleyebiliriz (Uz, 2011: 89).

2.2. Kayırmacılıkla İlgili Kavramlar

Kayırmacılıkla ilgili kavramlar; ayrımcılık, yolsuzluk, liyakat ve etik başlıkları altında incelenecektir.

2.2.1. Ayrımcılık

Ayrımcılık, bir toplumun veya devletin bazı üyelerinin, ötekilere sağlanan belli hak ve/veya ayrıcalıklardan yoksun bırakılması (Ataöv, 1996: 1), din, dil, ırk, cinsiyet gibi ayırıcı özelliklere dayanarak insan olarak aşağı görülme haline işaret eden bir zihniyet sonucunda onlara farklı davranılması (Leblebici ve diğerleri, 2011: 2) şeklinde tanımlanabilir.

Ayrımcılık sadece devletler ve toplumlar bazında değil kişisel tercihler noktasında da ortaya çıkabilmektedir. Law (2009: 1182), ayrımcılığı, formel ya da informel olarak sınıflandırarak bireylere karşı yapılan farklı ve çoğunlukla eşitliğe aykırı davranışlar olarak tanımlamıştır. Kavramı daha basit bir bakış açısıyla ele alarak, herhangi bir evrensel gerekçe söz konusu olmaksızın, birebir hukuk sisteminde eşit durumda olduğu düşünülen kişilere, haklar ve özgürlükler bağlamında diğer kişilerden farklı ve eşit olmayan bir muamele yapılması olarak tanımlayabiliriz (Çetin ve Özdemirci, 2011: 194; Karan, 2012: 139).

“Uluslararası hukukta ilk kez 1948 yılında İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi ile ortaya çıkmış olan ayrımcılık kavramı neredeyse tüm ülkelerin anayasalarında yasaklanarak; devletler, ırk, renk, cinsiyet, dil, din, siyasi ya da başka fikir, ulusal ya da toplumsal köken, mülkiyet, doğum ve benzeri statüler veya temeller bakımından hiçbir ayırım gözetmeksizin hukuken tanınmış tüm hakları herkese sağlamakla ve bu haklara saygı göstermekle, bireylerin veya birey gruplarının yapabilecekleri ayrımcı eylemlerle ilgili de yasal düzenlemeler yapmakla yükümlü tutulmuştur” (Karan, 2012: 139).

Ayrımcılık psikolojik bir bakış açısıyla ele alındığında kişi, grup hatta toplumlara karşı oluşturulan ön yargılardan kaynaklanan olumsuz tutum ve davranışların bütünü olarak değerlendirilebilir (Göregenli, 2012: 21). Bu ön yargılar sonucunda kişiler, doğuştan gelen cinsiyet, yaş, ırk, renk vb. özellikler, kimi zamanda sonradan elde edilebilen dil, din, medeni durum, siyasi düşünce vb. özellikleri nedeniyle ve hatta fiziksel durumlar ve engelleri nedeniyle ötekileştirdikleri diğer kişilere eşit olmayan muamele yapma hakkını kendilerinde bulabilirler (Çolak ve Ardor, 2001: 89; Demir, 2011: 761-762). Tamamen ön yargılar ile şekillenen ayrımcılık davranışı, kişi, grup hatta

toplumlara karşı olumsuz düşünceler beslemenin ötesine geçerek hoşlanmama, hor görme, kaçınma ve nefret etmeye kadar uzanan olumsuz tutumlarında ortaya çıkmasına neden olabilir (Göregenli, 2012: 21).

Ayrımcılık hangi toplumsal düzlemde karşımıza çıkarsa çıksın istenmeyen bir davranış biçimidir. İnsanların/ırkların/milletlerin vb. bir kısmının kendilerine yüklenen ve çoğu zaman rasyonel olmayan bir takım niteliklerinden dolayı diğerlerinden daha üstün olduğu görüşü tarihin en eski dönemlerinden beri toplumsal ve toplumlar arası ilişkilere yön vermiştir. Her ne kadar modernite ayrımcılığı ortadan kaldırmaya yönelik bir dünya görüşünü beraberinde getirsedey ayrımcılık günümüz modern toplumlarında hala sıklıkla görülmektedir.

Field (2008: 3), ayrımcılığı, toplumu düzenleyen hiyerarşik kuralları koyan egemen gücün, o büyüdü çevreye ait olmayanların gayri resmi iş birliğinin aşırılıklarını kontrol etme girişimleri olarak görmektedir. Bu durumda da zamanla ayrıcalıklı olanlar sahip oldukları ayrıcalıkları artırırken, haklardan yoksun kalanlar ise daha adaletsiz şartlara itilmekte egemen grup ayrıcalık ve gücünü korumak için, çatışmayı ve baskısını yoğunlaştırabilmektedir (Ataöv, 1996: 2).

Ayrımcılığın temel olarak; doğrudan ayrımcılık ve dolaylı ayrımcılık olmak üzere iki farklı türü olduğu ifade edilmektedir (Çetin ve Özdemirci, 2011: 195; Gül, 2012: 124-126):

Doğrudan Ayrımcılık, ayrımcılığın tipik görünümünü ifade eder; bir kişi ya da grupta; cinsiyeti, etnik kökeni, dili, dini ve bunlara benzer farklılıklar nedeniyle, açıkça alay etmek, aşağılamak veya karalamaktan başlayarak nefret söylemlerini yaygınlaştırmaya kadar geniş bir yelpazedeki ayrımcılık biçimlerinin uygulanmasını içerir.

Dolaylı Ayrımcılık, doğrudan ayrımcılıkta olduğu gibi farklı muameleyi içermez. Bu boyutuyla ayrımcılık, kişi veya gruplara farklı davranılmasından değil kendisine bazı ayrıcalıklar tanınması gereken dezavantajlı konumdaki kişilerden diğer insanlarla aynı şartlar altında hareket etmelerinin beklenmesinden dolayı ortaya çıkar. Herkese aynı şekilde uygulanan bir

düzenleme, ölçüt veya tercih olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilmekte ve sonuçları bakımından belirli kesimleri ayrımcılığa maruz bırakabilmektedir.

Günümüzde ayrımcılığın kabul edilebilir tek şekli “pozitif ayrımcılık” olarak görülmektedir. Eşitlik ilkesi gereği, kişinin herhangi bir nedenle bir ayrımcılığa uğraması durumunda ortaya çıkan eşitsizliğin giderilmesi için bu kişilere ayrımcılık yapılması ve eşitliğin tekrar tesis edilmesi gerekmektedir (Ulucan, 2013: 375-376). Pozitif ayrımcılık, bir toplumda dezavantajlı (kadınlar, engelliler, dini, etnik, ırksal azınlıklar vb.) konumdaki insan gruplarının genellikle iş, eğitim ve siyasi katılım alanlarında yaşamları lehine ayrıcalıklı muamele görmeleri amacıyla yönelik geliştirilen strateji, yöntem ve uygulamalarla toplumsal ayrımcılığı azaltabilecek bir politika aracı olarak kullanılabilir (Akbaş ve Şen, 2013: 167; Arıkboğa ve Akdöl, 2009: 79).

Pozitif ayrımcılık esasında kişilere verilen fazladan bir hak olmanın ötesinde bir anlam ifade etmektedir. Pozitif ayrımcılıkla dezavantajlı kişiler diğerleri ile eşitlenmeye, devlet tarafından dokunulamayacak özel alanı ifade eden din hürriyeti, düşünce hürriyeti vb. negatif haklardan tüm vatandaşların eşit biçimde yararlanmasının sağlanmasına çalışılmaktadır.

Toplumsal ayrımcılığın en zarar verici formlarından birisi iş yaşamında örgütsel gerekçelere dayanmayan ön yargılardan ötürü, aynı liyakat düzeyindeki çalışanlara farklı muamele yapılması sonucu görülmektedir (Çetin ve Özdemirci, 2011: 194; Çolak ve Ardor, 2001: 90; Demir, 2011: 762); işletmelerin personel seçimlerinde adaylarda iş gereklerinde olmayan bazı yetkinlikleri aramaları ayrımcılığın daha işe giriş aşamasında ortaya çıktığını göstermektedir. Eşit liyakat düzeyine sahip iki bireyin işverenlerin işe alma, işte terfi, ücret ve çalışmalarını ödüllendirme gibi kararlarında kişilerin özelliklerine, işteki performanslarına ve verimliliklerine göre değerlendirilmeyip; cinsiyetine, yaşına, ırkına ve benzeri şeylere göre farklı muamele görmesi şeklinde karşımıza çıkan işgücü piyasasında ayrımcı uygulamalar, örgütlerde verimsizlik yaratmasının yanısıra, eşitlik ilkesine de aykırıdır.

İş yerinde ayrımcılık, cinsiyet, din, etnik köken, yaş, cinsel yönelim ya da diğer gerekçelerle insanların haklarının sistematik inkârına kadar uzanarak

(Wood ve diğeri, 2013: 617), rahatsızlık verici düşmanca bir iş çevresi yaratabilir (Rospenda ve diğeri, 2009: 820). İş yerinde ayrımcılıkla mücadele, iş gücüne tahsis edilen hakların paylaşımında liyakat ve başarıya göre belirlenmiş standartların ve ahlak kurallarının geçerli olduğu büyük bir kampanyanın parçası olmalıdır (Fevre ve diğeri, 2011: 229). Konu ile ilgili araştırmalar, ayrımcılığa maruz kalan bir kişinin ırk veya etnisite farkının iyi bir iş bulmak noktasındaki fırsatlar ve çalışma koşullarının niteliği üzerinde bir etkisi olabileceğini göstermektedir (Kosny ve diğeri, 2016).

Özel sektörde ayrımcılık insan kaynakları uygulamaları ve iş gücü piyasası üzerinde olumsuz etkilere neden olmaktadır (Çolak ve Ardor, 2001: 91); ayrımcılığın bir sonucu olarak iş gücü piyasasında kadınlar düşük ücretlerle çalışmak zorunda kalmakta, ayrımcılık kadınların iş gücüne katılım, okula devam ve işteki eğitim programlarına katılma gibi kararlarını da etkilemektedir. Ayrımcılık örgütsel düzeyde ortaya çıkarak çalışan sağlığı üzerinde de bir etkiye neden olabilmektedir (Kosny ve diğeri, 2016). Ayrımcılık sonucu belli bir kategori ve grubun üyesi olan çalışanların, refah düzeyleri ve sağlıkları üzerinde olumsuz etkiler görülebilmekte, çalışanlar kötü muameleyle maruz kalabilmektedirler (Wood ve diğeri, 2013: 617).

2.2.2. Yolsuzluk

“Yolsuzluk” terimi, rüşvet gibi maddi kazanç, ya da parasal olmayan kayırmacılık gibi özel amaçlara yönelik olarak kamusal yetkinin yasadışı olarak kötüye kullanımını içeren davranış ve eylemleri kapsamaktadır (Berkman, 1983: 9; Rose-Ackerman, 1996 : 365). Yolsuzluk yaygın olarak özel çıkar sağlamak amacıyla kamu görevinin avantajlarından yararlanmak olarak tanımlanmaktadır (Pisor ve Gurven, 2015: 1). Burada bahsi geçen özel çıkar bir kişinin çıkarı olabileceği gibi, bir grubun, partinin, ailenin çıkarı da olabilir (Tanzi ve Davoodi, 2000: 1).

Çulpan (1980: 34) yolsuzluğu, “kamu görevlilerinin yapılmaması gereken işlemleri yapmaları ya da yapmaları gereken işlemleri çabuklaştırmaları karşılığı çıkar sağlamaları” olarak tanımlamaktadır.

Yolsuzluk, çalışanların kendilerine kamu veya kurum yararı için kullanılmak üzere verilen yetkileri kişisel menfaatlerini artırmak için kullanmaları sonucu ortaya çıkan bir olgudur. Toplumsal ve örgütsel adalet üzerinde olumsuz etkilere sahip olan yolsuzluk, kaynakların verimli kullanımını engellediği için ekonomik zararlara da neden olabilmektedir.

Kavramın literatürde kullanımında sıklıkla “yozlaşma” kavramı ile eş anlamlı kullanıldığı görülmektedir. Her ne kadar yozlaşma kavramı, yolsuzluk kavramından daha geniş bir içerikle ele alınarak bürokrasinin siyasallaşması, hızlı personel devri, kırtasiyecilik, örgütlenme bozuklukları gibi kamu yönetimi ile ilgili farklı sorunları (Çulpan, 1980: 32-37) içerse de bu iki kavram sıklıkla birbirinin yerini alabilmektedir.

Bu genel deyim “rüşvet”, “zimmete para geçirme”, “irtikap”, “memuriyet görevini kötüye kullanma”, “kayırmacılık”, gibi dürüstlük ve ahlak kurallarına aykırı davranışların tümü için kullanılmıştır (Aktan, 1994: 19; Çulpan, 1980: 34; Eryılmaz, 2012: 308). Yolsuzluk Türkiye’de uygulamada, kamu personel atamalarında ve terfilerinde siyasi etkilerin varlığı, kamu hizmetlerinin sunumunda siyasi tercihlerin göz önüne alınması, rüşvet, siyasi yakınlık, akrabalık, eş-dost ilişkileri vb. nedenlerle ortaya çıkan kayırmacılık uygulamaları ve kamu sektöründe görülen komisyonculuk şeklinde karşımıza çıkabilmektedir (Oktay, 1983: 203) .

Yolsuzluk, kamu ve özel sektörde ve bu iki sektör arasında, ulusal ve uluslararası sahnelerde yer alabilen bir olgudur. Birçok uluslararası ve bölgesel kuruluş yolsuzluğu ve zayıf yönetimleri, iyi politika yapabilmenin ve büyümenin önündeki önemli engellerden biri olarak görmektedir (Tanzi ve Davoodi, 2000: 1). Yolsuzluk sonucunda yasalara aykırı eylemler yaparak pozisyonun sağladığı yetki ve fırsatları kötüye kullananlar, kendisini, bir başkasını, bir tüzel kişiliği zenginleştirirken veya başka avantajlar sağlarken doğrudan veya dolaylı olarak devletin finans sistemine veya ekonomisine zarar verirler (Snape, 1999: 598).

Bahsi geçen yolsuzluk davranışları, nakit ve maddi malların değişimini gerektiren ekonomik yolsuzluk ve kronizm, nepotizm yanı sıra etnik ve diğer kayırmacılık türleri ile varlık bulan sosyal yolsuzluk olmak üzere ikili bir ayrıma

tabi tutulmaktadır (Lindgreen, 2004: 32). Benzer şekilde Berkman'da (1983: 21-28), yolsuzluk çeşitlerini “maddesel bedel içerikli yolsuzluk” (rüşvet, haraç, zimmet) ve “dayanışma içerikli yolsuzluk” (yakınları kayırma ve sözü geçer kişileri kayırma) olarak iki gruba ayırarak incelemiştir.

Başlıca yolsuzluk çeşitleri rüşvet, zimmet, yönetimde siyasallaşma ve kayırmacılık olarak sıralanabilir (Berkman, 1983: 21-28; Oktay, 1983: 204-211; Tortop ve diğerleri, 2007: 429-435):

Rüşvet, genel olarak kamu personellerinin maddi bir karşılık sonucunda bazı kişi ya da gruplara ayrıcalık sağlamaları olarak tanımlanabilir. Bir kamu işleminin yaptırılması veya kamu kaynaklarının kullanılması amacıyla kamu personellerine para, mal, hediye gibi maddi değerler verilebilir veya dolaylı yollarla pay ve tahvil senetleri verilmesi, borç para verilmesi, ücretsiz yaşam sigortası, tatil, eğlence sağlanması vb. imkanlarla çıkar sağlanabilir.

Yönetilen kimi zaman doğal hakkı olan hizmeti elde etmek, kimi zaman çevre gerçeklerine uymayan yasal düzenlemelerin işini sürüncemede bırakmasından kurtulmak ve kimi zaman da yasaları çiğneyerek servet yapmaya alışkın olduğu için rüşvet vermektedir. Bu yönüyle iki türlü rüşvetten bahsedilebilir. Rüşvetin birinci türü, zaten yasal olan bir kamu işleminin hızlandırılması amacıyla verilen rüşvettir; buna çabuklaştırıcı (hafif) rüşvet denilebilir. İkinci türü ise, yasal olmayan bir kamu işleminin yapılması için verilen rüşvettir; buna da çarpıtıcı (ağır) rüşvet denilebilir.

Türü ne olursa olsun rüşveti ortaya çıkaran sebeplerin sosyo-ekonomik yapı, gelişmişlik düzeyi ve kamu kaynaklarını kullanma fırsatlarının sınırlılığı olduğu söylenebilir.

Zimmet, kamu personelinin para ya da mal niteliği taşıyan kamusal bir kaynağı yasalara aykırı olarak kişisel kullanımı için harcaması ya da kullanması olarak tanımlanmaktadır. İki tür zimmetten söz edilebilir. Basit zimmette kamu personelinin kamu kaynaklarını kişisel çıkarı doğrultusunda kullanması söz konusudur. Nitelikli zimmette ise, bu suçun planlı bir şekilde idareyi aldatarak ve suçun ortaya çıkmasını engelleyecek tedbirler de önceden düşünülerek işlenmesinden söz edilebilir.

Siyasallaşma, kamu personel atamalarında, siyasal yakınlığa öncelik verilmesi ve kamu personelinin siyasal faaliyette bulunmasıdır. Buna bir de yönetimin hizmet sunumunda yönetilenlerin siyasal tutum ve davranışlarına bakarak hareket etmesini eklemek gerekir.

Kayırmacılık, üst düzey kamu personellerinin ve siyasal gücü elinde bulunduranların, buldukları mevkinin kendilerine sağlamış olduğu maddi veya manevi imkanları, akrabalık, eş-dost yakınlığı, hemşehrisi olmak veya siyasal parti yakınlığı gibi nedenlerle yakınlarına menfaat sağlayacak şekilde kullanmalarınıdır.

Kayırmacılıkta kamu işleminin yapılması esnasında bazı kişilere ayrıcalık sağlanırken maddi karşılık beklenilmesinden ziyade belli bir yakınlık önem kazanır. Burada kamu personeline doğrudan ve dolaylı olarak maddi çıkar sağlanması söz konusu değildir. Toplumdaki sosyal ağlar kayırma ilişkisinin kurulmasında maddi imkanlardan daha etkilidir. Özellikle kıt olan kamu hizmetinden yararlanmak için yarışan bireyler, yakınlık ilişkilerini bu yolda kullanabilmektedirler. Kayırmacılık, maddesel bedel içermeyen ve toplumsal dayanışma esas alınarak gerçekleştirilen bir yolsuzluk türüdür.

2.2.3. Liyakat

“Yeterlik” veya “Merit Sistem” olarak da adlandırılan liyakat sistemi, örgütlerde görev verilecek kişilerin bu göreve çağrılmalarında, işe alınmalarında, terfilerinde, nakillerinde, görevden uzaklaştırma ve çıkarılmalarında, tüm hizmet şartlarında, yeterliliklerini temel şart olarak arayan; bilimsel, mesleki ve fikri vasıf ve kabiliyetlerin, görevdeki başarıların esas alınarak, tarafsız ve adil bir davranışla, objektif hukuk kurallarının ve metotlarının, sorumlu ve yetkili örgütün yönetimi altında uygulanması sistemidir (Ateş, 1995: 56; Gönülaçar, 2014: 6).

Yeterlik ilkesinin Dünya’da ve Türkiye’de izlediği tarihsel süreç şu şekilde özetlenebilir (Tortop, 1992: 47-52):

- Yeterlik ilkesinin esasları ilk defa Almanya’da 1717 yılında Prusya Kralı 1. Frederick tarafından konulmuştur. 1. Frederick, devlet memurluğuna girişte

öğrenim zorunluluğu ve sınav sistemi getirmiştir. 1742 yılında kamu personeli olabilmek için hukuk eğitimi görmüş olmak ve giriş sınavlarında başarılı olmak şartı aranmıştır.

- İngiltere’de liyakat sistemi 1855’de ortaya atılmış ve 1870 yılında da açık yarışma sınavları genel bir kural olarak kabul edilmiştir.

- ABD’de 1883 yılında Pendleton Kanunu ile yeterlik ilkesi esası kabul edilmiştir.

- Türkiye’de 1924, 1961 ve 1982 Anayasalarında hem eşitlik hem de yeterlik ilkelerine yer verilmiştir.

Liyakat kavramı “dar” ve “geniş” anlamda olmak üzere iki şekilde kullanılır (Aykaç, 1990: 95-99; Eryılmaz, 2012: 322):

Dar anlamda liyakat, kamu görevlerine en yetkin personellerin seçilmesidir. Siyasal kayırmacılığı ve patronaj ilişkilerini de engellemek için kullanılan bir yöntemdir. Dar anlamda liyakat ilkesinde, kamu kurumlarına personel seçiminde yetkinlik ölçütü olarak alınır ve personel seçiminin açık yarışma sınavları ile yapılması zorunlu tutulur.

Geniş anlamda liyakat, sadece kamu personellerinin seçiminde değil insan kaynakları yönetiminin tüm aşamalarında mesleki yetkinliğin esas alınmasıdır. Geniş anlamda liyakat sisteminde, kamu görevlerine giriş ve terfi işlemleri için gerektirdiği performans ölçütleri esas alınarak gerçekleştirilir ve kamu personelleri ile ilgili yapılan tüm işlemlerde rasyonel tercihler ön planda tutulur.

Liyakatın örgütlerde kurumsal bir politika haline gelmesi ve personellerin seçiminden başlayarak tüm karar süreçlerinde etkin olması örgüt hedeflerine ulaşılması açısından önemlidir. Liyakat sistemi örgütlerde kayırmacılığın aksine subjektif ölçütlerin yerini objektif ölçütlerin aldığı bir yapıyı mümkün kılarak kurumsallaşma ve örgüt performansı üzerinde olumlu etkilere sahip olabilmektedir.

Liyakat ilkesi, Türkçe’de “Yağma Sistemi”, “Kayırma Sistemi” veya “Ganimet Sistemi” olarak adlandırılan “Spoils System”’in karşıtı olarak kullanılmaktadır (Aykaç, 1990: 100). Liyakat sisteminde kayırma sisteminin tersine hizmete getirilenler her hangi bir zümrenin çıkarı için değil, tüm

toplumun yararı için, özel ve siyasi etkilerden uzak ve tarafsız iş görmelidirler. Bu bakış açısıyla liyakat sistemi, kaynakların ve ödüllerin toplumsal paylaşımında eşit olarak dağıtılmasına dair kural ve prensipleri düzenler; fırsat eşitliği sağlanarak kaynakların dağıtımının seçilen tek ırk, sınıf veya cinsiyet yararına değil, bireylerin yeteneklerine ve niteliklerine dayalı olmasını önemser (Lim, 2016: 161). Liyakat sisteminde hizmete uygunluk ilkesi ile tarafsızlık ilkesi gözetilirken, belli grupların egemenliğini sürdürme kaygısı güden kayırma sisteminde ise tam tersi kayırmacı odağa bağlılık ve çıkarı çoklaştırma ilkesi söz konusudur (Dikmetaş, 2010: 204).

Liyakat ilkesi, kamu hizmetlerinin tarafsız ve eşitlik içinde sunulması prensibi nedeniyle kamu hizmetinin gerekleri ile uyuşmayan tüm siyasal kayırmacılığı ve her türlü ayrımcılığı reddeder (Akgüner, 2009: 33). Uzunca bir tarihsel süreç içerisinde kayırma sisteminin getirdiği sıkıntıları ortadan kaldırmak üzere ortaya çıkmış ve günümüzde geçerli personel yönetim ilkelerinin başında kabul edilen liyakat sistemi sonucunda personel yönetimi, rasyonel ve bilimsel ilkelere dayanan bir temele oturmuştur (Gönülaçar, 2014: 7).

Bununla beraber liyakat sisteminin asıl gücünün başarısız olmuş, tükenmiş, siyasal ve toplumsal pek çok sorunlara neden olmuş kayırma sistemi deneyimine tepki oluşundan ve kayırmacılığın red ve istenmemesinden değil, kendisinin sağlıklı, etkin, demokratik, adaletli yapısında, personel yönetiminin gereklerine uygunluğunda, temel felsefesinin, özde rasyonel, sağlam ve tutarlı olmasında yattığı söylenebilir (Güran, 1980: 124).

“Liyakat sistemi, toplumda ve idarede eşitliğin, hakkaniyetin, açıklığın, dürüstlüğün, çalışkanlığın, yarışma ve hak etmenin “hukuki” yollardan hakkını arama ve elde edebilmenin, kişilerin siyasal ve diğer subjektif yargılardan kendilerini arındırarak “kamu yararı” doğrultusunda, objektif ve yansız davranışta birleşmesinin ve benzeri sosyal ve moral kavramlarla ilkelerin güç kazanmasına, yerleşmesine, dikkate alınması gereken ölçüde katkıda bulunma etkisine de sahip olduğu için evrensel bir geçerlilik kazanmış fiili sapmalar vuku buldukça ihtiyacı ve önemi daha çok duyulmuş bir sistemdir” (Güran, 1980: 123). Ayrıca liyakat sisteminin, verimliliği desteklemek noktasında yeteneksiz

personellerin ayıklanması ve en iyi çalışanların seçilip geliştirilmesi içinde en uygun sistem olduğu söylenebilir (Aronson, 1950: 3).

2.2.4. Etik

Etik genel olarak, insanların birbirleriyle ve kurumlarla ilişkilerinde iyi, kötü, doğru ve yanlış olarak adlandırdıkları değer yargıları ve ilkeleridir (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011: 34). Gönülaçar (2015: 6-7), etiği daha geniş bir bakış açısı ile değerlendirerek; “belli bir ahlâklılık idesine sahip, belli bir yaşama idealini hayata geçirmek için mücadele eden bireyin yaşayışını, çağının gidişatını, üyesi olduğu toplumun yaşayışını eleştiren, hatta mahkûm eden ve dolayısıyla, mevcut değerler silsilesi yerine alternatif değerler, yaşama kuralları veya ilkeler benimsemeye kalkışan bir prensip sistemi” olarak tanımlamaktadır.

Etik ve ahlak kavramlarının çoğu kez aynı anlamda kullanıldığı görülmekle beraber; etiğin doğru ve yanlış davranış teorisi, ahlakın ise onun pratiği olduğu, ahlakın, bir toplumda ve belirli bir zaman kesitinde, bireylerin ya da birey gruplarının uymak zorunda buldukları davranış biçimleri ve kurallarını, etiğin ise, yarar, iyi, kötü gibi kavramları inceleyen, bireysel ve grupsal davranışların, ilişkilerin hangisinin doğru, hangisinin yanlış olduğunu belirleyen ahlaki ilkeler, değerler ve standartlar sistemini ifade ettiğini, ahlaki, değil de etik ilkelerden; etik değil de ahlaki bir davranış tarzından söz etmenin daha doğru olacağı söylenebilir (Özkalp ve Kirel, 2013: 504; Schulze, 1997: 36).

Etik, çalışma alanları açısından değerlendirildiğinde aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir (Buchholz ve Rosenthal, 1998’den akt. Tevrüz, 2007: 2-3):

Betimsel Etik, farklı topluluk veya kurumlardaki ahlaki davranışları, birbirleriyle mukayese etmeden ortaya koymaya çalışır.

Kavramsal etik veya Metaetik, temel etik kavramlarını tartışan ve sorgulayan etik türüdür. Ahlaki sistemlerin temellerini ve ahlakın sosyal sistemler içindeki fonksiyonlarını ortaya koymayı amaçlar. Metaetik kavramsal olarak etik sorunları açıklığa kavuşturmak amacını taşır.

Normatif Etik, temel etik normların belirlenmesi ve korunması ile ilgilidir. Ahlak sistemindeki temel ahlaki değerleri açığa çıkarmaya, geliştirmeye ve doğruluğunu göstermeye çalışır.

Uygulamalı Etik, ahkaki sorunlarla ilgili kişilerin sorumluluklarını belirlemeyi amaçlayan etik türüdür. Örgütlerde karşılaşılabilecek ahlaki sorunlar, uygulamalı etik konularıyla ilgilidir. Bu çerçevede örgütsel etik, örgütlerin karar alma sürecinde toplum tarafından görüş birliğine varılmış ilke, norm ve standartlar ile uyumlu olması; “değerlerin yansıtılma kapasitesi” olarak tanımlanabilir (Şimşek ve diğerleri, 2008: 479-480).

Örgüt içerisinde etik değerlerin oluşturulmasının, özellikle günümüzde bir zorunluluk haline geldiği görülmektedir. Örgütsel etiğin günümüzde neden bu kadar önemli hale geldiğini ana başlıklarıyla şu şekilde özetlemek mümkündür (Çiftci, 2012: 176-178):

- Rekabetin hız kazanmasıyla birlikte, sadece üretilen mal ve hizmet kalitesi değil, o mal ve hizmetin nasıl üretildiği de önem kazanmaya başlamıştır. Şayet örgütler o mal veya hizmeti üretirken çalışanlara, çevreye ve topluma karşı etik sorumluluklara uygun davranmıyorlarsa ürettikleri mal veya hizmetin boykot edilmesi tehlikesi ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Diğer bir deyişle örgütlerin kar maksimizasyonu sağlamalarının yolu etik kurallara uygun faaliyetlerden geçmektedir

- Günümüzde değişen çalışan profili artık daha güçlü hale gelmiştir. Çalışanlar güçlü etik değerlerle donatılmazsa, firmaların varlığı için tehlike oluşabilir. Bunu sağlamanın yolu da etiğin örgütlerde kurumsallaşmasından geçmektedir.

- Küreselleşmeyle beraber değişik kültürlerden gelen insanlar bir arada çalışmaktadır. Bu durum ise, örgütler için yeni etik sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

- Günümüzde yaygın olarak demokrasi, insan hakları, adalet, eşitlik, ayrımcılık yapmama, çevreye karşı duyarlılık gibi etik değerlere önem veren bir toplumsal bilincin oluştuğu görülmektedir. Bu bilinç örgütlerin faaliyetlerinde etik kuralları ile şekillenen hukuk kurallarına uygun olması sonucunu doğurmaktadır.

Örgütsel etik içerisinde değerlendirilebilecek olan iş etiği, iş dünyasındaki etik davranışların neler olması gerektiğini belirleyen, bu konuda rehberlik eden ilkelerin toplamıdır (Özkalp ve Kırel, 2013: 504). İş etiğinin konusu kişilerin ahlaklı olup olmadıklarından ziyade, bir iş yapılırken, o işin iş çevrelerinin daha önce belirlediği etik standartlara uygun olarak yapılıp yapılmadığıdır (Kılınç ve Ağraş, 2012: 71). Günümüzde iş etiğine artan bir ilgi olduğu görülmektedir; küreselleşme ve liberalleşme sonucunda, pazarda artan rekabet, etik davranışların firmalarda kurumsallaşması yönünde bir baskı oluşturmaktadır (Mahajan ve Mahajan, 2016: 15). Bu gerekliliğin önemli nedenlerinden birinde son dönemde iş dünyasında etik ve yasal olmayan davranışlar içeren Enron, WorldCom ve Tyco gibi bir dizi skandalın ortaya çıkmasından kaynaklı olduğu söylenebilir (Gift ve diğerleri, 2013: 633).

Geçmişte müşteriler satın alma tercihlerini daha çok mal ve hizmet kalitesine göre yaparlarken günümüzde toplumsal bilincin artmasıyla farklı değişkenlerinde belirleyici olduğu görülmektedir. Müşterilerin etik değerlere ve etik değerler çerçevesinde oluşturulan kanunlara uygun kurumsal politikalar üreten ve buna uygun davranışlar sergileyen markaları tercih ediyor olması işletmeleri de bu konuda gerekli çalışmalarını yapmaya yöneltmektedir.

Whetstone (2001: 106), işletmelerin kurumsal iş etiği uygulamalarında başarılı olabilmeleri için; deneysel çalışmalara dayanan normatif tavsiyeler sunulması, örgütsel davranışları değiştirecek değerlerin geliştirilmesi ile ilgili olunması, örgütsel eylemler kadar eylemleri gerçekleştiren çalışanlarında önemine varılması, çevre şartları ve kültürel ortamında dikkate alınması gerektiğini vurgulamaktadır.

“Kamu yönetiminde etik, kamu yöneticilerinin, karar alırken ve kamu hizmetlerini yürütürken kamu görevlilerine yol gösteren, hizmetlerin ve çalışanların değerlendirilmesinde temel kriter olarak uymaları gereken, tarafsızlık, dürüstlük, nezaket, adalet, saydamlık, hesap verebilirlik, kamu yararını gözetme, göreve bağlılık, liyakat, verimlilik, etkinlik, kalite gibi bir takım ahlaki ilke ve değerler bütünü ile ilgilidir” (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011: 35).

Özel sektör yöneticileri de benzer şekilde yönetsel kararlarının etik boyutunu düşünmelidirler (Yılmaz, 2009: 375); yöneticilerin alacağı kararlar, işletmenin tüm paydaşlarını etkilediği için işletmenin başarısı ya da başarısızlığı yönetim kararlarının etik ilkelere uygun olup olmamasına doğrudan bağlıdır. Etik normlara uygun davranılması işletmelere bazı faydalar sağlar. Bu faydalar, işletmelerin, çalışanları ve toplum karşısında olumlu bir imaj sağlamaları, sosyal yenilenme potansiyellerinin yükselmesi, toplumsal beklentileri karşılamaları ve uzun dönemde rekabet üstünlüğü sağlamaları vb. olarak sayılabilir (Schulze, 1997: 42).

Bunun yanısıra iş etiğine aykırılık ise işletmelere ayrı bir maliyet yükleyerek hem yasal hemde mali açıdan zarar verir; örgütün sahip, ortak ve yöneticilerine duyulan güvenin yitirilmesi, imaj kaybı, grup çalışmalarının azalması, ya da grup etkinliğinin kaybedilmesi, örgütsel iletişimin azalması veya zarar görmesi, özsaygının kaybolması, bağlılık duygusunun azalması, biz ruhunun kaybedilmesi, iş devir hızı ve oranının yükselmesi, motivasyon eksikliği çekilmesi, hastalıklar, stres ve devamsızlık, düşük verim etik olmayan iş faaliyetleri sonucu ortaya çıkan problemlerden bazılarıdır (Özkalp ve Kirel, 2013: 515; Şimşek ve diğerleri, 2008: 484).

2.3. Kayırmacılık Türleri

Literatürde en sık rastlanan kayırmacılık türleri, patronaj, klientalizm, hizmet kayırmacılığı, nepotizm, hemşehricilik ve kronizm olarak sıralanabilir.

2.3.1. Patronaj

Patronaj, kamu görevlerine yapılan atamalarda siyasi faktörlerin en önemli rolü oynaması; siyasi partilerin iktidara geldikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan "üst düzey bürokratları" görevden almaları ve bu görevlere yine siyasi yandaşlık, ideoloji, nepotizm-kronizm gibi faktörler esas alınarak yeni kimseler atamaları olarak tanımlanabilir (Aktan, 1994: 34; Eryılmaz, 2012: 307). Patronaj sistemi, siyasi iktidarın kamu hizmetine alınacakları, kendilerine, akrabalık veya siyasi ideoloji bakımından yakın hissettikleri kişiler arasından seçmesi esasına dayanan sistemdir ve bu nedenle memurlar devletin yönetiminde söz sahibi otoriteye yakın kişiler arasından

seçildiğinden, bunların hizmetteki görev süreleri de kendilerini göreve getirenlerin görev yaptığı süreyle sınırlıdır (Ateş, 1995: 48).

Patronaj, İktidara gelen hükümetlerin, kamu personeli atama ve terfi kararlarında, liyakat sisteminin yerine siyasal kayırmaya dayanan bir sistemin uygulamaları ile ortaya çıkmaktadır (Çulpan, 1980:32). Özünde patronaj ilişkileri, yüksek statü ve yetkiye sahip olanların sadakat, zaman ya da hizmet bakımından korunmasını sağlamak yönündeki karşılıklı bir değiş tokuş çıkar ilişkisini içeren (Wenner, 2015: 235), denetim ve bağımlılığın hissedildiği genellikle eşitsiz, dikey ve kişisel ilişkilerden oluşur (Hodder, 2015: 166).

İktidara sahip olan siyasi partilerin kamu politikalarını uygulamak amacıyla kendilerine yakın olan kişileri göreve getirmeleri, yönetimde bütünlük sağlanması, karar almanın kolaylaşması, çatışmaların engellenmesi vb. faydaları göz önüne alındığında rasyonel bir tercih olarak değerlendirilebilir. Ancak patronajın personel yönetim sisteminde en önemli kriter haline gelmesi, mesleki donanıma sahip olan yetkin kişilerin kamu görevlerine girişini ve üst düzey görevlere atanmalarını engelleyeceği için adaletsiz uygulamaları beraberinde getirerek siyasal yozlaşmanın önünü açabilir.

Patronaj, gelişmiş ve gelişmekte olan pek çok ülkede siyasal yozlaşmanın en sık görülen boyutu olarak dikkat çekmektedir. Daha çok formal yapının tam olarak oluşturulamadığı az gelişmiş ülkelerde sıklıkla rastlanması beklenen bir siyasal kayırmacılık türü olan patronaj, güçlü devletlerde yönetsel yozlaşmayı da açıklayan en önemli olguların başında gelmektedir (Hodder, 2015: 166). Türkiye’de ve diğer gelişmekte olan ülkelerin çoğunda siyasi partiler, patronajı etkin bir iktidara gelme aracı olarak kullanırlarken (Sarıbay, 1992: 124), kamu kuruluşlarında, bürokratların, günlük konuşmalarında bakan veya müsteşar için “patron” terimini kullanmaları, kelimenin özel sektörde ifade ettiği gücü kamu yönetimi için vurgulamak amacına yöneliktir (Aykaç, 1990: 100). Ülkemizde siyasal iktidar mensuplarının, akrabalarına, yakınlarına ve partili kimselere dağıttığı “hizmitsiz memuriyetler” olarak bilinen ve "arpalık" olarak adlandırılan makam ve mevkiler, patronaj uygulamasına bir örnek olarak gösterilebilir (Aktan, 1994: 35-36).

Patronajın, iki türünden bahsedilebilir (Tutum, 1976: 12-13); bunlardan birincisi, kamu hizmetine girişte liyakat yerine siyasal partiye yakınlık ölçütüne göre değerlendirme yapılmasıdır. Bu tür bir uygulama siyasal yakınlığı baz alan, siyasi partiye hizmet etmiş kimseleri ödüllendirme dışında rasyonel bir dayanağı bulunmayan bir siyasal kayırma yöntemidir ve savunulması mümkün görünmemektedir.

Öteki ise özellikle yüksek memurluklara yapılacak atamalarda “siyasi takdir” unsuruna ve “parti tercihi”ne yer verilmesidir. Bu tür atamalar ise, belli gerekçelere dayandırılmakta ve savunulmaktadır.

Bu görüşü savunanların ortaya attıkları ilk görüş, siyasal iktidarın önemli mevkilere istedikleri kimseleri getirmesinin en doğal hakları olduğu yönündedir. İktidarın başarısı, siyasal kadrolarla üst düzey bürokrasi kadrolarının uyumuna bağlıdır. Bu nedenle bu tür atamalarda likayatın yanısıra siyasal güven unsuru daha ağır basmaktadır. İkinci olarak, bu tür atamaların partiye hizmet eden veya yakınlık hissedilen kimseleri ödüllendirerek particiliğe özendirildiği ve dolaylı olarak siyasal yaşama katılımı artırdığı düşünülmektedir.

Patronaj ilişkileri, hem merkezi yönetim düzeyinde hem de yerel yönetimler düzeyinde görülebilmektedir. Özellikle yerel yönetimlerin halka en yakın yönetim birimleri olmaları nedeniyle yerel düzeyde patronaj ilişkileri yoğunlaşmaktadır. Yerel seçimler sonucunda seçilmiş yerel iktidar olan belediye idarelerinin, kendi amaçlarını gerçekleştirecek kişileri veya partinin önde gelenlerinin yakınlarını belediye kadrolarına yerleştirerek merkez çevre dengesizliğinin azaltılmasına yardımcı oldukları yönünde de görüşler bulunmaktadır (Fındıkcı, 2013: 80-81).

Bu noktada patronajın karanlık yüzünün parlak tarafından daha fazla olduğunu; ekonomik yönden zayıf toplum kesimlerinin patronajdan faydalanabileceğini, fakat patronajın genellikle kamu hizmet sunumu, hukuk, düzen ve adalet kavramlarına zarar verdiğini söylemek yerinde olacaktır (Martin, 2014: 430).

Patronaj, kamu hizmetlerinin etkinlik ve verimlilik noktasında zayıflamasına, demokrasi, hukukun üstünlüğü, adalet gibi kavramlara olan

inancın kaybolmasına ve siyasi kurumların itibar kaybetmesine neden olarak devletlerin başarısız olması sonucunu doğurabilmektedir (Memişoğlu ve Durgun, 2007: 12).

Patronaj, kamu yönetiminin hizmet sunumuna zarar vermekte; düzen ve hukuk dışı uygulamalarla suç artışını cesaretlendirmektedir (Martin, 2014: 429). Patronaj uygulamaları nedeniyle kamu kurumlarının geçmişten günümüze kadar birçok noktada zarar ettiği, olumsuzlukların yaşandığı; başta ekonomik olmak üzere etik değerlerin yok edildiği, toplum menfaatleri hiçe sayılarak halkın kaynaklarının sömürüldüğü gözlenmektedir (Fındıkcı, 2013: 78).

Patronajın yoğun olarak gözlemlendiği devletlerde iktidar-yandaş ilişkileri siyasetin alt yapısını oluşturmaktadır. İktidar sahipleri, kamu kaynaklarını kendilerine yakın olan belirli sektör ya da firmalara yönlendirmek yoluyla onları kayırmakta, etkinlik ve verimliliği hiçe sayarak bütçe açıkları pahasına kamu kaynaklarını siyasi çıkar amacıyla kullanabilmektedirler (Memişoğlu ve Durgun, 2007: 11).

Ayrıca mevcut siyasi parti yandaşlarını ödüllendirmek ve siyasal iktidarı güçlendirmek amacı güden bahsi geçen patronaj uygulamaları, uzun vadede siyasi liderlerin meşruiyetini azaltmaya ve onları başarısız kılmaya da meyillidir (Wenner, 2015: 235).

Siyasi partiler, toplumsal sorunları çözmek ve toplumu ileriye taşımak iddiasını güderler. Bu amaçlarını gerçekleştirirken kendilerine oy veren veya vermeyen tüm vatandaşlar adına ülkeyi yönetmeleri gerekir. Siyasi partilerin bazı vatandaşlar lehine kayırmacılık yapmaları toplumsal ötekileşmeyi beraberinde getirebilir. Bunun sonucunda da temelde toplumsal bütünlüğü koruyarak hareket etmesi gereken siyasi iktidarların, patronaj uygulamaları sonucunda ortaya çıkacak toplumsal çatışmalardan etkilenmesi muhtemeldir.

2.3.2. Klientalizm

Klientalizm kavramının kökeni Eski Roma'da, bir yurttaşın koruması altında bulunup ona hizmet etme yükümlülüğüyle bağlanmış olan kişiye verilen ad olan client (sığıntı ya da yandaş) sözcüğünden gelmektedir (Ağaoğulları ve

Köker, 2001: 17). Klientalizmin patron-müşteri ilişkilerine dayalı (Keefer, 2007: 806) ve hatta komisyoncu (Hagene, 2015: 142) ilişkilerini de kapsayan, siyasi iktidarın toplumsal katmanlarla dikey olarak eşitsiz karşılıklılık esasına dayalı ilişkiler kurduğu dolayısıyla bu boyutu ile patronaj ilişkilerine yaslanan bir sistem olduğu ve bu ilişkilerin eşit olmayan bir düzlemde (seçmen/siyasi otorite – birey/parti) temellendiği söylenebilir (Metin, 2011: 183).

Klientalizm, politikacının vatandaşa politik desteği karşılığında mal, hizmet, iş veya para vermesi şeklinde açıklanabilir (Demir, 2013: 32). Klientalizmin yaygın tanımı gönüllü, karşılıklı, siyasal destek için malların ve hizmetlerin takasını içeren karşılıklı faydaya dayalı asimetrik bir ilişki olduğudur (Etcı, 2012: 66-67; Hagene, 2015: 140; Roniger, 2004: 353). Kavramın, kamu kaynaklarının siyasal iktidara yandaş seçmen kesimlerini kayıracak biçimde yönlendirilmesi; hükümetlerin ya da belediyelerin, yaptıkları yatırımlarda ve sundukları kamu hizmetlerinde kendi seçmenlerine öncelik vermeleri biçiminde somut bir karşılık bulunduğu söylenebilir (Aközer, 2003: 18).

Bir nevi rüşvet ilişkisinde içinde barındıran klientalizm, literatürde rüşvet kavramından ayrılarak değerlendirilmektedir. Rüşvet siyasi destek için malların değişiminin bir kerelik olması anlamına gelirken klientalizm ise patron ve müşteri arasında uzun süreli değiş tokuş ilişkisini anlatmak için kullanılır (Allen, 2015: 75). Fakat göreceli olarak daha uzun süreli değerlendirilebilecek klientalizm ilişkisi her ne kadar zorlama, tehdit, korku sonucu olmasada, uzun süre ağlar kurma, kişisel ilişkiler oluşturma ve duygulanma gereklerini yerine getirememektedir (Hagene, 2015: 139-140).

İki tür klientalizm davranışından bahsedilebilir; sadece seçim kampanyalarını içeren ve genellikle seçimlerden önce vatandaşlara ödeme yapılmasına dayanan seçmenlerle ilgili klientalizm (Roniger, 2004: 353) ve karşılıklı destek amaçlı bağımlılık ilişkilerinin devamını içeren ilişkiyel klientalizm (Gans-Morse ve diğerleri, 2014: 417). Siyasi otoritenin vatandaştan alacağı destek karşılığında sunulanlar da çok boyutlu olarak ele alınabilir (Metin, 2011: 182-183); kimi zaman sunulanlar aynı ya da nakdi birtakım yardımlardan oluşmaktayken, kimi zaman da alınan destek kamusal alanda fırsat kapılarını da yaratmaktadır. Ayrıca klientalizm yalnızca ödüllendirme olarak ortaya

çıkıyabilir, aynı zamanda gözdağı verme ya da destek alamadığı takdirde cezalandırma yollarına başvurma gibi süreçleri de içerebilir.

Seçimlerde kendilerine oy vermeleri karşılığında seçmenlerle kayırmacı ilişkiler içerisine giren siyasi partiler, kendileri ile oy-menfaat mübadelesi gerçekleştirmek istemeyen vatandaşları ise gerek kamu kaynaklarından mahrum bırakarak gerekse kamu gücünü kullanmak suretiyle zor durumda kalmalarını sağlayarak cezalandırabilmektedirler.

Gelir paylaşımının adaletsiz olduğu az gelişmiş ülkelerde, klientalizm doğal bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır (Demir, 2013: 32). Toplumsal adaletsizliğin yüksek, teknolojinin gelişmemiş olduğu toplumlarda düşük gelir düzeyine sahip vatandaşların siyasi oylarını, istihdam teklifleri ile satın almak daha ucuz olduğu için klientalizm, verimliliğin düşük olduğu ülkelerde daha kolay ortaya çıkmaktadır (Robinson ve Verdier, 2013: 263-264). Klientalizm ile muhtaçlık uyum içindedir. Muhtaç durumda yani ihtiyacı olan bireyler kendilerini kısa dönemde dahi ferahlatacak yardımlar karşılığında yardım-oy mekanizmasında bir tür alışveriş yolunu seçmektedirler. Türkiye’de uygulanan bu politika ile muhtaçlık tamamen ortadan kaldırılmamakta, vatandaşları bağımlı hale getirerek ya da bu durumlarını (muhtaçlık) koruyarak her zaman oy toplama (oy avcılığı) yolu tercih edilmektedir (Etcı, 2012: 68). Farklı bir bakış açısı ise, fakirliğin klientalizmi yaratmasından ziyade, klientalizmin fakirlik yarattığı görüşüdür. Bu görüş hükümetlerin iktidarda kalabilmek için bir strateji olarak gelir artışlarını klientalizm yoluyla geri alma, dengeleme eğiliminde olabileceklerini savunmaktadır (Demir, 2013: 32-33).

Klientalizmi yaratan şartların vatandaşların oylarına sahip olabilmek için zayıf baskılar ve devlet kaynaklarının birleşiminden ortaya çıkan bir ortam yarattığı (Allen, 2015: 74) ve bu ortamın demokratik yönetim anlayışına önemli zararlar verdiği söylenebilir. Muhtaç durumdaki seçmenlerin oylarını satın alarak onlara imkanlar vermek, siyasi eşitliğe zarar vermekte ve bu adil seçimlere müdahale etme stratejisi demokrasi açısından da olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Gans-Morse ve diğerleri, 2014: 416).

2.3.3. Hizmet Kayırmacılığı

Siyasal süreçte ortaya çıkan bir diğer siyasal yozlaşma türü de “siyasal iktidarın gelecek seçimlerde yeniden iktidarda kalabilmek amacıyla bütçe kaynaklarını, oylarını maksimize edecek şekilde seçim bölgelerine tahsis etmesi ve böylece bütçe kaynaklarını yağmalaması şeklinde ortaya çıkan hizmet kayırmacılığıdır” (Aktan, 1994: 36). Siyasal iktidar, yeniden seçilebilmek için bütçe ödeneklerini oylarını en üst seviyeye çıkaracak şekilde kendi seçim bölgeleri yararına kullanarak, kamusal hizmetlerin dağıtımında ihtiyaç ve yerindelik kriterinden çok oy, partiye destek ya da ideolojik yakınlık vb. faktörleri ön plana alarak hizmet kayırmacılığı (pork-barrelling) yapabilir (Dileyici ve Özkıvrak, 2010: 50; Eryılmaz, 2012: 308; Özsemerci, 2002: 29-30).

İktidar partileri, iktidarı elde etmelerine en fazla katkı sağlayan seçim bölgelerine daha fazla kamu kaynağı aktarma eğiliminde olmaktadır; hükümet üyeleri yeniden seçilebilmeyi garantileyebilmek amacıyla kamu kaynaklarının dağıtımında bölgesel ihtiyaçları göz ardı ederek kendi seçim bölgelerine daha fazla ödenek ayırmaktadırlar (Aktan, 1994: 36). Hizmet kayırmacılığının bir başka boyutu da politikacı, bürokrat ve iş dünyası arası ilişkilerde görülmektedir; her gelen hükümet kaynakları kendisine yakın kesimlere aktarmakta, birçok holding kendi desteklediği partinin iktidara gelmesiyle yeni imkanlara sahip olurken, bazen de desteklediği parti iktidarı kaybeden holdingler zor durumda kalabilmektedirler (Şahin, 2004). Bu tür yozlaşma ile siyasal iktidarların kamu kaynaklarını kendi seçim bölgelerine yönlendirdikleri (Özsemerci, 2002: 29-30) ve hatta hizmet kayırmacılığının ve merkezi hükümete partizan yakınlığın yerel düzeyde görülen kalkınma farklılıklarında da etkili olduğu görülmektedir (Luca, 2015: 489).

Türkiye’de hizmet kayırmacılığının özellikle yerel yönetimler düzeyinde gerçekleşen kaynak aktarımlarında sıklıkla gözlemlendiği söylenebilir. Büyükşehir belediyeleri, yerel kaynakları aktarırken ideolojik yakınlık kriterine göre hareket ederek kendilerine oy veren bölgeleri kayırma davranışı içerisine girebilmektedirler. Yerel idarelerin seçimlerde kendilerine oy vermeyen bölgelerde yaşayan vatandaşları, yerel hizmetlerden mahrum bırakarak mağdur

etmesi ve sonraki seçimlerde kendilerine oy vermeye zorlaması ise hizmet kayırmacılığının cezaya dayalı yönünü ortaya koymaktadır.

“Hangi alanda olursa olsun bir bölgeye götürülecek hizmetler ihtiyaçlardan ziyade farklı amaçlara yönelik yapılıyorsa bu durumun hem kaynakların israfına hem de vatandaşlar arasında eşitsizliğe neden olduğu söylenebilir” (Meriç ve Erdem, 2013: 471-472).

Bu tür uygulamalar yasal suç oluşturmamasına karşın, eşitlik ve adalet ilkelerine aykırı, yeniden seçilebilme amacına ulaşmak için her türlü devlet kaynağının fütursuzca israf edilmesini meşrulaştıran, bireylerin devlete, devlet yöneticilerine ve demokrasiye güvenini sarsan, vatandaşların ülke çıkarları yönünde oy kullanmak yerine, kendi kişisel çıkarlarını ön plana çıkaran, oy vermediği için hizmet alamayan kesimlerin bu durumu olağan karşılamaya başlamasıyla, demokrasinin en önemli aşaması olan halk denetimi mekanizmasını işlemez hale getiren ve yozlaşma olarak kabul edilen uygulamalardır (Turgut, b.t.).

2.3.4. Nepotizm

Nepotizmin kelime kökeni latince de yeğen ve torun anlamına gelen “nepos”dur ve ingilizce de “nephew” (yeğen) olarak karşılık bulmuştur. Kelimenin olumsuz çağrışımlar yapmasının Rönesans döneminde ondördüncü veya onbeşinci yüzyılda papaların yeğenlerine niteliklerine bakmaksızın üst düzey memurluklar bulma eğiliminden ve bu durumun kilisenin etkinliği ve yeğen olmayan kişilerin moralleri üzerindeki olumsuz etkisinden kaynaklandığı söylenebilir (Abdala ve diğerleri, 1995: 555; Ciulla, 2005: 155).

Nepotizm, bir kimsenin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi gibi faktörler dikkate alınmaksızın, sadece bürokrat, politikacı, kamu görevlileri veya üst düzey yöneticiler ile olan akrabalık ilişkilerine dayanarak bir işte veya işletmede istihdam edilmesi veya terfi ettirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Aktan, 1994: 32-33; Özler ve diğerleri, 2007: 438; Özsemerci, 2002: 28).

Nepotizmin iki zıt boyutundan bahsedilebilir (Rowshan ve diğerleri, 2015: 191); Nepotizmin, uygun şekilde kullanıldığı zaman örgütler için faydalı olduğu

görüşüne dayanan verimli nepotizm ve örgütsel çatışmalara neden olduğunda ortaya çıktığı düşünülen verimsiz nepotizm.

Bu noktada nepotizmin örgütler açısından bazı avantaj ve dezavantajlarından bahsetmek yerinde olacaktır. Dailey and Reuschling'a göre (1980), nepotizmin örgütler için bazı avantajları şu şekilde sıralanabilir (akt. Abdala ve diğerleri: 1995: 555-556):

- Nepotizm, küçük aile şirketlerinde doğru personeli uygun pozisyona tanımlamak için etkili bir yoldur.

- Nepotizm, örgüt iştirakçilerinin, kan bağı veya evlilik yoluyla ortaya çıkan akrabalık ilişkilerinden dolayı diğer çalışanlardan daha verimli bir şekilde fikirlerini paylaşmalarını sağlar.

- Nepotizm, aile odaklı bir ortamı teşvik etmek eğilimindedir. Bu eğilim akraba olan ve olmayan bütün çalışanlar için iş tatmini ve moralin artması sonucunu doğurabilir.

Nepotizmin örgütler için olumsuz yönleri ise Ichniowski (1988), tarafından şu şekilde sıralanmıştır (akt. Abdala ve diğerleri, 1995: 557):

- Nepotizm, üst düzey yöneticilerin akrabalarını denetleyecek kişilerin moralini düşürür. Onlarla çalışmak zorunda kalanlar, terfilerin ve ödüllerin akrabalara haksız yere verildiğini hissedebilirler.

- Nepotizm, örgüt içinde kayırılan akrabalar üzerinde önemli ve taraflı bir baskı oluşturabilir. Örgütte ödülleri kimin neden kazandığının belirsizliği diğer akrabalar için korkunç bir yük olabilir.

- Nepotizm, örgütte aile çatışması, yönetsel kararlar üzerinde kardeş rekabeti ve karar alma süreçlerinin birleşimi ile işlerin koordinasyonu noktalarında sorunlar çıkarabilir.

Nepotizm, paydaşlar arasında güvensizliğe neden olduğundan, özellikle yetenekli yöneticilerin istihdamını önlemekte ve örgütü entelektüel sermayeden yoksun bırakmakta, aile şirketlerinde kurumsallaşmayı engellemekte (Öztürk, 2008: 115), aile kavgalarına veya nesiller arası çatışmalara, yeterli ve kaliteli yöneticilerin örgütlerden uzaklaşmasına, örgütsel bağlılığın zayıflamasına ve bu

nedenle insan sermayesinin tükenmesine neden olabilmektedir (Özler ve diğerleri, 2007: 438-439).

Nepotizm bireysel işe alımlarda yasal kuralların yanında akrabalık ilişkilerinde dikkate alınması nedeniyle çalışanların performansını etkileyen bir kayırmacılık bir türü olarak çalışanların örgütten ayrılması veya örgütten kovulması gibi olumsuz sonuçlarda doğurabilmektedir (Rowshan ve diğerleri, 2015: 191).

Nepotizmin örgütler üzerindeki olumsuz sonuçları yapılan farklı araştırmalarla ortaya konulmuştur. Büte (2011b: 177), araştırmasında nepotizmin örgütlerde iş tatminini azalttığını; iş stresi, olumsuz söz söyleme ve işten ayrılma eğilimlerini ise artırdığını ortaya koymaktadır. Araslı ve diğerleri (2006: 295), araştırmalarında benzer sonuçları desteklemektedirler. Bir diğer araştırmada nepotizm ile ücret tatmini, yükselme olanakları ve yönetimden tatmin arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Asunakutlu ve Avcı, 2009: 735).

Yine araştırma sonuçlarına göre, nepotizm ile çalışanların örgütsel adalet algıları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu (Arslaner ve diğerleri, 2014: 71; Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 60), örgütsel bağlılık boyutları ile arasında da negatif yönlü ilişkiler bulunduğu görülmüştür (Erdem ve diğerleri, 2013a:189; Karahan ve Yılmaz, 2014: 141; Pelit ve diğerleri, 2015: 82).

İşçi ve diğerleri (2013: 78), kurumsallaşma ve nepotizm arasında negatif yönlü bir ilişki gözlemlerken, Pelit ve diğerleri (2015: 82), nepotizm ile örgütsel sessizlik ve yabancılaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişleridir. Araştırma sonuçlarına göre ortaya çıkan bir diğer bulguda, nepotizmin örgüt kültürü üzerinde önemli bir dolaylı etkisi olduğu, nepotizmin sonuçlarının sağlıklı örgüt kültürü özellikleri ile örtüştüğü yönündedir (Vveinhardt ve Petrauskaitė, 2013: 94).

Nepotizm, geleneksel bağlara ve ilişkilere önem veren toplumsal yapılarda daha fazla görülmektedir (Aktan, 1994: 32-33). Akrabalık temeline dayanan sosyal ağlar, geleneksel toplumlarda bireycilikten çok toplumculuğu ön plana

çıkartırken kan bağı bireyler arasındaki kayırmacı davranışların önünü açmaktadır.

Bununla beraber nepotizmin etkisi çatışma ve siyasi davranışların modern formlarının bir çoğu ile genişlemektedir. Bu nedenle modern demokrasilerde kamu idaresi içinde akrabalara öncelik veren yardımları yasaklayan anti-nepotizm kuralları yasalaştırılmıştır (Kuznar ve Frederick, 2007: 30).

2.3.5. Hemşehri Kayırmacılığı

Hemşehri, aile kökeni aynı coğrafi alan olan ve kendisiyle hemşehrilik bağı tanımlanan kişidir. Kavramın ilişkisel boyutunu ifade eden hemşehrilik ise, bir coğrafi mekandan ve ona ilişkin tahayyülden doğan bir olgudur (Kurtoğlu, 2005).

Cemaat özelliklerinin yoğunlukla görüldüğü kırsal bölgelerde, hakim olan ve yardımlaşma yoluyla bireylerin yalnız olmadıklarını hissetmesini sağlayan “biz” duygusu, kentte de göç ve sonrasında karşılaştıkları sorunların çözümünde yardımcı olabilmektedir (Özkeraz ve Acungil, 2012: 252-254). Hemşehrilğe dayalı ilişki ağları yüz yüze ve/veya teke tek ilişkilerden, komşuluk ilişkileri gibi informel grup ve cemaat ilişkilerine; informel grup ve cemaat ilişkilerinden, aynı iş kolunda yoğunlaşmış olmak nedeniyle iş kolundaki hemşehrilerin ortak çıkarlarını korumaya yönelik örgütlenmelere kadar, tamamen informelle tamamen formel arasında çok çeşitlilik gösterir (Kurtoğlu, 2005).

Hemşehricilik, “aynı memleketten olma”, “aynı topraklar üzerinde büyüme” gibi faktörlere dayanarak eş-dost (kronizm) kayırmacılığının bir türü olarak geleneksel toplumlarda kayırmacı davranışları desteklemektedir (Aktan, 1994: 33; TEPAV, 2006: 30).

Kurtoğlu (2012: 149-164), hemşehrilik üzerinden gerçekleşen kayırmacılığı farklı boyutlarıyla ele almaktadır:

- Göç alan yerleşim yerlerinde kurulan hemşehri dernekleri kayırmacı davranışların gelişmesi açısından temel oluşturabilmektedir. Dernek çatısı altında toplanan hemşehriler kendi aralarında dayanışmaya girerek kendilerinden olmayanları dışlayabilmektedirler. Hemşehri derneklerinde

kayırmanın her iki yönünde de hemşehriler bulunmakta kayıran da kayırılan da hemşehri olmaktadır. Yardım ederken, hemşehri olanla olmayanın ayrılması, dikey ilişkilere ve yakınları korumaya dayandığı için kayırmacılıkla paralellik gösterir. Ayrıca hemşehri dernekleri, bir oy potansiyelide taşıdıkları için, siyasi partilerle yakın ilişkiler kurarak kayırmacı eğilimleri artırabilirler. Bu nedenle hemşehri dernekleri, siyasi partilerle klientalist ilişkilere girdikleri kadar "hukukun üstünlüğü" ve "yasalar önünde eşitlik" ilkeleriyle çelişerek kişisel olmayan kaynakların eşitsiz dağılımına katkıda bulunurlar.

- Hemşehri kayırmacılığının gözlemlendiği bir diğer boyut, hemşehriciliğe dayanan toplumsal sermayenin bürokratik örgütlerle ilişkilerde referans olarak kullanılmasıdır. Devletin hantal ve bürokratik yapısı, kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde karmaşık ve uzun prosedürlere ve kırtasiyeciliğe neden olabilmektedir. Bu durum, devletten hizmet almayı zorlaştırırken, vatandaşların hemşehrileri aracılığıyla bürokrasideki işlerini halletmelerinin de yolunu açabilmektedir. Ayrıca bir kamu personeli, hemşehrileri seçilmiş olan partiye oy verdiği veya parti için çalışan siyasi aracıyla göreve getirilmiş ise, kendisine işini halletmek için gelen hemşehrisinin işini yapacak ve hatta hemşehrisinin yasal olmayan işlerini halletmek ya da yasal olan işlerini hızlandırmak yönünde bir kayırma davranışı geliştirebilecektir.

Türkiye’de tarımda makinalaşmanın başlaması ve bunun sonucunda kırsal nüfusun işsiz kalması ile 1950’li yıllarda hız kazanmaya başlayan göçler hemşehri kayırmacılığını da beraberinde getirmiştir. Göç edenler ilk olarak kentlerde hemşehrilerinin desteği ile tutunmaya çalışmışlar sonrasında ise bu destek kurumsallaşmış ve hemşehri dernekleri vasıtasıyla göç edenlerin ekonomik ve sosyal sorunları azaltılmaya çalışılmıştır.

Siyasetçilerin ve bürokratların kendi seçim çevrelerine veya hemşehrilerine menfaat sağlamaları sıklıkla karşılaşılan bir durumdur (TEPAV, 2006: 74). Hemşehriler arası ilişkilerde, devlet kademelerinde veya siyasi partilerde bir hemşehrinin bulunması iktidara, hemşehri yakınlığı sayesinde ulaşabilmek anlamına gelir. Hemşehrilerin sorunları, iktidar sahibi olan bu kişi veya bu kişinin başkalarını etkilemesi yoluyla çözülebilecek ve kaynaklar hemşehriler yararına dağıtılabilecektir (Kurtoğlu, 2005).

Hemşehrici kayırmacılığı sadece kamu idaresinde değil özel sektörde de gözlemlenen bir kayırmacılık türüdür. Özel sektörde hemşehri kayırmacılığı genellikle hemşehri olmanın oluşturduğu sosyal sermaye sayesinde iş sahibi olmak şeklinde ortaya çıkmaktadır. Hemşehriciliğin, personel seçiminde olduğu kadar terfi işlemlerinde de rol oynayan bir ayrımcılık türü olması, özellikle hemşehrilik üzerinden oluşan bir gruplaşma örneği olarak değerlendirilmesi, hem çalışanların hem de örgütün geleceği açısından son derece risk taşıyan bir yaklaşımdır (Demir, 2011: 764).

2.3.6. Kronizm

Kronizm, eş-dost, arkadaş yakınlığına dayanan kayırmacılık türü olduğu için toplumun her kesiminde sıklıkla karşılaşılan bir olgudur. Kronizmin kavramsal çerçevesinin ve kronizmi ortaya çıkaran toplumsal nedenlerin açıklanması, kronizmin toplumsal zararlarını azaltabilmek açısından önemlidir. Öte yandan kronizm örgütler tarafından da anlaşılması ve mücadele edilmesi gereken istenmeyen davranış biçimlerinden biridir.

2.3.6.1. Kronizmin Kavramsal Boyutu

Kronizm kavramı, başlangıçta Yunanca bir kelime olan khronios'e dayalı olarak "uzun soluklu arkadaşlık", "yakın arkadaşlık" anlamına gelen crony'nin 1660'lı yıllarda Cambridge Üniversitesinde argo bir sözcük olarak kullanılmasıyla ortaya çıkmış ve 1952 yılında dönemin ABD başkanı Truman yönetiminde niteliklerine bakılmaksızın kamu görevlerine arkadaşların atanmasını anlatmak için kullanılarak eş-dost kayırmacılığı şeklinde son halini almıştır (Khatri ve Tsang, 2003: 290).

Kronizm; kamu görevlilerinin ya da diğer örgüt çalışanlarının istihdamında veya hizmet dağıtılırken liyakat ve eşitlik ilkeleri yerine eş-dost ilişkilerinin esas alınması, yakın çevredeki insanlara ayrıcalık tanınması, işlerinin kolaylaştırılması yoluyla yapılan kayırmacılıktır (Aktan, 1994: 33; Erdem ve diğerleri, 2013b: 55; İlhan ve Aytaç, 2010: 62; Khatri ve diğerleri, 2008; TEPAV, 2006: 30).

Kavramın içeriği ile ilgili yerli ve yabancı literatürde farklılıklar bulunmaktadır. Kronizm, yerli literatürde eş-dost kayırmacılığı anlamında kullanılırken, yabancı literatürde siyasi düşünce yakınlığından dolayı ortaya çıkan kayırma davranışları kronizm (cronyism) olarak adlandırılmaktadır. Eş-dost yakın kayırmacılığı ve bir üst kavram olarak kayırmacılık yabancı literatürde “favoritism” veya “favorism” şeklinde kullanılırken akrabalığa dayalı kayırma davranışları için ise her iki literatürde de akraba kayırmacılığı (nepotizm) kavramı kullanılmıştır (İşçi ve diğerleri, 2013: 66).

Kronizmin ve nepotizm kayırmacılık mantığı ve kayırma davranışının oluşumu açısından benzerlikleri nedeniyle sıklıkla birbirine karıştırılan kavramlardır. Bu iki olgu arasındaki temel farklılığın ise kayıran ve kayırılan arasındaki yakınlık derecesinden kaynaklandığı söylenebilir (Özler ve Büyükarıslan, 2011: 279). Nepotizmde, kayırma eyleminin kapsamına giren taraflar arasında kan bağı ya da akrabalık ilişkileri söz konusudur ancak kronizmde kayırılan kişi akraba değil; ‘eş-dost’, ‘arkadaş’, ‘tanıdık’ vb. kimselerdir (Aktan, 1994: 33; Erdem ve diğerleri, 2013b: 55). “Yakın Kayırması” olarak da kullanılan kronizmde kayırma davranışı, daha çok ahabp-çavuş ilişkilerine bağlı olarak şekillenir (İlhan ve Aytaç, 2010: 62). Hatta "aynı memleketten olma", "aynı topraklar üzerinde büyüme" gibi faktörler üzerinden kişiler arasında yakınlık tanımlayan hemşehri kayırmacılığının da kronizmin özel bir türü olduğu söylenebilir (Aktan, 1994: 33; Xin-zhi ve diğerleri, 2010: 1049).

Crony (arkadaşlık), grup içinde kaçınılmazdır (Khatri ve diğerleri, 2008). Kişilerin değişik yakınlık/benzerlik bağlamları üzerinden birbirlerine arka çıkmaları, dayanışmaları, yardım ve özel ayrıcalıklı muamele görmeleri eş/dost kayırmasına (kronizm) karşılık geldiği ve arkadaşlık (crony) grubu içerisinde, üyeler arasında duygusal bağlılıklarında güçlendirdiği için kronizmin sınırlarının oldukça geniş olduğu söylenebilir (Aytaç, 2010: 5). Kronizm sosyal hayat içerisinde pek çok şekilde ortaya çıkabilir; aynı okula gitmek, sivil toplum örgütlerinde beraber çalışmak, aynı derneğe üye olmak, aynı takımı tutmak ve hatta aynı eğlence mekanlarına gitmek gibi pek çok yakınlık ilişkisi kronizmi destekleyebilir (Meriç ve Erdem, 2013: 470).

Yan ve Bei (2009: 1), kronizmin ortaya çıkması için dört temel kriterin sağlanması gerektiğini belirtmişlerdir:

- Kayırma davranışının hemen karşılık bulmasının veya bu davranışın bir sözleşmeye dayalı olmasının gerekmemesi,

- Karşılıklı olarak taraflar için belli bir değere sahip şeylerin takas edilmesi. Takas edilen şeyler her iki taraf içinde ne kadar değerli olursa bu kayırma ilişkisi o kadar sürdürülebilir olacaktır (Turhan, 2014: 297),

- Tarafların ortak bir sosyal ağa dahil olması,

- Taraflar arasında ortaya çıkan kayırma davranışından üçüncü tarafların zarar görmesi.

Sosyal bir fenomen olan kronizmin kayırma ilişkileri açısından iki farklı düzlemde gerçekleştiği söylenebilir (Khatri ve Tsang, 2003: 290-291); Yatay kayırmacılık, hiyerarşik olarak yatay düzlemde, iş ortakları, arkadaşlar ve meslektaşlar gibi emsaller arasında ortaya çıkan örgüt içi veya örgütler arası gerçekleşen kronizm türüdür. Dikey kayırmacılık ise, farklı hiyerarşik seviyeler arasında gerçekleşen örgüt içerisindeki ast-üst ilişkisine dayanan kronizm türüdür.

Kronizmin kültürel yapılarla ilişkilerini araştıran Khatri ve diğerleri (2006), toplumlarda kolektivist, bireyci, yatay ve dikey ilişkilerin yoğunluğuna göre kronizm davranışının farklılık göstereceğini ortaya koymuşlardır. Khatri ve diğerlerine göre (2006: 65-66), kolektivist kültürlerde bireyler arası ilişkiler bireyci kültürlerden daha gerekli görüldüğü için kolektivist kültürler akrabalık veya diğer bağlara dayalı grup ilişkilerine değer verirler. Bu nedenle kronizmin, kolektivist kültürlerde ortaya çıkma olasılığı bireyci kültürlerden daha fazladır. Yatay (güç mesafesi düşük) ilişkilerin yoğun olduğu kültürlerde ise bireyler otoriteye daha zor boyun eğdikleri ve bu nedenle kronizm nedeniyle çıkarları zarar gördüğünde ses çıkarabilmeleri, tepki verebilmeleri daha muhtemel olduğundan kronizmin, dikey (güç mesafesi yüksek) ilişkilerin yoğun olduğu kültürlerde ortaya çıkma olasılığı yatay ilişkilerin yoğun olduğu kültürlerden daha fazladır. Bahsi geçen nedenlerden ötürü kronizm davranışının kendisine en

uygun ortam bulacağı toplumsal yapının kolektivist kültürlerde yer alan dikey ağlar olduğu söylenebilir (Khatrı ve diğerleri, 2003: 5).

Kronizm, karşılıklı çıkar ilişkileri üzerinde temellenmiş bir kayırmacılık türüdür. Bu ilişkide kayırılan taraf bazı menfaatler elde ederken kayıran taraf da gerek doğrudan gerekse dolaylı olarak maddi ve manevi beklentiler içerisine girerek faydasını artırma amacı güdecektir.

Kronizm en basit şekliyle takas edilen şeyin önem kazandığı bir alışveriş ilişkisidir (Turhan, 2014: 297). Bu yönüyle doğası gereği proaktif ve dinamik özellikler gösteren kronizm sadakatin duygusal boyutu olan şükran duygusuna dayanır. Duygular görünmez olduğundan kişinin kronizm ilişkisine sadakati davranışsal boyutta değerlendirilir (Khatrı ve Tsang, 2003: 290-291).

2.3.6.2. Kronizm Teorileri

Toplumsal bir vaka olarak ele alınabilecek olan kronizmi, ortaya çıkaran ve sürekliliğini sağlayan dinamikler, sosyal alışveriş, sosyal ağlar ve sosyal sermaye teorileri ile açıklanabilir.

2.3.6.2.1. Sosyal Alışveriş Teorisi

Sosyal alışveriş kuramcıları, insan etkileşiminin en temel biçimi olarak karşılıklılığı görürler. Onlara göre karşılıklılık, sosyal yaşama düzen ve önkestirim sağlar. Zira birey, etkileşim içinde bulunduğu insanlardan yarar gördüğünde, diğerlerinin gözünden düşmek, ayıplanmak, nankör olarak nitelenmek gibi sosyal yaptırımlara uğramamak için karşılığını verme zorunluluğu duyar (Aytaç, 2010: 7). Sosyal hayatın birçok yönü sosyal etkileşimden yararlanmayı yansıtır ve insanları sosyal ilişkilerinde ödül elde etme arayışı içine iter (Akan, 1990: 10). Sosyal alışveriş bu yönüyle bireylerin, diğerlerinden gelmesi beklenen kazançlarla motive edilmiş gönüllü eylemlerini ifade eder (Blau, 1964: 91).

Bütün sosyal yaşamımızın değiş tokuşlardan ibaret olduğunu ifade eden Mendras'a (2009: 203) göre; sosyal hareketlerin karşılığını verme gerekliliği, bütün toplumlar ve medeniyetlerdeki bireyler tarafından çabucak kabul

edilmiştir. Bu nedenle kuralların ve kurumların büyük bir kısmı bu değiş tokuşları düzenlemek ve sistemleştirmek amacıyla işlev görmektedir.

Emerson (1981'den akt. Waters, 2008: 110), alışveriş kuramında üç ayrı temel varsayım tanımlamaktadır:

- Sosyal etkileşimlerde, insanların ortaya çıkardıkları maliyet ve elde ettikleri yararlar, odak noktasıdır. Sosyal değerlerin; eşyalar, para, övgü, saygı, kabul ve dikkat çekmeyi içeren birçok türü vardır; fakat ortak özellikleri insanların onları elde etmek ya da üretmek istemeleridir. Bu yüzden, temel varsayım, insanların elde edeceği yararları maksimum düzeye çıkarmak için rasyonel bir şekilde hareket edeceğidir.

- Maddelerin değeri değişkendir, fakat hepsi azalan marjinal fayda ilkesine uygun hareket ederler (alışveriş kuramında, bu tatmin etme ya da değer uyarlama ilkesi olarak adlandırılır).

- Bireyin sosyal etkileşimden elde edeceği yararlar bireyin diğerlerine sağladığı yararlarla bağlıdır. Bu yararları elde edebilmek için, sosyal ve etkileşimci yapıda karşılıklı bir değişim sürecinin olması gereklidir. Toplum, bu nedenle, yarar akışlarının şebekesi olarak algılanır.

Blau (1964: 89-90), alışveriş kavramının temelini oluşturan kuralları kısaca şu şekilde özetlemektedir; bir kişi ona faydalı hizmetler sağlayan bir bireye borçlanır. Bu yükümlülüğü yerine getirmek için, ikinci sırası geldiğinde birinciye yarar sağlamalıdır. Burada kendi ortaklığı için asıl kazanımlar öncelikli değildir, ikincil yararlarla ilgilidir, bununla birlikte değiştirilmiş sosyal ürünlerin önemi alışveriş ortakları arasındaki kişilerarası ilişkilerden hiçbir zaman tamamen bağımsız değildir. Her iki birey de bir diğerinden aldığı değerini biliyorsa, her ikisi de, birinin desteğini diğeri için arttırmaya motive etmek ve ona borçlu olmayı önlemek için; kendi hizmetlerinin daha fazlasını sunmaya meyilli olurlar. Her ikisinin de ilk başta epeyce gerekli olan aldıkları yardım miktarı arttıkça, daha fazla yardım ihtiyacı ortaya çıkar.

"Sosyal alışveriş" kavramı sosyal ilişkilerinde ekonomik ilişkiler gibi karşılıklı çıkara dayalı geliştiğini vurgulamak için kullanılmaktadır (Akan, 1990:

12). Alışveriş sadece ekonomik ilişkilerle sınırlı değildir; birey bazında komşular birbirlerine yardım alışverişinde, tartışmacılar fikir, arkadaşlar sosyal destek, meslektaşlar tavsiye, sevgililer sevgi alışverişinde bulunurlar. Gruplar ve örgütlerde benzer bir alışveriş ilişkisi içinde davranarak ilişkilerinin ekonomik alışveriş ilişkilerinde olduğu gibi kendileri için yararlı olduğunu düşünürlerse ilişkilerini sürdürürler (Akan, 2003, 90).

Ancak bu benzerliklerine karşın sosyal alışveriş kişilerin minnetkarlık, zorunluluk ve güven gibi duygularının ortaya çıkmasına neden olduğu için salt ekonomik alışverişten farklılık da göstermektedir (Blau, 1964:94). Sosyal alışveriş, ekonomik alışverişten farklı olarak, önceden belirlenmiş koşullara dayanmaz, karşılığı, önceden belirlenmez, pazarlık konusu yapılmaz, karşılığı verecek olanın takdirine bırakılarak bir armağan veya başka bir hizmetin, bir arkadaşına sunulduğu gibi verilir. Bununla birlikte hediye veren sanki hediye değil de borç vermiş gibi karşılığında kendi hediyesine eşit veya daha büyük bir şeyler bekler. Bu nedenle sosyal alışveriş, hediye alanın karşılığında ne vereceğine dair kararına güvenmeyi gerektirir (Akan, 1990: 11-13).

Toplumsal kültürdeki hediyeleşme ya da güç/meta/yardım değiş tokuşu ilişkisi, organizasyonel yapılarda biçim değiştirerek rüşvet/yolsuzluk edimlerine dönüşebilmekte; nepotizm ve kronizme neden olabilmekte (Aytaç, 2010: 12-13), parlamenter sistemlerin politik işleyişinde de önemli bir mekanizma haline gelerek; seçmenlerin seçtiği adaydan politik ve ekonomik çıkarlar beklediği, seçilenin gerekeni yapamazsa tekrar seçilememe tehlikesiyle karşı karşıya kaldığı kayırmacı ilişkilerden oluşan bir ağı ortaya çıkarabilmektedir (Mendras, 2009: 210).

2.3.6.2.2. Sosyal Ağlar

Sosyal ağlar, bir kişiyi ya da grubu başka kişilere ya da gruplara bağlayan doğrudan ya da dolaylı bağlantılardır (Giddens, 2008: 716). Sosyal ağların toplumsal önemi, kişinin bağlantıda olduğu ağların, ona çoğu kez tek başına ulaşamayacağı fırsatlar sunabilmesinden kaynaklanmaktadır (Aytaç, 2010: 14).

Bir çok toplumda büyük öneme sahip olan ve bir bireyin hem grup içinde hem de diğer gruplar, kuruluşlar ve kurumlarla olan bütün ilişkilerini içeren

sosyal ilişkiler ağı, bireyin diğerleriyle ilişkisinden başlayıp, diğer bireylerin sosyal ilişkiler ağından diğerlerine geçerek, kuramsal olarak, sonuçta bütün toplum üyelerinin birbirine bağlandığı bir örüntü oluşturmaya ve bu ilişkiler yoluyla bireylerin ve grupların, haberleri, bilgileri ve kaynakları paylaşmasına yardımcı olur (Akan, 2003: 94-96).

Bu açıklamadan yola çıkarak iyimser bir bakış açısı ile sosyal ağların, insanların amaçlarına ulaşmasını sağlayan ve aynı zamanda toplumsal birlikteliği sağlamaya yardımcı olan daha geniş ilişkilerin bir parçası olduğu söylenebilir (Field, 2008: 4). Fakat ağlar oluşturma mantığının yayılmasının üretim, iktidar, kültür, süreçlerinde işleyişi ve sonuçları ciddi biçimde değiştireceğini savunan Castells'e göre (2008: 621), bu ağlar üzerinden insan ilişkilerini düzenleme mantığı, ağlar üzerinden ifade edilen toplumsal çıkarılardan daha yüksek düzeyde bir toplumsal etkiye sahiptir. Çünkü bireyin bir ağda yer alması ya da almaması, her ağın diğer ağlar karşısındaki durumu, toplumda baskın olmanın ve değişimin başlıca kaynaklarını oluşturmaktadır.

Ağlar, son derece önemli olabilecek ticari ve siyasi ilişkileri de kapsayabilen, doğrudan ya da dolaylı geniş bağlantılar kümesinden oluşurlarken (Giddens, 2008: 726) ağın sürdürülebilirliği, ağda yer alan üyeler arasında fırsat/imkan değiş-tokuşunun kuvvetli olmasına, etkileşimin yarar getirisinin yüksek olmasına bağlıdır (Aytaç, 2010: 14).

Sosyal ağlar sıkı/gevşek veya geniş/dar olabilir. Kişiler arasındaki sıkı ağların kaynaklara ulaşma noktasında etkin bir hizmet sunduğu, insanların diğerleri karşısında üstün konuma geçmek için kendi kişisel ağlarına güvendiği görülürken herkesin çok güçlü ağlar içerisinde bulunma imkanının olmadığı da bir gerçektir. Buna rağmen gevşek ağlar da, özellikle üst düzey gruplara ulaşmayı sağlayarak son derece etkili olabileceklerini kanıtlamıştır (Giddens, 2008: 717).

Mendras'a göre de (2009: 211), göreceli olarak yakın arkadaşlar, dini ya da devrimci militanlar gibi daha dar ağlarda bağlar daha güçlü olabilir; güçlü gruplar diğerlerine göre içlerine kapalıdırlar ve küçük gruplar yaratmaya yatkındırlar. Tersine geniş ağlarda bağlar göreceli olarak daha zayıftır ama

zayıflıklarından ve farklı insanları ve grupları sıkı bağlarla birbirine bağlayarak kurabilecekleri başka ağlara bağlı uzantılarından kaynaklı bir yarar elde etmeyi, güç kazanmayı başarabilirler.

Granovetter (1983: 201-202), eşimizin-dostumuzun (zayıf ağlar-ilişkiler) yakın arkadaşlarımızdan (güçlü ağlar) biriyle sosyal yönden ilişki içinde olması ihtimalinin düşük olduğunu iddia eder. Bu yüzden her bireyin içinde bulunduğu insan topluluğu ve onların tanıdıkları düşük yoğunlukta iletişim ağını oluşturur. Oysaki aynı bireylerden oluşan topluluk ve onların yakın arkadaşları iletişim halinde olabilecektir. Bireyin yakınları ve tanıdıklarıyla arasındaki zayıf ilişki, haliyle, sadece önemsiz bir tanıdık ilişkisi olmanın aksine yoğun ölçüde yakınlaşan iki yakın arkadaş grubu arasında önemli bir köprüdür. Kişilerin yakın arkadaşlarının iletişim halinde olması sonucunda sosyal yapının yoğun ölçüde birleştirdiği bir grup ortaya çıkacaktır. Bu durumda; zayıf ilişkili bireyler, sosyal sistemin uzak bölümlerinin bilgilerinden mahrum olacaktır ve yakın arkadaşlarının görüşlerine mahkum kalacaktır. Bu mahkumiyet; onları uygun iş olanakları hakkında haberdar olma gibi konularda iş piyasasında olumsuz duruma sokabilir. Aksine bir veya iki grubun üyesi olmak işe alımda bireye avantaj sağlayabilir. Buna ek olarak zayıf ilişkili bireyler, her türlü siyasi faaliyete entegre olmak ve örgütlenmek için zorlanabilirler; faaliyetlere ve amaca yönelik örgütlere sonradan üyelik genellikle arkadaşları tarafından işe alınmış olmaktan kaynaklanır.

Bilgi iletişim teknolojilerinin hızla geliştiği modern toplumlarda ortaya çıkan ve sosyal ağların önem kazandığı bir diğer mecra ise sosyal medya üzerinde şekillenen sosyal ağlardır. Bu sosyal ağlar, bireylerin çevrelerini genişletmesinden başlayarak ekonomik, ticari, siyasi vb. pek çok alanda etkin iletişim imkanları sunmakta ve dolayısıyla toplumda sosyal ağların gelişmesine imkan vermektedir.

2.3.6.2.3. Sosyal Sermaye

“Sosyal sermaye, karşılıklı tanışıklık ve tanımaya dayalı olarak az ya da çok kurumsallaşmış, uzun ömürlü iletişim ağına sahip olması nedeniyle, bir

bireyin veya bir grubun haklı olarak hissesine düşen kaynakların bir toplamı olarak tanımlanabilir” (Bourdieu ve Wacquant, 1992: 119).

İnsanların örgütlere katılmalarının altında yatan esas sebep, daha çok bağlantıya sahip olarak güçlerini artırmaktır. Toplumsal ağlar vasıtasıyla insanlar arasındaki güven ve ödev duygusunu pekiştiren, etkin davranış biçimleri geliştirerek etkin eylemlerde bulunmalarına izin veren diğer toplumsal kaynakları içeren sosyal sermaye, insanların amaçlarına ulaşmak için ihtiyaç duydukları gücü arttıran toplumsal bilgilerden ve bağlantılardan oluşur (Giddens, 2008: 720-721).

Sosyal sermaye kavramı aslında sosyal hayatın ilkel bir özelliği ve sosyal ağların bir türü olan, maddi ve manevi destek, iş ve iş dışı danışmanlık gibi farklı amaçlar için de kullanılabilen dostluk kavramına dayanmaktadır (Adler ve Kwon, 2002: 17).

Field’e göre (2008: 1), insanlar bir dizi iletişim ağıyla birbirlerine bağlanmaktadır ve ortak değerleri bu iletişim ağlarının diğer üyeleriyle paylaşma eğilimindedirler. Bu iletişim ağları bir kaynak oluşturmaları nedeniyle, bir nevi sermaye oluşumu gibi görülebilir ve insanların birbirleriyle ilişki kurarak, kendi başlarına başaramayacakları ya da sadece büyük zorluklarla başarabilecekleri şeyleri gerçekleştirebilmek için birlikte çalışmalarını sağlayabilir.

Etkin bir sosyal sermayeye sahip olmak dayanışmacı, işbirlikçi ve himaye edici bağlantıların kurulmasını sağlayarak kişiye büyük avantajlar sağlar. Özellikle kamusal ilişkilerde, gündelik hayatta ve çalışma ilişkilerinde sosyal sermayenin sosyal ölçülerin önüne geçmesi sosyal sermayesi olmayanların aleyhine bir durum çıkarır (Aytaç, 2010: 17-20). Herkes kendi menfaatlerini geliştirmek için bağlantılarını kullanabilir ama bazılarının bağlantıları daha değerli olduğundan ve toplumda farklı ve güçlü bağlara ulaşım olanaklarının herkes için eşit olmamasından dolayı sosyal sermaye eşitsizliği oluşmaktadır (Field, 2008: 105-106). Giddens, sosyal sermaye eşitsizliğini, toplumsal eşitsizlikle açıklayarak genelde erkeklerin kadınlardan, beyazların beyaz

olmayanlardan, zenginlerin fakirlerden daha fazla sosyal sermayeleri olduğuna dikkat çeker (2008: 720-721).

İnsanların sahip olduğu sosyal sermaye zenginliğinin tanıdıkları insan sayısı ve onlarla paylaştıkları ortak hayat görüşünün düzeyi ile doğru orantılı olduğunu (Field, 2008: 1) söylemek mümkünse de güçlü bağlardan daha yararlı olabilecek çok sayıda zayıf bağları birbirleriyle ilişkilendiren ağların uzantısının gücü oluşturabileceği düşünüldüğünde sosyal sermayenin bir bireyin sürdürdüğü ilişki sayısına indirgenemeyeceği (Mendras, 2009: 213), daha doğru bir yaklaşım olarak görülebilir. Sosyal sermayeyi etkileyen boyutlar, grup özellikleri (üyelerin sayısı, katılımların sıklığı, kararlara katılım, üyelerin farklılığı vb.), kurallar (insanların yardımseverliği, güvenilirliği ve adaleti), grup üyelerinin beraberliği, günlük sosyallik, komşuluk bağları, gönüllülük ve güven olarak sayılabilir (Narayan ve Cassidy, 2001: 67).

2.3.6.3. Örgütsel Kronizm

Kronizmin örgütlerde karşımıza çıkan boyutu ile örgütsel kronizm, çalışanların eş-dost, arkadaş yakınlıklarını kullanarak işe giriş, örgüt kaynaklarından faydalanma, terfi vb. konularda liyakat gözetilmeksizin kayırılmalarını ifade etmektedir. Örgütler açısından bakıldığında irrasyonel bir davranış biçimi olarak görülebilecek örgütsel kronizmin önemli sonuçları bulunmaktadır.

2.3.6.3.1. Örgütsel Kronizm Kavramı

Kronizm, toplumsal bir olgu olarak örgüt yapıları içerisinde de ilişkileri etkileyerek varlığını sürdürmektedir. Örgütsel düzeyde kronizm, örgütlerin karar alma mekanizmaları üzerinde etkili olmakta ve rasyonel karar almalarını engelleyerek örgütlerde bireysel ve örgütsel boyutta önemli zararlara neden olmaktadır.

Modernlik bir yandan bireyselliği, hukuki ve rasyonel ilişkilere dayalı bir toplumsal düzeni oluşturmaya çalışırken bir yandan da bunun sıkıntılarını aşma yolunda insanların örgütsel bağlılıklar aramalarının, aidiyet grupları oluşturmalarının, cemaat ve duygusal komünitelere sığınmalarının yolunu

açabilmekte, informal ya da sosyal bağılıklar modernlik içinde fonksiyon icra edebilmektedir (Aytaç, 2010: 13-17). Örgütlerde sosyal ağlar kayırmacı davranışları ortaya çıkararak bir noktada bürokrasinin katı işleyiş ilkelerini telafi edebilmektedir. Örneğin; işe başlamak için elbette bir diploma gerekmekte ama sonuçta seçim genellikle sosyal ağlar aracılığıyla yapılmaktadır (Mendras, 2009: 211).

Modern toplumda kayırmacı ilişkiler farklı gruplaşmalar, örgütsel bağılıklar ve sosyal ağ yapıları üzerinden kurulmakta ve rasyonel yapılar içerisinde kimi zaman açık kimi zaman zımni şekilde varlığını sürdürmekte, gerek kamu sektöründe gerekse de özel sektör kuruluşlarında, kronizme rastlanma sıklığında arttırabilmektedir (Aytaç, 2010: 13-17).

Örgütlerde en sık gözlemlenen kayırmacılık türünün kronizm olduğu söylenebilir. Bu durum kronizmin farklı yakınlık formlarını içermesinden kaynaklanmaktadır. Örgütlerde farklı boyutları ile yatay ve dikey yakınlık ilişkileri içerisinde bulunan çalışanlar, örgütün formal yapısını etkileyen informal oluşumlar içerisinde bulunarak örgütleri rasyonel ölçütlerden uzaklaştırabilmektedirler.

Sosyal ağları kullanarak çalışanların oluşturdukları sosyal sermayenin bireylerin amaçlarına ulaşmasında ne kadar etkili olduğunun anlaşılabilmesi için; kavramın birey, örgüt ve her iki düzeyde beraber ele alınması gerekir (Sözen ve Gürbüz, 2012: 306-307):

Bireysel düzeyde ele alındığında, sosyal sermayenin; çalışanların iş girişlerinde, mesleki başarılarında ve terfilerinde etkili olduğu, örgüt kaynaklarının birimler arasında dolaşımını kolaylaştırarak çalışanların geliştirilmesine yardımcı olduğu, tedarikçilerle olan ilişkileri artırdığı, yerel ağ ilişkilerinin güçlendirilmesini ve örgütlerarası öğrenmeyi sağladığı vurgulanmaktadır.

Konu örgütsel düzeyde ele alındığında, geniş sosyal ağlara sahip örgütlerin, kendi kazanımları için dış çevreyi etkileyecek sosyal bağları kullanmak suretiyle, büyük bir rekabet avantajı kazanacaklarını ifade etmek yanlış olmayacaktır.

Kayırmacılık, arka çıkma, gözetilme, himaye edilme vb. kişilerin sosyal sermayelerinin bir bölümünü oluşturur (Aytaç, 2010: 17). İnsanlar amaca ulaşmak istediklerinde, genellikle resmi sistemden uzak durarak, güvenilir arkadaşlar, aile ve tanıdıkları insanlar vasıtasıyla sonuca ulaşmayı tercih ederler (Field, 2008: 3).

Örgütlerde kronizmi ortaya çıkaran bir diğer unsurda çalışanların birbirleri ile ilişkilerini düzenleyen sosyal alışveriştir. Sosyal alışveriş farklı sosyal katmanlara ait bireyler veya gruplar arasında ortaya çıkabilmekte, alışverişin yönü alışveriş sonucunda farklı çıktıkların oluşmasına neden olabilmektedir. Şayet hediye değiş tokuşunda, veren kişi alan kişiden daha üst ya da alt bir konumda ise değiş tokuş bu hiyerarşik bağı güçlendirir (Mendras, 2009: 209-210); eğer üst konumdaysanız ve sizden alt konumda olan birine bir şey veriyorsanız bu kişiyi bir şekilde kendinize bağlamış olursunuz. Ona yaptığımız bu bağıştan dolayı size minnettar kalmalıdır ve dolayısıyla sizin için bir şeyler yapmak zorunda hissetmelidir. Başka bir deyişle bu kişi sizin tarafınızdan kayırılmış olur ve üstünlüğünüzü tanır. Bu tip bir ilişkide başkalarına değerli armağanlar veren veya onlara önemli hizmetler yapan kimse, onları minnet altında bırakarak üstün bir statü için üstü kapalı bir istekte bulunur. İyiliği yapan yatay ilişki de bulunulan birisi değil, bir üsttür. Bu ilişkide iyilik yapılanların yeterince karşılıklı bulunması beklenmez. Çünkü iyilik yapılanlar benzer bir karşılıklı bulunurlarsa, onun üstünlük isteğini reddetmiş olurlar ve eğer karşılıkları onun verdiği kadar değilse kendi üstünlükleri yönünde bir karşı istekte bulunmuş olurlar (Akan, 1990: 14-15).

Dikey gruplar içindeki alışveriş ve dayanışmada, amirin astlarının hatalarına ve bazı yetersizliklerine göz yummak, kuruluş içindeki yerlerini sağlamlaştırmak, geleceklerini emniyete almak, amir durumunda olmanın verdiği yetkiler dahilinde, küçük de olsa bazı menfaatler sağlamak gibi uygulamalarla korumak ve yardım etmek yoluyla kayırmak eğiliminde olduğu ve bu şekilde koruyucu tutumunun karşılıksız kalmayacağını düşünerek aslında bu çalışanlara yatırım yaptığı görülebilir (Öncü, 1977: 157-158).

Astlar, üstlerine hediye verdiklerinde ise karşılıklılık ilkesinin hayata geçirileceği inancı taşıdıklarını vurgulayan Aytaç (2010: 12-13),

toplumsal/gündelik, politik/bürokratik tüm ilişki ve eylemlerimiz, verilen karşılığını ya da ondan daha fazlasını vermeye dayalı bir altta kalmama davranışı içerisinde geçeceğinden bu durumun üstleri, hediye veren çalışanı kayırma, onu gözetme, koruma, kollama zorunluluğu altına itebileceğini belirtmektedir.

Kronizm, karşılıklı bir alışveriş işlemidir (Khatrı ve diğerleri, 2006: 62) ve taraflar arasında sosyal alışverişi karşılıklı olarak güçlendirerek sosyal ağlarda yerleşir (Begley ve diğerleri, 2010: 284).

Kronizm örgütlerde farklı ilişkiler etrafında şekillenebilmektedir. Örgütsel kronizmi ortaya çıkaran örgütsel kronizm boyutları; grup içi, babacan ve karşılıklı çikara dayalı kronizm olmak üzere aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Turhan, 2014: 297-300; Yan ve Bei, 2009: 2-3):

Grup İçi Kronizm (In-group bias/Ingroup favouritism), örgütlerde birbirine çeşitli nedenlerle yakınlık hisseden çalışanların gruplar oluşturarak kendilerinden olanları kayırma davranışı sergilemelerini ifade etmektedir. Kronizmin bu boyutunda grup içindekilere güvenilir gözle bakılırken diğerleri ise grup dışında görülür ve söz konusu kişilere kuşkuyla yaklaşılır. Örgüt üyeleri arasındaki samimi arkadaşlık morali, yaratıcılığı ve takım çalışmasını artırabileceğinden kişisel ilişkilere veya sadakate dayalı ilişkiler belirli düzeye kadar kayırmacılığa neden olmayabilmektedir. Ancak ilişkilere olan bağlılık aşırı olduğunda ve grup içi önyargıya dönüştüğünde kayırmacılık ortaya çıkmaktadır. Özellikle resmi olmayan grup içi örgütsel ilişkiler üstlerin güç kazanma aracı olarak kullanılabilir. Yöneticinin resmi yollarla elde edemediği daha fazla güce sahip olma gibi amaçlara ulaşmasına imkan sağlayan bu gibi resmi olmayan bağlar, resmi ilişkilerden de önemli hale gelebilmektedir. Neticede bireyleri grup içi ve grup dışı olarak kategorilere ayırmak grup içi “tarafdarlığa” neden olmaktadır. Böylece liderle üyeler arasında güven, etkileşim, destek ve ödüller kolayca mübadele edilirken, grup dışındakiler için bu durum söz konusu olmamaktadır.

Babacan Kronizm (Paternal cronyism/Personal loyalty), yöneticilerin kendilerine sadakat gösteren çalışanları kayırma davranışı ile ilgilidir. Kişisel sadakat, hem politik alanda hem de işletmecilik alanında yöneticiler için

özellikle yöneticinin kendi gücünü test etmesi açısından önemlidir. Liderler güçlerini devam ettirebilmek için kendilerine sadık astlara ihtiyaç duyar. Ayrıca astlarından himaye ve korumaları karşılığında koşulsuz bağlılık ve sadakat bekleyebilirler. Kişisel sadakatın kalıcılığı kişinin yöneticisine şükran duymasına ve yöneticisinin himayesinde olma isteğine bağlıdır. Bazı kültürlerde (Çin, Japon vb.) çalışanların örgüte bağlılığından ziyade yöneticiye bağlılığı ön plandadır. Astlar üstlerini içtenlikle şükran duyulmayı hak eden kişiler olarak gördüğünde ve dolayısıyla onlara koşulsuz sadakat gösterdiğinde, üste olan bağlılık örgüte olan bağlılıktan da öne geçebilmektedir. Bu durumda yönetici örgütü terk ettiğinde, astlarının da onu takip etmeye çalışması mümkün olabileceğinden örgüt ile yöneticinin çıkarları çakışabilir.

Karşılıklı Çıkara Dayalı Kronizm (Reciprocal exchange of favor/High leader-member exchange quality), çalışanların kendi menfaatlerini göz önüne alarak kurmuş oldukları ilişkiler çerçevesinde ortaya çıkan kronizm türüdür. Astlar bir yandan üstlerini desteklerken diğer yandan da bunun karşılığında bir ödül beklentisi içine girebilirler. Kronizmin bu boyutu sadakat ilişkisinden çok çıkar ilişkisine dayanması nedeniyle babacan kronizm boyutundan ayrılmaktadır. Kayırmacılık üstler ile astlar arasında olduğundan, sadece iki tarafın özellikleri değil, taraflar arasındaki ilişkinin durumuyla da ilişkilidir. Astlar üstleriyle kötü ilişkiler geliştirdiğinde kayırmacılık beklenmez. Lider-üye alışveriş teorisine yönelik çalışmalarda özellikle doğu kültürlerinde daha fazla kayırmacılık olduğu ön görülmektedir. Teoriye göre yatay (güç mesafesi düşük) kültürlerde astlar ve üstler karşılıklı güven, saygı ve sorumluluğa dayalı ilişkiler geliştirirlerken; dikey (güç mesafesi yüksek) kültürlerde kayırmacılığı destekleyen himayeci, korumacı ve koşulsuz sadakate dayalı ilişkiler geliştirmektedirler.

2.3.6.3.2. Örgütsel Kronizmin Sonuçları

Kronizm, bireysel olarak bazı kişiler için istenilen bir takım sonuçlar (yüksek maaş, hızlı terfi vb.) ortaya çıkarıyor veya bazı kültürlerde tolere edilebilir olsada örgüt açısından bakıldığında zarar verici etkilere sahiptir (Khatri ve diğerleri, 2008'den akt. Erdem ve Meriç, 2012: 143; Khatri ve diğerleri, 2006: 63); kronizm haksız rekabet ve verimsizlik yaratarak toplumsal

maliyetleri yükseltir, toplumsal kurumlara güveni azaltır ve bireylerin kendi çıkarlarına odaklanmalarını teşvik eder. Pearce (2015: 41-43), kronizmin sosyal ilişki türlerine tamamen zarar verdiğini belirtirken, örgüt performansı açısından olumsuz etkiler yarattığını, kronizmin sadece birinci düzeyde çalışanları etkilemediğini aynı zamanda örgütlerde yöneticilerin personel ilişkilerinde karar alma süreçleri üzerinde de olumsuz etkileri olduğunu vurgulamaktadır. Eş-dost, arkadaş yakınlığı kamu görevlilerini de etik dışı davranışlar sergilemeye itebilmekte, bazı kamu görevlileri yakınlarına yardım etmek amacıyla kamu kaynaklarını, yasalara aykırı bir biçimde kullanabilmektedirler (Özdemir, 2008: 189).

Khatri ve Tsang (2003: 295-298), örgütlerde kronizmin bireysel ve örgütsel sonuçlarını şu şekilde sıralamaktadırlar:

Kronizmin bireysel sonuçları:

- Kronizm ağına dahil olan grup üyeleri grup dışında kalan üyelerden daha fazla iş tatminine sahip olurlar. Grup içi üyeler yüksek maaş artışları ve hızlı terfiler nedeniyle yüksek iş tatminine sahip olurlarken grup dışındakiler fayda sağlayamadığından iş tatminleri düşük olacaktır (Khatri ve diğerleri, 2008).

- Kronizm, örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkiler. Grup üyeleri yöneticilerine yüksek sadakat gösterirken örgüt bağlılıkları düşük olan, grup dışındaki üyelerin ise hem örgüte hem de yöneticilerine bağlılıkları düşük seviyede olacaktır (Khatri ve diğerleri, 2008).

- Kronizm, menfaat odaklı ilişkiler kurulmasını artıracak; çalışanları yöneticilerin gözüne girmek için yöneticileri ile yakınlık kurmaya itecektir.

Kronizmin örgütsel sonuçları:

- Kronizm, örgüt performansını olumsuz yönde etkiler. Kronizmin yaygın olduğu örgütlerde hem grup içindekiler hem de dışındakiler düşük verimliliğe sahip olacaklardır (Khatri ve diğerleri, 2008).

- Kronizmin, örgütün genel motivasyonu üzerinde olumsuz etkileri vardır. Ancak grup üyelerinin motivasyonu grup dışındakilere göre daha yüksek olacaktır.

- Örgütlerde kronizm arttıkça örgütsel atalet artacak, örgütlerin karar alma mekanizmaları olumsuz etkilenecektir.

Yapılan çalışmalar daha çok kronizmin örgütsel zararlarına odaklanmış olmakla beraber kronizmin faydalarının da olduğu söylenebilir. Kronizminin örgütler için bazı fayda ve zararlarından bahsetmek mümkündür (Xin-Zhi ve diğerleri, 2010: 1051):

Kronizmin Avantajları:

- Kronizm, merkezci kuvvete neden olabilir. Üyeler arasındaki kronizm, özel bir kan bağına, coğrafi veya meslek ilişkisine sahip örgütler yaratır. Çalışanlar, örgütlerin çıkarlarını koruma konusunda; birbirleriyle daha yakın olabilir ve bir işe karşılık istemeden yürekten ve candan atılabilirler. Bu işbirlikçi ilişki; yüksek derecede bağlılık ve güçlü manevi inançların oluşumu için faydalıdır.

- Kronizm, işlem tutarlarını azaltabilir. Örgüt yöneticileri; kaynaklara, pazarlara ve bilgiye erişmek için yakınlarının ve arkadaşlarının dış ilişkilerinden yararlanabilirler. Pazar koşullarının olumsuz olduğu durumlarda, örgütlerin gelişmesi için ilişki ağı önemli bir rol oynamaktadır.

- Kronizm, koordinasyon ve karar verme maliyetlerinin azalmasına yardımcı olur. Modern örgütlerde; birbirlerini kısıtlayıcı çok hisseli şirketlerin uzlaşmasında uzun zaman alan karar verme süreçleri genellikle iş amacından sapmayı beraberinde getirir. Kronizm, birbirleriyle gerçekten örtüşen, karar veren ve uygulayan aile üyeleri arasında şirket idare haklarının devamını ve şirket içinde çeşitli bilgilerin kolayca aktarılmasını sağlar. Ayrıca uzun süredir tanışan üyelerin oluşturduğu duygusal ortaklık ve otorite; şirketlerin hızla değişen pazarda karar almasına ve uygulamasına yardımcı olabilir.

Kronizmin Dezavantajları:

- Kronizm, insan kaynaklarının kalitesinin azalmasına neden olur. insan kaynaklarının kalitesini azaltan; grubun üyesi olmanın, performans değerlendirmesinde belirli bir etkiye sahip olması ve bu durumun grup dışında kalan çalışanların şevkini kırabilecek olmasıdır.

- Kronizm, karar mekanizmalarının kalitesini düşürür ve riski arttırır. Bu nedenle örgütlerin iç ve dış çevre şartlarına uyumu noktasında olumsuzluklarla karşılaşılabilir.

- Mutlak yönetim, çalışanların şevkini tam göstermek için elverişli değildir. Belli bir grubun üyesi olmayan çalışanların üst yönetim kadrolarına yükselmesi zordur. Bu nedenle kronizm ilişkisi içerisinde bulunmayan çalışanların örgütsel bağlılıkları azalır.

- Kronizm, küçük gruplaşmaların kolay şeklidir. Örgütlerde farklı çıkarlar etrafında toplanan, küçük gruplar kendi yakınlarını belirli pozisyonlara yerleştirirler. Kurumsal işletmelerde ve yönetim etkinliklerinde genelde birçok şey kurala uygun olurken; kronizm ilişkilerinin yoğun olduğu örgütlerde problemler genelde alışlagelmemiş şekilde ortaya çıkar ve çözümü çok sıkıntılıdır.

Personel temininde işlem maliyetlerini azaltan ve tanıdık birileriyle birlikte çalışmanın sağladığı güven ortamına rağmen örgütlerde kronizmin zararları ise aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Karataş, 2013: 28-29):

- Kronizm kişilerin bireysel gelişimlerini azaltır, yeteneklerini köreltir ve fikirlerini işletmeye sunmada azimlerini kırar.

- Niteliksiz kişiler, vasıflı ve çalışkan elemanlar arasından birileri tarafından kayırılarak beslenirler.

- Kronizm ilişkilerinin olduğu örgütlerde çatışma potansiyeli her zaman yüksektir. Çünkü kayırılmayan çalışan grupları yönetim tarafından dışlandıklarını düşünmeye başlayarak çeşitli savunma mekanizmaları geliştirecek ve böylece örgüt içinde kutuplaşmalar baş gösterecektir.

- Örgütlerde bazı kişiler haksız yere ayrıcalıklı konum elde ettikleri için tepki ile karşılaşmakta ve böylece ilgililere ve örgüte karşı soğukluk meydana gelmektedir.

- Kronizm, örgütteki adalet ortamını ortadan kaldırdığı için örgütün işleyişinde aksamalara neden olmaktadır.

- Niteliksiz ve kayırılan bir kişinin emri altında çalışmak, çalışanların eziklik duymasına neden olmaktadır.

- Örgütte kronizm uygulamaları, kayırılmayan çalışanların yönetime ve insan kaynakları birimine güvenlerinin sarsılmasına neden olmaktadır.

Örgütsel kronizmin zararlarını azaltabilmek için personel seçiminden başlayarak terfilerde ve örgüt kaynaklarının dağıtımında likayat sisteminin gerektirdiği ilkeler esas alınmalıdır. Çalışanların örgütsel adalet algısındaki artışın örgütsel kronizmin zararlarını azaltacağı söylenebilir.

2.4. Örgütsel Kronizm İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

Örgütsel kronizm kavramı 2000’li yılların başında yabancı yazında yer bulmaya başlarken Türkiye’de ise son birkaç yılda hem kavramın kullanılma sıklığında hem de konu ile ilgili akademik çalışmalarda artış görülmektedir.

Bu çerçevede örgütsel kronizm üzerine yapılmış önemli yabancı çalışmalar ve yerli yazında konuyu tartışmaya açan bazı yerli çalışmalar değerlendirilerek ulaşılan sonuçlar aşağıda Tablo 2.1’de sunulmuştur.

Tablo 2.1. Örgütsel Kronizm ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Yazar/lar	Yıl	Yayın	Yöntem ve Sonuçlar
Geçer	2015	Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi	Yazar, kronizm ile örgütsel destek arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasını Muğla ilinde görev yapan 734 öğretmene anket uygulayarak gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin kronizm algıları ile örgütsel destek algıları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Jones ve Stout	2015	Industrial and Organizational Psychology	Yazarlar, çalışmalarında kronizm ve nepotizmin sosyal ağlarla ilişkisini incelemişler ve kronizm ve nepotizmi ortaya çıkaran sosyal ağların örgütlere önemli bir değer katabileceğini iddia etmişlerdir.
Palmer ve Fleig-Palmer	2015	Industrial and Organizational Psychology	Yazarlar, çalışmalarında kronizmin sosyal ilişki tercihleri doğrultusunda güvenle ilişkisini açıklamaya çalışmışlardır. Yazarlar, sosyal ilişki tercihleri bağlamında kronizmin faydalı veya zararlı olarak algılanmasının ilişkide bulunan kişilerin ilişkinin güvenilirliğini değerlendirmesine bağlı olduğunu söylemişlerdir.
Pearce	2015	Industrial and Organizational Psychology	Yazar, kronizmin örgüt performansı üzerindeki etkisini incelediği araştırması sonucunda kronizmin çalışanlar ve yöneticiler üzerindeki olumsuz etkilerinden dolayı örgüt performansına zarar verdiğini tespit etmiştir.
Coco ve Lagravinese	2014	Economic Modelling	Yazarlar, çalışmalarında kronizm ile eğitim performansı arasındaki ilişkiyi OECD ülkeleri örneklemleri üzerinden incelemişler ve şeffaflığın eğitim performansını artırdığını tespit etmişlerdir.
Turhan	2014	Journal of Business Ethics	Yazar, örgütsel kronizmin öğretmenler üzerindeki etkisini incelediği çalışmasını Elazığ ilinde görev yapan 277 öğretmene anket uygulayarak gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçlarına göre algılanan örgütsel kronizmin yöneticilere güvenin önemli bir göstergesi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yazar çalışmasında bir örgütsel kronizm ölçeği geliştirmiştir.
Karataş	2013	Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi	Yazar, kronizmin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ölçtüğü çalışmasını Muğla ilinde faaliyet gösteren otellerde görev yapan 405 çalışana anket uygulayarak gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, kronizm ile iş tatmini arasında anlamlı ve negatif yönlü, işten ayrılma niyeti arasında ise anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.
Sadozai ve diğerleri	2012	Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business	Yazarlar, çalışmalarında kronizm ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi Pakistan'da 222 kamu personeline anket uygulayarak ölçmeye çalışmışlardır.

			Araştırma sonuçlarına göre kronizm ile iş tatmini (ödeme yapısı, iş güvenliği, esnek çalışma saatleri, iş yükünün azalması vb.) arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir.
Allen ve Li	2011	Financial Management	Yazarlar, çalışmalarında en büyük Çin şirketlerinin aldıkları banka kredileri ile kronizm arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Çalışmada bu amaçla 118 şirket ve 1855 kredi incelenmiştir. Araştırma sonuçları, Çin'in dört büyük bankasının kronizme olumsuz yaklaştığını ortaya koymuştur. Siyasi yakınlık üzerinden kronizm ilişkisi tanımlayan şirketlerin dört büyük Çin bankasından daha az kredi kullandıkları bunun yerine kronizmin, geri ödeme politikaları verimli olmayan dört büyük banka dışındaki bankalardan kredi alımlarında etkili olduğu tespit edilmiştir.
Büte	2011c	Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi	Yazar, Kayırmacılığın çalışanlar üzerindeki etkilerini araştırdığı çalışmasını Ankara'da faaliyet gösteren kamu bankalarında çalışan 243 çalışan üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; -Kronizm ile örgütsel bağlılık arasında oldukça yüksek düzeyde anlamlı negatif yönlü bir ilişki görülmektedir. -Kronizm ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır. Kayırmacılık uygulamaları arttıkça işten ayrılma eğilimi de artmaktadır. -Kronizm ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışanlar arasında kronizm arttıkça stres de artmaktadır. -Kronizm ile işverene güven, motivasyon ve iş tatmini arasında anlamlı ancak negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Yani çalışanlar arasında kronizm arttıkça işverene güven, motivasyon ve iş tatmini azalmaktadır.
Xin-zhi ve diğerleri	2010	International Conference on E-Business and E-Government	Yazarlar, makalelerinde kronizmin Çin'de faaliyet gösteren aile işletmeleri üzerindeki etkilerini incelemişler ve kronizmin aile şirketleri için avantaj ve dezavantajlarını ortaya koymaya çalışmışlardır.
Begley ve diğerleri	2010	Asia Pacific Journal of Management	Yazarlar, çalışmalarında sosyal ağların önemli bir sakıncası olarak kronizmin dinamiklerini ve sosyal ağların kronizm üzerindeki etkisini inceleyerek bu bağlamda sosyal

			alışveriş teorisinin katkısını ortaya koymaya çalışmışlardır.
Yan ve Bei	2009	Management and Service Science	Yazarlar, çalışmalarında kronizmin nedenleri üzerinde durmuşlar ve kronizmin boyutlarını grup içi kronizm, babacan kronizm (sadakata dayalı) kronizm ve karşılıklı çıkara dayalı kronizm olarak belirlemişlerdir.
Araslı ve Tümer	2008	Social Behavior and Personality	Yazarlar, kronizmin iş stresi ve iş tatmini üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmalarını Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde görev yapan 576 banka çalışanına anket uygulayarak yapmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, kronizmin iş ortamında iş stresi yarattığı ve iş tatminini de olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir.
Khatri ve diğerleri	2006	Journal of International Business Studies	Yazarlar, çalışmalarında güçlü bağlılık ilişkisi içerdiğini ve farklı motivasyonel temellerden kaynaklandığını iddaa ettikleri kronizmi, kültürel farklılıklar çerçevesinde incelemişlerdir. Bireyci/kollektivist ve yatay/dikey kültür yapılarında gerçekleştirmiş oldukları inceleme sonucunda kronizmin kültürler arası farklılıklarını içeren bir tipoloji geliştirmişlerdir.
Khatri ve diğerleri	2003	Academy of Management Best Conference Paper	Yazarlar, kronizmi sosyal ağlar içerisinde kurulan ve zararlı bir olgu olarak gördükleri çalışmalarında kronizmin ortaya çıkışının ve sonuçlarının kültürle ilişkisini inceleyerek bireyci ve kolektivist kültürler arasında karşılaştırmalı sonuçlara ulaşmışlardır.
Khatri ve Tsang	2003	Journal of Business Ethics	Yazarlar, çalışmalarında örgütlerde kronizmin ortaya çıkışını ve sonuçlarını ortaya koymaya çalışmışlardır. Kronizmin, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki bireysel sonuçlarını ve performans, motivasyon, örgütsel atalet üzerindeki örgütsel sonuçlarını incelemişlerdir.

3. ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ

Çalışan sessizliği, çalışanların örgütle ilgili görüş ve önerilerini yöneticileri ile paylaşmamalarını ifade eden bir sessizlik türüdür. Bu çerçevede öncelikle sessizlik kavramı açıklanarak örgütsel sessizlik ve çalışan sessizliği kavramları tanımlanacaktır. Sessizliği ortaya çıkaran toplumsal ve örgütsel faktörler açıklandıktan sonra çalışan sessizliğinin boyutları ve sonuçları tartışılacaktır. Son olarak çalışan sessizliği ile ilgili yapılmış yabancı ve yerli literatürdeki önemli çalışmalara yer verilecektir.

3.1. Sessizlik Kavramı

Sessizlik kavramının farklı disiplinlerde değişik anlamlarda kullanıldığı görülmektedir. Sosyal bilimlerin hemen hemen her alanının ilgisini çekmiş olan sessizlik, felsefe biliminde konuşma ve dinleme ile birlikte varoluşsal bir olanak şeklinde ele alınır (Heidegger, 1993: 164); böylesi bir sessizlik boş konuşmayı devre dışı bırakacak konuşabilen varlık aynı zamanda susabilen, sessiz kalabilen ve bu sessizliğiyle kendine özgülüğü yakalayabilen bir varlık olarak sessizlikle varlığı düşünme yolunu açacaktır (Türkyılmaz, 2013). Sosyolojide toplumsal etkileri bakımından ele alınan sessizlik kavramı, toplumsal suskunluk, eylemsizleşme, toplumun sindirilmesi gibi çoğunlukla olumsuz bir durum olarak görülürken (Çakıcı, 2007: 147), sessizlik tek başına güçsüzlüğün işareti olarak da görülmeyebilir ve aynı zamanda gücüde yansıtmayabilir; sessizlik ve güç, ses ve güç kadar beraber gidebilen kavramlar olabilirler (Fletcher ve Watson, 2007: 157).

Sessizlik kavramına psikoloji içe dönüklük, özgüvensizlik, korku, utangaçlık gibi anlamlar yüklerken iletişim bilimi, sesli veya sessiz olarak gerçekleştirilebilmesini mümkün gördüğü iletişimin sessizlik boyutu ile sadece sözle gerçekleşen bir eylem olarak değil gerisinde duran diğer faktörlerle; bireylerin karşılıklı ilişkileri ve iletişimin gerçekleştiği ortam koşullarında değerlendirilerek ele alınması gerektiğine vurgu yapmaktadır (Erkuş ve Günlü, 2009: 10). Sessizlik bu yönü ile günlük hayatta bireylerin ve iş yaşamında çalışanların sessiz kalarak birçok konuda çevrelerine çeşitli mesajlar ilettikleri etkili bir iletişim aracı olarak görülebilir (Taşkıran, 2011: 70).

Strauss (2009: 89), sosyal ilişkilerin duygu ve düşünceleri saklama, geleneksel gizleme ve ikiyüzlülük olmadan varolamayacağını savunmaktadır. Sosyal ilişkilerde sessizlik, sözlü iletişim sürecinde kaçınılmaz olarak ortaya çıkabilecek çatışma veya utancı önlemek için kullanılabilir (Nakane, 2006: 1811-1812).

Sessizlik, çok boyutlu, kaygan ve muğlak yönüyle; bir nedenden kaynaklanabildiği gibi kendiside sonuçlar doğurabilen iki yönlü özelliğinden dolayı anlaşılması çoğu zaman zor olan bir kavramdır (Amah ve Okafor, 2008: 1; Çakıcı, 2007: 148).

Sessizliğin niyetleri ve duyguları içeren kişinin kendi içinde bir iletişim süreci olabileceğini söyleyen Pinder ve Harlos (2001: 333), çalışmalarında sessizliğin Jensen (1973) tarafından ortaya konulan beş tane ikili fonksiyonunun olduğunu belirtmişlerdir (2001: 338);

- Sessizlik, hem insanları bir araya getirir hem de birbirinden uzaklaştırır,
- Sessizlik, insan ilişkilerine hem zarar verebilir hem de düzeltebilir,
- Sessizlik, hem bilgi sağlamakta hem de gizlemektedir,
- Sessizlik derin düşünmenin veya düşünce yokluğunun işareti sayılabilir,
- Sessizlik, hem kabulün hem de muhalefetin bir göstergesi olabilir.

Sessizlik, kişilerin fikir ve düşüncelerini bilinçli olarak içlerinde tutarak söylememeleri olarak görülürken her zaman sessizliğin, ses çıkarmanın tam tersi olduğunu söylemekte mümkün değildir (Pinder ve Harlos, 2001: 334; Scott, 1993: 3). Bazen sessizlik bilinçli bir tercih olmanın ötesinde bir zorunluluk olarak kendisini gösterebilir. Sessizlik baskılanmayı, sansürü, marjinalleştirmeyi, gettolaştırmayı, değersizleştirmeyi ve diğer dışlanma formlarında kapsayabilir (Hazen, 2006: 238).

Erenler (2010) araştırmasında sessizliği farklı boyutları ile ele alarak; “Bir susma durumu ya da hareketi, konuşmaktan ya da bir şeyi gönüllü olarak yapmaktan imtina etmek, herhangi bir sesin ya da gürültünün yokluğu, bilginin

saklanması ya da konuşmanın atlanması, iletişim kurma ya da yazma başarısızlığı, ilgisizlik ya da belirsizlik” şeklinde tanımlanmaktadır. Sessizlik ses ile varolan bir olgu olarak görülmekle beraber bu inanış yanlış değilse bile eksik kabul edilebilir. Sessizlik sadece konuşmanın tersi olarak görülmemeli aynı zamanda yazmamak, sunmamak, duymamak ve önemsememesinde sessizlik davranışı olarak ortaya çıkabileceği unutulmamalıdır (Nikmaram ve diğerleri, 2012: 1272).

Sessizlik toplumsal ilişkilerin her alanında olduğu gibi örgütlerde de görülebilmektedir. Örgütlerde yatay ve dikey kurum içi iletişim süreçlerinde karşılaşılan sessizlik olgusu, bazen çalışanlar arası çatışmaları bazende örgütsel bağlılık noktasında ki sorunları işaret etmektedir. Hangi nedenden ortaya çıktığı farketmeksizin modern örgüt yapılarında sessizliğin istenmeyen bir davranış biçimi olduğu söylenebilir.

Sessizliğin çalışanların, çalışma arkadaşları ile yaşadıkları bir takım olumsuzluklara karşı tepki olarak ortaya koyabilecekleri sözsüz iletişimin bir türü olabileceğine dikkat çeken Ellis ve Dyne (2009: 54), sessizliğin, çalışanların örgütle ilgili duygu ve düşüncelerini saklamalarından farklı anlamlar içerebileceğini bu nedenle yöneticilerin ve çalışanların sessizliği önemsemeleri ve anlamlandırmaları gerektiğine vurgu yapmaktadırlar.

Sessizliğin tarihsel gelişimini inceleyen ve bu gelişim sürecini farklı perspektiflerden oluşan üç dalgaya ayıran Brinsfield ve diğerlerine göre sessizlik kavramının gelişim süreci şu şekilde açıklanabilir (2009: 4-22); 1970’lerden 1980’lerin ortalarına kadar yapılan çalışmalardan oluşan ilk dalga, Hirschman (1970)’ın çalışmasında bir örgütsel tatminsizlik biçimi olarak “ses”i incelemesiyle başlamıştır. Hirschman (1970: 30) ses kavramını, bireysel ya da toplu dilekçe ile yönetime itiraz veya çeşitli eylem türleri, protestolar ve halkın fikirlerini harekete geçirme aracılığıyla yönetimde değişiklik girişiminde bulunulması olarak tanımlamıştır. Hirschman bütün değişimler için her türlü girişim olarak gördüğü sesi, örgütsel performansın zayıfladığı dönemlerde iyi bir çözüm yolu olarak önermektedir (Bagheri ve diğerleri, 2012: 48). Yine bu dönemde MUM etkisi, sessizlik sarmalı ve örgütsel adaletin ses ve sessizlik davranışları üzerindeki etkisi üzerine çalışmalar yapılmıştır. 1980’lerin

ortalarından 2000'e kadar yapılan çalışmalar ikinci dalga ses ve sessizlik kavramları olan muhbirlik, ilkeli örgütsel muhalefet, konu benimsetme, şikâyet etme, sosyal dışlanma ve sağır kulak sendromu çalışmalarını ortaya çıkarmıştır. Üçüncü dalga ise 2000 yılından günümüze kadar yapılan ve halen devam etmekte olan çalışmaları içermektedir. Sessizlik kavramı bu dönemde örgütsel davranış disiplini açısından önem kazanmış ve örgütsel sessizlik üzerine yapılan ampirik çalışmalar artmıştır. Morrison ve Milliken'in (2000) çalışması ile başlayan dönemde örgütsel sessizlik türlerinin, örgütsel sessizliğin nedenlerinin, çalışan sessizliğinin ve örgütlerde sessizlik ile etkileşim halinde bulunduğu düşünülen farklı örgütsel boyutlar arasındaki ilişkilerin araştırıldığı çalışmalar yoğunluk kazanmıştır.

3.1.1. Örgütsel Sessizlik

Morrison ve Milliken'in (2000: 707) çalışanların örgütsel sorunlar hakkındaki görüş ve endişelerini paylaşmamaları şeklinde ortak bir fenomen olarak gördükleri ve geliştirdikleri örgütsel sessizlik kavramı yazarlar tarafından örgütlerin değişiminin ve gelişiminin önündeki tehlikeli bir engel olarak görülmektedir.

Bowen ve Blackmon (2003: 1394), örgütlerde sesin gönüllü bir davranış biçimi olduğunu fakat çalışanların sık sık konuşmaktan kaçtıklarını belirtirlerken, "ses" in karşıtı olarak ele aldıkları örgütsel sessizliği ise çalışanların örgütsel konularda fikir ve görüşlerini ifade etmemeleri olarak tanımlamaktadırlar. Örgütsel sessizliğin kurumsal yapısına dair farklı bir görüşü savunan McGowan (2003) ise sessizliği, örgütlerin sorunsuz organizasyonlar oluşturmak ve kendilerini korumak amacıyla işyerindeki sorunları susturma yoluyla görünmez hale getirdikleri bir yönetsel süreç olarak görmektedir. Hatta birçok örgütte görülebileceği şekliyle yönetim kademeleri çalışanları sessiz kalarak işlerin yapılması gerektiğine inandırmış olabilir (Perlow ve Williams, 2003: 4). Bu açıdan bakıldığında sessizlik, yönetimde aşırı bilgi yüklemesini azaltmaya, kişiler arasındaki çatışmaları önlemeye ve çalışma arkadaşlarının özel bilgilerinin artırmaya yardımcı olabileceği gibi, daha sıklıkla çoğu zaman zarar verici bir olgu olarak görülmektedir (Tangirala ve Ramanujam, 2008: 37).

Sessizlik, örgütte süreklilik kazanan, doğal karşılanan bir davranış biçimi haline geldikçe çalışanlar algıladıkları bu iklimden dolayı fikirlerinin değersiz olduğunu ve önemsenmeyeceğini düşünerek sessiz kalabilirler (Alparslan ve Kayalar, 2012: 138). Örgütlerde sessizlik ve ses davranışlarının zıt iki kutup gibi görüldüğünü vurgulayan ancak kavramların örgütler için karmaşık ve çok yönlü doğasına dikkat çeken Dyne ve diğerleri (2003: 1360), örgütlerde ses ve sessizlik davranışlarını ayıran en önemli özelliğin konuşmanın varlığı veya yokluğu değil işle ilgili gelişmelere ilişkin fikirlerin ve bilginin paylaşımına dair motivasyon olduğunu belirtmişlerdir. Çalışanların sessiz kalmak veya sesini çıkarmak tercihi yalnızca kendi iç dünyalarında kurgulayıp ortaya koyabilecekleri bir durum değil, aynı zamanda diğer çalışanlar, yönetim, örgütsel yapı, iş ahlakı, örgütsel kültür gibi pek çok açıdan değerlendirilerek sergilenebilecek bir davranıştır (Demir ve Demir, 2012: 185).

Ses çıkarma davranışı desteklenmesi gereken örgütsel bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların sessiz kalma davranışlarının genellikle örgütlerin çalışanların görüşlerini önemsememelerinden kaynaklı olduğu söylenebilir. Bu nedenle örgütlerin çalışanların katılımına imkan veren demokratik yönetim anlayışını geliştirmeleri ve çalışanların örgütle ilgili konularda açıkça konuşmalarını destekleyici kurumsal politikalar ve yapılar oluşturmaları örgüt amaçlarına ulaşılması noktasında önem kazanmaktadır.

Örgütlerde sesliliği uygulamada farklı fonksiyonlardan birisi de örgütlerdeki kişiler arası ve örgütsel iletişim formlarıdır (Harlos, 2001: 327). Örgüt amaçlarına ulaşmak için çalışanların çalışma arkadaşlarıyla ve yönetimle etkin bir iletişime sahip olması gerekirken çalışanların zaman zaman iletişim kurmakta zorlandıkları ve sessiz kaldıkları görülmektedir (Demir, 2014: 1098). Ancak her iletişimsizlik durumu örgütsel sessizliğin varlığı anlamına gelmez; örgütsel sessizlik, konuşulmaya değer olmayan ya da söyleyecek bir şeyin olmadığı iletişimsizliği değil çalışanların, herhangi bir konuyla ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini bilinçli olarak yönetimden saklamasını kapsamaktadır (Durak, 2012: 45).

Rodriguez (2005), örgütsel sessizlik üzerine çalışan yazarların iki temel faktöre vurgu yaptıklarını ifade etmiştir (Şehitoğlu, 2010:28); üst düzey

yöneticilerin özellikle alt kademe çalışanlarından olumsuz geri bildirim alma korkusu ve yöneticilerin çalışanlarına ilişkin inandıkları; çalışanların bencil, güvenilmez oldukları, üst düzey yöneticiler gibi örgütün başarısına yatırım yapmadıkları, en üst düzey yöneticilerin ise örgütün önemli meselelerini her zaman en iyi bilen kişiler olduğu yönündeki görüşleridir.

Başlangıçta sessizlik, örgüte bağlılığı ifade eden bir ses çıkarma eksikliği olarak ele alınmışsa da daha sonra örgütsel ve bireysel zararları olan bir davranış olarak kavramsallaştırılmaya çalışılmıştır (Çakıcı, 2007: 149). Örgütsel sessizlik, örgütlerin karşılaştığı sorunlara karşı örgütün kolektif düzeyde çok az konuşarak tepkisiz kalmasıdır (Henriksen ve Dayton, 2006: 1539). Kişinin dilini tutması, sessiz olması, sakın kalması gibi duyguları içeren anlamları ile anlaşılması kolay bir olgu olarak görülen sessizlik, örgütler için basit tepkisizliğin ötesinde bir kavram olarak bir mesaj içerebilir (Rezabeygi ve Almasi, 2014: 300).

Tüm bu açıklamalardan yola çıkarak kapsamlı bir örgütsel sessizlik tanımı yapacak olursak örgütsel sessizlik, “çalışanların kasıtlı bir şekilde olmak üzere, örgütsel sorun, olay, konu vb. durumlarla ilgili görüş ve düşüncelerini gelecek olası tepkilerden çekinme, sorun yaratan biri olarak algılanma, başkalarının görüşlerine uyma isteği ya da herhangi bir değişiklik yaratmayacağına olan inancı nedeniyle ifade etmemesi” olarak tanımlanabilir (Taşkiran, 2011: 72).

3.1.2. Çalışan Sessizliği

Pinder ve Harlos (2001: 334) koşulları değiştirmek için bir arzu taşımayan veya sessizliği kırmak için bir girişim içermeyen davranış biçimi olarak gördükleri çalışan sessizliğini, bireylerin örgütsel koşullarla ilgili davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmelerini, değişim veya düzeltme yeteneğine sahip olarak algılanan kişilerden esirgemesi olarak tanımlamışlardır.

Çalışan sessizliğini, örgütsel iletişim sürecindeki bir nevi eksiklik olarak gören ve kavramı, önerileri, kaygıları ya da sorunları içeren ve önemli görünen bilgileri çalışanın bilinçli bir karar sonucunda dile getirmemesiyle ortaya çıkan bir iletişimsizlik durumunu olarak tanımlayan Tangirala ve Ramanujam ise çalışan sessizliğinin çalışanların konu ile ilgili söyleyecek bir şeylerinin

olmamasından kaynaklanabilecek bilinçsiz iletişim kayıplarını içermediğini vurgulamaktadırlar (2008:39).

Çalışan sessizliği, çalışanların örgütle ilgili yeni fikirlerini veya örgüt içerisinde gördükleri sorunlara dair bilgi, duygu ve düşüncelerini yöneticileri ile paylaşmamaları ile ilgilidir. Çalışan sessizliğinden söz edebilmek için çalışanların bilinçli ve kasıtlı olarak sessiz kalma davranışını tercih etmeleri gerekir.

Örgütsel sessizlik ve çalışan sessizliği çoğu zaman birbirlerinin yerine kullanılan kavramlar olmasına rağmen örgütsel sessizliğin, örgüt içinde kolektif bir sessizliği içerirken çalışan sessizliğinin bireysel düzeyde kalan bir sessizlik eylemi olduğu söylenebilir. Örgütlerde sessizlik grup ve örgüt düzeyinde olabileceği gibi sessizlik bireysel düzeyde başlayıp, grup üyeleri arasında yayılarak çoğu kişiyi konuşmaya karşı isteksiz duruma getirerek örgütsel bir boyutta kazanabilir (Brinsfield ve diğerleri, 2009: 19). Sessizliği birey düzeyinde ele alan çalışmalar “çalışan sessizliği” kavramını kullanırken, sessizlik olgusunu daha çok çalışanların sessiz kalmaları halinde ortaya çıkan genel bir durum olarak ele alan çalışmalar ise “örgütsel sessizlik” kavramını kullanmaktadırlar (Kish-Gephart ve diğerleri, 2009: 165).

Çalışanların sessiz kalma davranışı sergilemesinde çeşitli faktörler rol oynayabilmektedir. Taylor (1982: 315), bir bireyin grup içinde düşünce ve fikirlerini açıklamaya karar vermesinde bireyin kişisel fikri, gruptaki baskın görüşün bireyin fikrine bakış açısı, görüşün gelecekteki durumuna ilişkin kişisel değerlendirmesi ve bireyin kararını açıklamaya istekli olup olmayışı şeklinde dört değişkenin varlığından söz etmektedir (Daşçı, 2014: 27).

Çalışan sessizliği, çalışanların iş ya da örgütleriyle ilgili önemli durumlar, sorunlar ve olaylar karşısında bilinçli olarak kendi görüşlerini ortaya koymaktan kaçınması olarak tanımlanabilir (Dyne ve diğerleri, 2003: 1363; Tangirala ve Ramanujam, 2008: 39).

Pinder ve Harlos'un çalışan sessizliği tanımları beş temel özelliği kapsamaktadır (2001: 334-335):

- Adaletsizlik durumlarında çeşitli bireysel ve durumsal faktörlere tepki olarak hareket eden dinamik bir süreçtir.

- Bireyi doğrudan etkileyen sorunlu durumlarda kendisinin ya da diğerlerinin koşulları ile ilgili olarak çalışanların bilişsel, duygusal ve davranışsal durumları ile ilgilidir.

- Sessizlik, iletişimsel ortam veya eylemlerin bir kısmı ya da tamamı tarafından kırılmış olabilir.

- Kişi, bilinçli bir farkındalık içerisinde olmaksızın olumlu ya da olumsuz şartlarda sessiz kalabilir. Ancak çalışan sessizliği, bilinçli olarak farkında olunan sessizlikle ilgilidir.

- Başkalarının sessizliğini farketmek dışarıdan gözlemleyenler için zor olabilir.

Çalışanlar farklı nedenlerle sessizlik davranışı sergilemeyi tercih edebilmektedirler. Bu nedenler; çalışanların işe ve örgüte karşı ilgisiz olmaları, örgüt içindeki ilişkilerine zarar vermek istememeleri, fikirlerinin kendi iş yüklerini artıracakını düşünmeleri, işletmeyi korumak istemeleri ve yöneticilerin karşıt fikirlere toleransı olmaması olarak sıralanabilir (Akgündüz, 2014: 186).

Çalışanların örgütlerde sessiz kaldığı konular; etik konular ve sorumluluklar, yönetim sorunu, çalışanların performansı, kurumu iyileştirmeye yönelik konular ve çalışma olanakları şeklinde belirlenmiştir (Çakıcı, 2008: 130). Fettahlıoğlu ve Demir'in yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre de (2014: 47), çalışanların en çok mesai arkadaşlarının yetersizliği, yöneticiden kaynaklanan sorunlar ile kişisel çekişme ve çatışmalar konusunda sessiz kaldıkları tespit edilmiştir.

Çalışan sessizliği örgütlerde genelde aşağıdan yukarıya doğru bir seyir izlemekte; astların işle ilgili görüşlerini yöneticileri ile paylaşmamaları şeklinde ortaya çıkmaktadır. Hiyerarşik yapı içerisinde aksinin mümkün olup olmadığını

araştıran ve bu bağlamda sessizlik davranışının örgütlerde yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini inceleyen Çakıcı ve Aysen (2014: 110), yaptıkları araştırma sonucunda yönetici sessizliği üzerinde durmuşlar ve yöneticilerin büyük bir kısmının (% 69) astlarına karşı işleriyle ilgili karşılaştıkları sorunları açıkça konuşamadıklarını ve sessiz kaldıklarını ortaya koymuşlardır.

Çalışan sessizliğinin farklı bir yüzü olan yönetici sessizliği de örgütler için önemli bir iletişim sorunu olarak değerlendirilebilir. Yöneticiler genellikle örgütsel iklimin bozulmaması için sessiz kalmayı tercih ederlerken yönetici sessizliği, örgütlerde değişimi ve gelişimi engelleyerek bireysel ve örgütsel zararlara neden olabilecektir.

3.2. Çalışan Sessizliğinin Önemi

Modern örgütler amaçlarına ulaşabilmek ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için gerektiğinde inisiyatif alabilen, yönetim karar mekanizmalarına katılan, örgütün hedeflerine ulaşması noktasında aktif rol oynayabilen, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar (Aktaş ve Şimşek, 2015: 206).

Bilginin küresel dolaşımı ile dünyanın tek bir pazar haline geldiği ve küresel olarak algılanan yeni ekonomik düzen beraberinde örgüt yapılarını da değiştirmekte; yaratıcılık, yenilik temelli kalitenin, müşteri memnuniyetinin, hesap verilebilirliğin, sürdürülebilirliğin önem kazandığı bir yönetim yaklaşımı hâkim olmaktadır. Bu bağlamda müşterilerden ve diğer çevre unsurlarından elde edilecek geri bildirimlerle birlikte örgüt içi üyelerden gelecek geri bildirimler de iş akışlarının, en tepe noktasından en alt birime kadar yeniden şekillendirilmesine ve işlerin/süreçlerin daha iyi yürütülmesine olanak sağlayacaktır (Gürer ve diğerleri, 2015: 150).

Günümüz modern örgüt yapılarında çalışanların örgütle ilgili bilgi, duygu ve düşüncelerini daha fazla paylaşmaları beklenirken, çalışanlar örgütlerinin sorunları karşısında sessiz kalmaktadırlar (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 52). Bu sessiz kalma davranışı çalışanların kendi tercihleriyle sessiz kalması şeklinde olabilmekte ve bilinçli bir karşı koyma stratejisi haline gelebilmektedir. Örgütle

ilgili konuşmasının olumsuz sonuçlar doğuracağını veya her hangi bir değişiklik yaratmayacağını düşünen çalışanlar, bilinçli olarak sessiz kalarak örgütü cezalandırabilmektedirler (Kutanis ve Çetinel, 2014: 154).

Yönetmel açıdan değerlendirildiğinde çalışanların sessiz kalma davranışı sergilemelerinin; örgütsel öğrenme dinamiklerinin işlememesinden dolayı sorunların özellikle ortaya çıkmadan önlenememesi ve çalışanların sessiz kalma yönündeki tutumlarının hem örgütün gelişimini hem de çalışanın bireysel düzeyde performansını etkilemesi yönleriyle etkili olduğu görülmektedir (Taşkıran, 2011: 74).

Çalışan sessizliği durumunda örgüt içerisinde iletişim zayıflamakta ve bunun bir sonucu olarak örgütün tüm fonksiyonları zarar görebilmektedir (Beheshtifar ve diğerleri, 2012: 280). Çalışanların örgütle ilgili fikir ve önerilerini dile getirmemeleri, yöneticilere daha az bilginin ulaşmasına neden olarak, örgütsel gelişim ve değişimi engelleyecek, bu durumda örgütlerin yenileşmesini olumsuz etkileyecektir (Akyüz, 2015: 207; Breen ve diğerleri, 2005: 216; Özdemir ve Uğur, 2013: 259).

Sessizlik ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi inceleyen Blackman ve Sadler-Smith (2009: 571); sessizliğin ayırt edici doğasının tanınmasının öğrenme yolları açısından ve sessizliğin uygulama düzeyinde daha iyi anlaşılmasının ise eğitim-öğretim planlarının nasıl yönetileceği ile ilgili önemini vurgulamışlardır.

Çalışan sessizliğinin kırılması, hem örgütsel açıdan verimlilik ve etkinliğin sağlanabilmesi, hem de çalışanlar açısından özgüvenlerinin artması, kendilerini daha değerli hissetmeleri ve örgütsel bağlılıklarının artması gibi olumlu sonuçlar doğuracaktır (Çakıcı, 2007: 159).

Ayrıca çalışanların açıkça konuşabileceği bir örgüt yapısının oluşturulmasının, çalışanların moral ve motivasyonları üzerinde olumlu etkiler yaratacağı, stres düzeylerini azaltacağı, yeteneklerinin gelişmesine katkı sağlayacağı ve iş doyumlarını artıracacağı söylenebilir. Çalışanların sessiz kalmadıkları bir örgüt, karar alma süreçlerinde etkinlik sağlayarak rakiplerine

karşı değişim ve sürdürülebilirlik açısından önemli bir rekabet avantajı sağlamış olacaktır.

3.3. Çalışan Sessizliğini Oluşturan Faktörler

Tabatabei ve diğerleri (2014: 343), çalışan sessizliğini etkileyen faktörleri ortaya koydukları modelde organizasyonla ilgili sorunlara (örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, sessizlik kültürü, iletişim fırsatlarının azlığı vb.), yöneticilerle ilgili sorunlara (yöneticilerin çalışanların fikirlerini önemsemesi, yöneticilerin kişiliği, yöneticilerin eleştiriye kapalı olmaları vb.), çalışanlarla ilgili sorunlara (tecrübe eksikliği, kendine güven eksikliği, işini kaybetme korkusu vb.) ve sosyal faktörlerle (demografik farklılıklar, yansıma grupları vb.) ilgili sorunlara yer vermişlerdir. Çalışan sessizliğini oluşturan faktörler içerdikleri farklı etki boyutları ile bireysel faktörler, örgütsel ve çevresel faktörler, yönetsel faktörler başlıkları altında toplanarak sınıflandırılabilir.

3.3.1. Bireysel Faktörler

Örgütlerde sessizliğe neden olan ve çalışanların farklılıklarından kaynaklanan bireysel faktörler; kişilik, statü ve rol, tutum, yaş, tecrübe, cinsiyet, eğitim, yöneticilere güvenilmemesi ve konuşmanın riskli görülmesi olarak sıralanabilir.

3.3.1.1. Kişilik

İnsanların kişilik yapılarını oluşturan farklı boyutları ortaya koymaya çalışan Allport (1937) kişiliği, “bireyin çevresine özgün ve farklı bir biçimde uyumunu belirleyen psiko-fiziksel sistemlerin dinamik örgütlenişi” olarak tanımlamaktadır (Tolan, 1996: 376).

Örgütsel davranış yazınında beş faktör kişilik özellikleri (dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal kararlılık ve deneyime açıklık) ile çalışanların örgüt içindeki davranışları yüksek seviyede ilgili bulunurken makyavelcilik, narsisizm, öz-gözlem, risk alma eğilimi, A-B tipi ve proaktif kişilik özellikleride çalışanların kişilik özelliklerinin örgüte etkileri üzerinde önemli tahmin araçlarıdır (Robbins ve Judge, 2013: 140).

Çalışanlar sahip oldukları farklı kişilik özelliklerine göre örgüt içerisinde farklı sessizlik davranışları sergileyebilirler. Bu kapsamda çalışanlarının kişilik özelliklerinin sessizlik davranışları üzerindeki etkisini ortaya koyan çeşitli araştırmalar yapılmış ve sonuçları değerlendirilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, kişilik özelliklerinden esneklik ve iyimserlik ile örgütsel sessizlik arasında (Moradi ve diğerleri, 2015: 54), duygusal tutarlılık kişilik özelliği ile korunmacı sessizlik arasında ve deneyime açık olma kişilik özelliği ile korunmacı sessizlik arasında pozitif yönlü, çok düşük fakat anlamlı ilişkiler (Dilek, 2014: 127) bulunurken, sorumlu ve yeniliklere açık olan çalışanların daha çok korunmacı sessizlik gösterme eğilimleri olduğu ve korunmacı sessizliğin, korunmacı ve kabullenici sessizliğe göre daha olumlu kişilik özellikleriyle özdeşleştiği görülmüştür (Şimşek ve Aktaş, 2014: 121).

Premeaux ve Bedeian'ın yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre (2003: 1542-1559), iç kontrol odaklı bireyler, dış kontrol odaklı bireylere oranla konuşmaya daha eğilimlidirler; çünkü bu bireyler bir şeyleri değiştirebileceği inancı taşırlar. Yine yüksek düzeyde öz saygıya sahip bireylerde konuşma davranışı daha yüksektir. Kendilerine saygıları yüksek olan çalışanlar, örgütsel değişim için daha fazla çaba sergilerlerken kendilerine saygıları düşük olan çalışanlar, korunmacı bir davranış sergileyerek, kendilerini savunmasız duruma düşürecek davranışlardan uzak durarak risk almayacak ve bu nedenle sessiz kalmayı tercih edeceklerdir.

Kontrol odaklılık, öz saygı, iletişim kaygısı sessizlik davranışı üzerinde etkilidir (Pinder ve Harlos, 2001: 354). Yüksek iletişim endişesi olan, öz saygısı az olan ve dış kontrol odaklı çalışanlar yapılan haksızlıkları kabullenerek sessiz kalma davranışı sergilerlerken (Çakıcı, 2010: 23), öz-yeterlik kişilik özelliği arttıkça sessizlik davranışında azaldığı (Kutlay, 2012: 98), kendi kendine liderlik yapabilme becerisine sahip çalışanlarında daha az sessiz kaldıkları görülmektedir (Amirkhani ve Oliaei, 2015: 65).

Akademisyenler üzerinde yapılan araştırmalarda ise bireycilik değerlerinin, sessizlik düzeyleri üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu (Karakiraz, 2012: 85), içsel kontrol odaklı ve bireyci değerler

taşıyan akademisyenlerin diğer akademisyenlere nazaran daha az sessiz kaldıkları tespit edilmiştir (Kutanis ve Karakiraz, 2012: 671).

3.3.1.2. Statü ve Rol

Yönetim açısından statü, biçimsel yönüyle örgüt içerisinde çalışanların hak ve görevlerinin kademeleşmesini, biçimsel olmayan yönüyle de çalışanların birbirleriyle ilgili biçimsel olmayan değerlendirmelerini ve algılarını ifade ederken (Eren, 2013: 457), rol ise bu pozisyonu işgal eden kişinin gerçekleştirmesi gereken davranış kalıplarını belirler (Robbins ve Judge, 2013:283).

Çalışanların örgüt içerisindeki pozisyonları örgütle ilgili konularda sessiz kalma davranışları üzerinde etkili olabilmektedir. Konu ile ilgili yapılan araştırma sonuçları çalışanların örgüt içindeki biçimsel statüleri (unvanları) yükseldikçe daha az sessiz kaldıklarını ortaya koymaktadır (Çakıcı, 2008: 131; Durak, 2014: 104-105; Yaman ve Ruçlar 2014: 46).

Düşük statü seviyesinde bulunan çalışanlar, daha çok üst yönetimden olumsuz tepki alma korkusu ile sessiz kalabilirler veya kişisel menfaatleri, kariyer beklentileri doğrultusunda stratejik bir davranış biçimi olarak sessiz kalmayı tercih edebilirler.

3.3.1.3. Tutum

Bireyler çevrelerinde bulunan diğer insanlardan veya olgulardan aldıkları uyarıları, derleyerek zihinlerinde saklarlar ve tekrar aynı kişi ve olgularla karşılaştığında bu düzenleyip saklamış oldukları düşünce demetini sözü edilen uyarılara tutumları olarak ortaya koyarlar (Erdoğan, 1997: 361).

Tutumların davranışa dönüşebilecek olduğu düşünülürse, sessizliği bir tutum haline getirmiş çalışanların, örgütsel sorunlarla ilgili olarak da sessizlik davranışı sergilemesi beklenebilir. Çalışanlar tutumları neticesinde ses çıkarma davranışı sergileyebilecekken, çalışanın konuşmaya yönelik tutumu, çevresel ve örgütsel şartların etkisi ile her zaman davranışa dönüşmeyebilir.

Brinsfield'e göre (2009: 269), çalışanların sessizlik davranışı sergileyip sergilememeleri farklı tutumlar içinde bulunmalarından kaynaklanabilir; aynı şartlar altında seslilik motivasyonu ile bir çalışan kendini durumla ilgili konuşma mecburiyetinde hissederken, diğer bir çalışan aynı duyguları paylaşmayabilir.

Tutumlar zorda olsa değiştirilebilir ve iş tutumlarının değiştirilmesinde yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Yöneticiler tutumların değiştirilebilme özelliğini kullanarak örgütsel sessizliğin oluşumunu engelleyebilirler.

3.3.1.4. Yaş

Çalışanların yaş durumunun, dış etkenlerinde etkisi ile sessizlik davranışına farklı şekilde yansımaları mümkündür. Genç yaşta olan çalışanlar daha tepkisel davranırlarken yaş ilerledikçe çalışanların daha uyumlu olmaları beklenebilir (Özgen ve Sürgevil, 2009:315). Diğer yönden genç yaşlarda çalışanların, meslek hayatının ilk yıllarında işsiz kalmak, kariyer ilerlemesinin engellenmesi gibi nedenlerle sessiz kalabilecekleri, ilerleyen yaşlarda ise beklentileri azaldığı için örgütle ilgili sorun ve önerileri daha rahat dile getirebilecekleri de söylenebilir.

Konu ile ilgili yapılan araştırma sonuçlarına göre yaş ilerledikçe çalışanlar daha az sessiz kalma davranışı sergilemektedirler (Çakıcı, 2008: 128; Durak, 2014: 104; Erigüç ve diğerleri, 2014a: 150; Ünlü ve diğerleri, 2015: 150; Yaman ve Ruçlar, 2014: 46).

3.3.1.5. Tecrübe

Çalışma hayatı içerisinde bir öğrenme süreci olarak görülebilecek tecrübe; mesleki bilgiye dayalı tecrübeler ve kişiler arası iletişim ile ilgili tecrübelerin toplamıdır (Özgen ve Sürgevil, 2009: 315). Tecrübe, örgütsel sessizliğin bireysel nedenlerinden biri olarak ele alınmaktadır (Milliken ve diğerleri, 2003: 1459).

Rudman ve diğerleri (1995), yaşlı ve tecrübeli çalışanların diğer çalışanlara göre daha rahat konuştuklarını belirtmektedirler (Milliken ve diğerleri, 2003: 1472). Araştırma sonuçlarına göre çalışanların iş hayatı

içerisinde kazandıkları tecrübeleri ile sessizlik davranışları arasında negatif yönlü bir ilişki görülmekte; çalışanlar tecrübe kazandıkça daha az sessiz kalmaktadırlar (Bayın ve diğerleri, 2015: 261; Yaman ve Ruçlar, 2014: 47).

3.3.1.6. Cinsiyet

Cinsiyet, kişilerde olduğu gibi, örgütlerde de belirli davranış kalıplarının gelişmesini ve cinsiyet üzerinden örgütün işleyiş biçimini etkilemektedir. Geleneksel örgüt yapıları erkek egemen kültüre dayanmaktadır. Örgüt içerisindeki kadınlar, bu erkek egemen kültür içinde çalışmak zorunda kalmaktalar ve bu nedenle örgütlerde kadınlar sonradan gelenler olarak erkekler kadar güçlü olmadıkları için örgütsel kararları etkileyebilme olanaklarına sahip olamamaktadırlar (Temel ve diğerleri, 2006: 27-36).

Kutanis ve Çetinel (2014: 165), gerçekleştirdikleri araştırmada katılımcılara toplumsal cinsiyet ile sessiz kalma davranışı arasında bir ilişki olup olmadığı sormuşlar ve katılımcıların %58'i ilişki olduğunu belirtmiştir. Farklı araştırma bulgularıda örgüt içerisinde kadınların erkeklere oranla daha fazla sessiz kaldıklarını göstermektedir (Erigüç ve diğerleri, 2014a: 150; Kahveci ve Demirtaş, 2013: 61; Yirik ve diğerleri, 2012: 93).

3.3.1.7. Eğitim

Örgütlerde sessizlik davranışlarını etkileyen nedenlerden birisi de çalışanların eğitim düzeyidir. Eğitim seviyesi arttıkça sessiz kalma davranışının azaldığı görülmektedir (Fettahlıoğlu ve Demir, 2014: 47; Yirik ve diğerleri, 2012: 93).

Eğitim seviyesindeki artış genellikle örgüt hiyerarşisi içerisinde üst basamakları işgal etmeyi ve çalışanların unvanlarında da bir yükselmeyi beraberinde getirdiği için daha az eğitilmiş ve dolayısıyla daha düşük statüde yer alan çalışanların işlerini kaybetme korkusu, kariyer ilerlemelerinin engellenmesi gibi nedenlerle sessiz kalmaları beklenebilir.

3.3.1.8. Yöneticilere Güvenilmemesi

Üst yönetimin ve bölüm yöneticilerinin sessizliğe karşı tutumları çalışanların sessizlik davranışları üzerinde güçlü bir belirleyicidir (Ferrin ve diğerleri, 2005: 5; Vakola ve Bouradas, 2005: 451).

Çalışanların güvensizlik algıları arttıkça sessizlik davranışları da artış göstermektedir. Yöneticilerin çalışanlara güven vermesi ve çalışanları ile iyi ilişkiler kurması çalışan sessizliği üzerinde olumlu etki yaratabilmektedir (Akgündüz, 2014: 192; Amah ve Okafor, 2008: 1; Bayraktar, 2014: 81; Gao ve diğerleri, 2011: 792; Liu ve diğerleri, 2009: 1649).

Liderlik adaleti ile örgütsel sessizlik ve örgütsel misilleme davranışları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu (Duan ve diğerleri, 2010: 1293), kötü niyetli idarecilerin korumacı ses ve sessizliği etkilediği (Wang ve Jiang, 2015: 215) tespit edilmiştir.

Çalışanların yöneticilerine örgütle ilgili konularda görüş bildirdiğinde yöneticileri tarafından muhalif olarak algılanabileceği ve yöneticilerinin kendisine olumsuz davranabileceği korkusundan dolayı çalışanlar arasında sessizlik artabilmektedir.

Üst yönetimin çalışanlardan gelen geri bildirimlere karşı tutumu ile çalışanların sessizlik davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmakta; yöneticilerin olumlu tutumu çalışanlara örgütsel konularda konuşabilmeleri cesaretini vermektedir (Erigüç ve diğerleri; 2014b: 354; Mooghali ve Bahrapour, 2015: 148; Panahi ve diğerleri, 2012: 743).

3.3.1.9. Konuşmanın Riskli Görülmesi

Çalışanların konuşmaları halinde olumsuz sonuçlarla karşılaşacakları korkusu örgütsel sessizliğin en önemli nedenlerinden biridir. Çalışanlar yöneticilerinin davranışlarından ve daha önceki tecrübelerinden yola çıkarak açıkça konuşmaları durumunda, zarar görüp görmeyeceklerini değerlendirirler ve bir tercih yaparlar (Milliken ve Morrison, 2003: 1566). Çalışanlar konuşma veya sessiz kalma tercihini yaparken eylemlerinin sonucunu değerlendirirler ve bu değerlendirmeye bağlı olarak hareket ederler. Örgütle ilgili konulardaki

tartışmalara katılmanın ve açıkça konuşmanın riskli olduğunu düşünebilirler ve bu risk yüzünden konuşmaktan kaçınabilirler (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1537-1543). Çalışanlar genellikle görüşlerini ifade etme konusunda çekingenlik gösterirler; çünkü değişim için yorum ve tavsiyelerini dile getirmenin kendi mevcut konumlarını tehlikeye sokacağını ve yerleşik düşünce yapıları ve rutinlerin koruyucusu durumundaki liderlerini kızdırabileceklerini düşünürler (Gao ve diğerleri, 2011: 787). Çalışanlar sadece tecrübeleri neticesinde elde ettikleri kötü deneyimlere bağlı olarak değil aynı zamanda çalışma arkadaşlarının olumsuz deneyimlerini gözlemlemeleri sonucunda da sessiz kalabilmektedirler (Milliken ve diğerleri, 2003: 1469).

Çalışanlar dışlanmak, ilgisiz bırakılmak (Perlow ve Williams, 2003: 3), işlerini kaybetmek, terfi edememek veya yöneticilerinin gözünden düşmek (Milliken ve diğerleri, 2003: 1462), üstü tarafından cezalandırılmak veya iş arkadaşları tarafından şikâyetçi, sorun çıkaran biri olarak damgalanmak (Milliken ve Morrison, 2003: 1564-1565) ve örgüt içinde iletişim sorunları yaşamak korkuları nedeniyle sessiz kalabilirler (Pinder ve Harlos, 2001: 355).

Araştırma bulgularına göre çalışanların sessiz kalmasında ilişkilerin zarar görme korkusu, izolasyon (Erigüç ve diğerleri, 2014a: 133), kendilerinin zarar görebileceği ve sorumlu olarak gösterilebilecekleri (Bisel ve Arterburn, 2012: 220) korkuları etkili olabilmektedir. Milliken ve diğerleri (2003: 1463-1464), örgütsel sessizliğin nedenlerini araştırdıkları çalışma sonucunda çalışan sessizliğinin nedenlerini; olumsuz etiketlenmek (%30), ilişkilerinin zarar görme korkusu (%27,5), misilleme ve cezalandırılma korkusu (%22,5) ve başkasına zarar verme endişesi (%20) olarak saptamışlardır.

3.3.2. Örgütsel ve Çevresel Faktörler

Örgütsel sessizliği ortaya çıkaran örgüt yapısı ve örgütün ilişkili olduğu çevre ile ilgili nedenler; kültür, örgüt kültürü, mobing, örgüt iklimi, örgütsel sessizlik iklimi, örgütsel güven, örgütsel adalet, grup düşüncesi ve grup baskısı, sosyal izolasyon, örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık olarak sıralanabilir.

3.3.2.1. Kültür

Çalışanların içerinde yetiştikleri kültürel normlar, değiştirilmesi kolay olmayan tutumlar olarak bilinçaltına kazanmakta ve sessizlik davranışı üzerinde etkili olabilmektedir (akıcı, 2007: 155). Sessizlik ile ilgili olarak toplumsal kültürün birey davranışları açısından “susma”, “konuşma” ve benzeri iletişim ağırlıklı konulardaki değerleri oluşturarak, örgütlerde çalışanların davranışları üzerinde etkili olabildiği (Genç ve Koçel, 2014: 130), demokratik yapının geliştiği toplumlarda bireylerin kendilerini rahatlıkla ifade edebilecekleri iletişim biçimleri oluşturulmuş iken, demokrasi kültürünün tam olarak benimsenmediği toplumlarda eleştiriye tahammülün az olduğu bu nedenle açıkça konuşmanın desteklenmediği (Durak, 2014: 92) söylenbilir.

Farklı ülkelerde yapılan araştırmalar kültürel yapının sessizlik davranışı üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Huang ve diğerleri (2005: 473-476), 24 ülkede 421 çok uluslu şirkette çalışan 136.018 katılımcıya anket uygulayarak gerçekleştirdikleri çalışmada, güç mesafesi, ulusal kültür ve sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre; katılımcı bir kültürün oluşturulmasının ve katılımın biçimsel olarak varolmasının düşük güç mesafesinin bulunduğu ülkelerde çalışan sesliliğini teşvik ettiği, güç mesafesi fazla olan ülkelerde ise çalışanların biçimsel katılımının sadece güçlü algılanan katılımcı kültürün altında kendilerini ifade etmeleri ile ilgili olduğu bulunmuştur. Hofstede’in yaptığı araştırmanın sonuçlarına bakıldığında dişil özellikler gösteren Türk toplumunda sessiz kalma davranışının, eril toplumlara oranla daha fazla görülmesi beklenebilir (akıcı ve Aysen, 2014: 123).

Fujio (2004: 337), Amerikalılar ile Japonların sessizlik davranışını karşılaştırdığı çalışmasında Japon alışanların sessizliğe Amerikalı çalışanlardan daha fazla değer verdiklerini, uyumlu çalışma ortamlarının bozulmaması için sessizliğe daha toleranslı olduklarını ve gerektiğinde sessizliği doldurmak için bazı yöntemler geliştirdiklerini; "bir düşüneyim..." gibi basit kalıplar ya da "xx konusundan bahsediyorsunuz..." gibi tekrarlar kullandıklarını tespit etmiştir.

Toplumların cinsiyete bakış açısı, kız ve erkek çocuklarının yetiştirilme şekilleri de sessizlik üzerinde etkili olabilmektedir. Aile içerisinde büyüklerinin yanında konuşmasına izin verilmediği, öğrenci olarak fikirlerinin değersiz bulunduğu bir sosyo-kültürel ortamda yetişen bireyler, çalışma hayatında da tercihlerini sessiz kalmaktan yana kullanabilmektedirler.

Türkiye’de kültürel etkilerden kaynaklanan kız çocuklarının yetiştirilme şekli, toplumsal sosyalizasyon ve kadınlarla ilgili önyargılar nedeniyle kadınların erkeklere oranla sessiz kalmaya daha eğilimli olabildikleri görülmektedir (Özdemir ve Uğur, 2013: 276).

3.3.2.2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgütün dış çevreye uyum sağlama ve iç bütünleşme sürecinde tecrübe ettiği deneyimler sonucunda bulunduğu ve örgüt üzerindeki olumlu etkilerinden dolayı geçerli kabul ederek yeni üyelere öğretilmesi gerektiğine inandığı değerler olarak tanımlanabilir (Schein, 1992: 12). Çalışanların örgütsel sessizlik davranışları ile örgüt kültürü arasında bir etkileşim bulunmaktadır (Aktaş ve Şimşek, 2014: 28-29); örgüt kültürü, örgütsel sessizliğin zeminini oluşturabilmektedir.

Katılımı destekleyici ve şeffaf bir örgüt kültürünün oluşturulması örgütün sahip olduğu insan kaynağından optimum düzeyde faydalanmasını sağlayacakken katılımın desteklenmediği ve korku kültürünün hakim olduğu örgütlerde çalışanlar sessiz kalmaya mecbur bırakılırlar (Alparslan ve Kayalar, 2012: 139-140).

Yöneticiler yetenekli çalışanların katılacağı ve örgütte kalmayı seçeceği bir çevre yaratmak istedikleri zaman veya bir örgüt iklimi ve kültürü oluşturmak için açıkça konuşma davranışını önemli bir değişken olarak düşünebilirler (Vakola ve Bouradas, 2005: 454). Klan (işbirliğine dayalı) ve adhokrasi (girişimci) kültürüne sahip örgütlerde sessizlik davranışı daha az görülürken hiyerarşi kültürünün baskın olduğu örgütlerde çalışanlar daha sessiz kalmaktadırlar (Aktaş ve Şimşek, 2014: 45-46).

Çalışanlara yönelik destekleyici nitelikte örgütsel kültürün oluşturulduğu bir çalışma ortamı örgütsel sessizliği azaltacakken (Milliken ve diğerleri, 2003: 1455), örgütlerde sessizliğin yaygın, baskın bir kültür olarak yerleşmesi sonucunda çalışanların duygusal tükenmişlikleri artacaktır (Aktaş ve Şimşek, 2015: 207).

3.3.2.3. Mobbing

Leyman (1996: 165), tarafından “psikolojik terör” ve “zorbalık” kavramlarıyla bir tutulan mobbing kavramı, iş yaşamında çalışanların haklarına tecavüz edildiği ve sistematik olarak küçük düşürme sürecini içeren bir çatışma türü olarak tanımlanmıştır.

Mobbing sonucunda örgütlerde çalışanlar bireysel olarak motivasyonlarında düşüş, gelecek endişesi, fizyolojik ve psikolojik sağlık sorunları gibi olumsuzluklarla karşılaşırken örgütlerde; verimsizlik, örgüt ikliminin bozulması, personel devir hızında artış gibi zararlar görülebilmektedir.

Örgütlerde gözlemlenen mobbing davranışları sessizlik davranışları üzerinde de etkili olabilmektedir. Mobbing’e yönelik yönetsel uygulamaların daha fazla görüldüğü örgütlerde çalışanlar konuşmanın kendilerine zarar vereceği düşüncesi ile sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Çavuş ve diğerleri, 2015: 19; Gül ve Özcan: 2011: 131).

3.3.2.4. Örgüt İklimi

Örgütsel sessizlik örgütler için görüldüğünden daha büyük bir sorun haline gelerek (Genç ve Koçel: 2014: 134), örgüt üyeleri tarafından kolektif olarak gerçekleştirildiği zaman örgüt iklimi halini alabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 708).

Sessizlik iklimi kavramı, örgüt içindeki sorunlar hakkında konuşmanın, bunun için çaba sarfetmeye değmeyecek kadar değersiz olduğu ve görüşleri, endişeleri seslendirmenin tehlikeli olduğu şeklinde paylaşılan iki inançla karakterize edilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 714). Bu iklim içerisinde çalışanlar, örgütle ilgili önemli konu ve sorunlar hakkında yöneticileriyle gerçekleri konuşmakta bir ikilem yaşarlar (Morrison ve Milliken, 2000: 706).

Yöneticilerin önemli görevlerinden birisi de insan kaynağından en üst seviyede verim alabilmek için korku ve endişenin olmadığı bir örgütsel iklim oluşturarak; çalışanların örgütle ilgi duygu, düşünce ve fikirlerini rahatlıkla paylaşmaları sonucunda yaratıcılıklarından daha fazla yararlanmaya çalışmaktır (Alparslan ve Kayalar, 2012: 137; Akgündüz, 2014: 187).

Araştırma bulgularına göre, çalışanların sessizlik davranışları ve duygusal bağlılıklarının, örgütün sessizlik ikliminden etkilendiği (Ülker ve Kanten, 2009: 124), algılanan sessizlik iklimi ile çalışanların sessizlik davranışı ve iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki olduğu (Mooghali ve Bahrapour, 2015: 142), sessizlik ikliminin, örgütsel bağlılığı ve iş tatminini olumsuz etkilediği, örgütlerde sessizlik iklimi egemen hale geldikçe çalışanların örgüte bağlılıklarının ve iş doyumlarının azaldığı görülmüştür (Vakola ve Bouradas, 2005: 450).

3.3.2.5. Örgütsel Güven

Güven, kişinin karşı tarafın kendisini önemseyen davranışlarda bulunacağı inancıyla diğer tarafın eylemlerine karşı savunmasız kalmak istemesidir (Mayer ve diğerleri, 1995: 712). Örgütsel güven, tüm örgüt üyelerinin örgütsel rollere, ilişkilere, deneyimlere ve örgüte bağlılıklarına dayanan, olumlu beklenti, davranış ve niyetleri içermektedir (Çakınberk ve diğerleri, 2014: 93).

Çalışanlar, sessizlik ikliminin hakim olduğu bir örgütte konuşmalarının kendileri için tehlikeli olacağını düşünerek, örgütlerine güvensizlik algılamaları sonucunda örgütleriyle ilgili görüş ve önerilerini bilinçli olarak paylaşmayarak sessiz kalırlar (Akgündüz, 2014: 185; Aktaş ve Şimşek, 2015: 227).

Örgütsel güven farklı örgütsel değişkenlerle ilişkilidir (Nikolaou ve diğerleri, 2011: 733). Çalışanların örgütlerine güvenleri azaldıkça sessizlik davranışlarının arttığı görülmektedir (Akgündüz, 2014: 193; Çakınberk, 2014: 103; Nikolaou ve diğerleri, 2011: 736). Sessizliğin örgütlerin gelişimi ve değişimi üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmak için bazı önlemler alınabilir; iletişim mekanizmalarının açık ve işler kılınması, örgüt içinde isimsiz anketler veya gizli görüşmeler yapılması gibi bir takım yöntemler örgütsel iletişim

kanallarının daha işlevsel hale gelmesini sağlayarak sessizliği azaltabilir (Çakınberk ve diğerleri, 2014: 104).

3.3.2.6. Örgütsel Adalet Algısı

Örgütsel adaletin, örgütte çalışanların örgütün uygulamalarına yönelik algılarını içerdiğini söyleyen Adams'a göre (1965), çalışanlar örgütlerinin kendileri ile aynı konumda olan çalışanlara yönelik kararlarını değerlendirerek örgütlerine dair bir adalet algısı geliştirirler ve bu algı örgütte çalışanların diğer çalışanlara bakış açılarında önemli bir değişken haline gelir.

Örgütsel adalet algısı, dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti boyutlarından oluşmaktadır (Aslan ve Özkoç; 2015: 150-151); *dağıtım adaleti*, örgüt içinde alınan kararların ve çıktıların ne derece adaletli dağıtıldığı ile ilgiliyken, *işlem adaleti*, çalışanların kendilerine dürüst ve nazik davranıldığına, yönetimin kararlarının dayandığı nedenlere ilişkin açıklamaların yeterliğine dair algılarıyla, *etkileşim adaleti* ise, çalışanların karşılaştıkları kişilerarası davranışın kalitesine ilişkin algılarıyla ilgilidir.

Örgütsel adalet örgütsel sessizliğin önemli bir belirleyicisidir; örgütlerde karşılaşılan adaletsiz uygulamalar örgütsel sessizliğe neden olmaktadır (Whiteside ve Barclay, 2013: 253). Genel bir ifade ile örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğu söylenebilir (Mirmohhamdi ve Marefat, 2014: 1786; Tangirala ve Ramanujam, 2008: 56).

Örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçlarına bakıldığında ise örgütsel adaletin alt boyutları ile örgütlerde karşılaşılan sessizlik türleri arasında farklı ilişkiler tespit edilmiştir; örgütsel adaletin geneli ile kabullenici ve korumacı sessizlik alt boyutları arasında pozitif yönlü, korumacı sessizlik alt boyutu ile ise negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür (Ünlü ve diğerleri, 2015: 150). Yine farklı araştırmalarda ise çalışanların örgütsel adalet algıları ile kabullenici ve korumacı örgütsel sessizlik alt boyutları arasında negatif yönlü (Aküzüm, 2014: 103), korumacı sessizlik boyutu ile pozitif yönlü bir ilişki olduğu (Aküzüm, 2014: 103; Naktiyok ve diğerleri, 2015: 215), çalışanların, işlemsel adalet ve etkileşim adaleti algılarının korumacı sessizlik üzerindeki etkilerinin pozitif yönlü, işlemsel adalet ve

etkileşim adaleti algılarının, savunmacı sessizlik davranışı üzerindeki etkilerinin negatif yönlü, dağıtım adaleti algısının, savunmacı sessizlik ve kabullenici sessizlik davranışı üzerine etkisinin pozitif yönlü olduğu (Demiralay, 2014: 204-206) ortaya konulmuştur. Ayrıca çalışanların dağıtımsal adalete ilişkin algılarındaki artışın korumacı sessizliği artırdığı, dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin ise bireysel sessizliği azalttığıda araştırmalar sonucunda elde edilen bulgular arasında sayılabilir (Özler ve Dirican, 2014: 920).

Örgütlerde adaletsizliğin ortaya çıkardığı olumsuz sonuçları azaltmak için açık kapı politikaları, şikayet prosedürleri ve örgütsel ombudsmanlar gibi açıkça konuşma uygulamalarından faydalanılabilir (Pinder ve Harlos, 2001: 360).

3.3.2.7. Grup Baskısı ve Sosyal İzolasyon

Örgüt içerisinde farklı biçimlerde ortaya çıkabilen gruplar, “eylemlerinde birbirlerini göz önünde tutan ve böylece bir arada bulunan, kendi aralarındaki bu etkileşim nedeniyle de başkalarından ayrılan kişiler topluluğunu” ifade eder (Erdoğan, 1997: 306). Çalışanlar içinde yer aldıkları gruptan etkilendikleri için çoğu zaman bağımsız hareket edemezler ve gruplarının değişime karşı olumsuz tutumu onları da etkiler (Koçel, 2013: 681-684). Bu açıdan örgütlerde değişimin önündeki önemli engellerden birisi olarak görülen çalışanların sessizlik davranışları grup normlarından etkilenebilir.

Gruplarda oluşan sessizlik sarmalı, örgütsel iyileştirmelerin yapılabilmesine temel oluşturacak açık ve dürüst tartışmaların ortaya çıkmasını engelleyebilir (Bowen ve Blackmon, 2003: 1393; Çakıcı, 2007: 153), çalışanlar, statü kaybı ve üyesi oldukları gruptan dışlanmak korkusu nedeniyle grup üyelerinin onlardan istediği şekilde konuşabilirler (Perlow ve Williams, 2003: 4), örgütle ilgili kendi fikirlerini paylaşmama eğilimine girebilirler. Örgütlerde izolasyon tehdidi, çalışanları fikir ve düşüncelerinde açık ve dürüst olmaktan alıkoyan en önemli nedenlerden biridir (Çakıcı, 2007: 153).

İzolasyon korkusunun çalışanların sessiz kalma eğilimleri üzerinde etkili bir değişken olduğu Nartgün ve Kartal (2013: 61), Yalçın ve Baykal (2012: 42), Üçok ve Torun (2015: 32) ve Erigüç ve diğerleri (2014a: 150) tarafından yapılan araştırmalarla da ortaya konulmuştur.

Diğer taraftan çalışanlar, grup üyelerini korumak amacıyla da sessiz kalabilirler. Çalışanların örgüt yararına kendi istekleri ile işbirliğine dayalı sessiz kalma davranışı sergileyerek önemli bilgileri örgüt veya ilgili grup içinde tutmaları, örgütsel özdeşleşmeye olumlu yansıtılabilmektedir (Akyüz, 2015: 213).

Sessizliğin önemli nedenlerinden birisi olan izolasyon korkusu, örgütsel ve yönetsel uygulamalarla giderilerek çalışanların kendilerini dışlanmaktan korkmadan ifade etmeleri sağlanabilir. Örgütlerde, kurumsal iletişim araçları etkin hale getirilerek astların üstleriyle fikir ve önerilerini daha rahat paylaşabilecekleri iletişim kanalları sayesinde izolasyon korkusunun neden olduğu sessizlik davranışlarının önüne geçilebilir (Çakıcı, 2008: 126).

3.3.2.8. Örgütsel İletişim

Sessizlik ve konuşma, iletişimin birbirini tamamlayan iki zıt unsuru olarak görülür (Çakıcı, 2007: 148). Konuşmanın olmadığı ortamda sessizlik egemen olacaktır. Bu nedenle örgütlerde gözlemlenen sessizlik davranışları genel olarak bir iletişim problemi olarak kabul edilebilir.

Örgütsel iletişimin alt boyutları olan dikey, yatay ve kişilerarası iletişim boyutlarındaki aksaklıklar (Esfahani ve diğerleri, 2014: 948), örgütsel iletişim imkanlarının yeterli olmaması (Mooghali ve Bahrapour, 2015: 147) gibi iletişim sorunları örgütlerde sessizliği artırmaktadır.

Örgüt içerisinde çalışanların yöneticileri ile açık konuşabildiği bir iletişim sisteminin kurulması sessizliğin kırılması noktasında etkili olacaktır. İletişim sisteminin kurulmasında ve işlevsel kılınmasında en önemli görev yöneticilere düşmektedir. Dönüştürücü liderlik olarak ifade edilen liderlik tarzının içerdiği liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin bu doğrultudaki uygulamaları, örgüt içerisinde ki sessizliği azaltarak açık bir iletişim sistemi oluşturabilir (Kılıç ve diğerleri, 2014: 264).

Sessizliği kırmak için alınabilecek örgütsel tedbirler ise; konuşmayı destekleyici formel bir sistemin kurulması, çalışanların açıkça konuşabilecekleri resmi iletişim kanallarının oluşturulması, çalışanları konuşmaya

cesaretlendirecek yetkililerin görevlendirilmesi (Çakıcı, 2007: 160), iletişim kanallarının açık olduğu, şeffaf, bilgi akışının sürekli sağlandığı bir örgüt yapısının oluşturulması (Gül ve Özcan, 2011: 132) olarak sıralanabilir. Şayet örgütlerde çalışanların görüş ve önerilerini rahatça ifade edebilecekleri bir iletişim iklimi ve kültürü oluşturabilirse çalışan sessizliğine neden olan dış koşullar önemli ölçüde ortadan kaldırılmış olacaktır (Aktaş ve Şimşek, 2015: 227).

3.3.2.9. Örgütsel Bağlılık

Allen ve Meyer (1996: 252), örgütsel bağlılığı çalışan ile onun örgütü arasındaki çalışanların gönüllü olarak örgütten ayrılmalarını zorlaştıran psikolojik bir bağ olarak tanımlamaktadırlar. Çalışanların sessiz kalması, başlangıçta örgüte bağlılık olarak görülse de zamanla çalışanların işle ilgili sorunlar hakkında bilgilerini bilinçli olarak saklamaları şeklinde olumsuz bir durum olarak ele alınmıştır (Çakıcı, 2010: 9).

Örgütsel bağlılık örgütsel değişkenlerle ilişkilidir (Mooghali ve Bahrapour, 2015: 146; Nikolaou ve diğerleri, 2011: 736); örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasında da anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Eroğlu ve diğerleri, 2011: 120; Nikmaram ve diğerleri, 2012: 1276; Ülker ve Kantan, 2009: 124; Radmard ve Ardakani, 2014: 3310). Çalışanların örgüte bağlılıkları arttıkça örgütsel sessizliğin azaldığı görülmektedir (Bildik, 2009: 4; Köse, 2014: 34; Panahi ve diğerleri, 2012: 743; Tangirala ve Ramanujam, 2008: 56). Deniz ve diğerleri (2013: 698), tarafından gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre örgütsel bağlılığın artması durumunda örgütsel sessizliğin alt boyutlarından korunmacı sessizliğin azaldığı tespit edilmiştir. Vakola ve Bouradas (2005: 450), ise araştırmalarında örgütteki algılanan sessizlik iklimi ve çalışanların sessizlik davranışı ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında negatif yönlü ilişkiler saptamışlardır.

Örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir etkisi olabilmektedir (Laeque ve Bakhtawari, 2014: 49). Kumar ve diğerlerinin (2015: 6), gerçekleştirdikleri araştırmanın sonuçlarına göre örgütsel sessizlik, örgütsel bağlılığı azaltmakta ve işten ayrılma niyetini artırmaktadır. Ayrıca

sessizliğin çalışanların bağlılık, güven ve korku düzeyleri üzerinde etkili olduğu strese, olumsuz iş tutumlarına yol açtığı aynı zamanda örgütsel öğrenmeye zarar verdiği tespit edilmiştir (Owuor, 2014: 67).

3.3.3. Yönetmel Faktörler

Morrison ve Milliken (2000: 708), örgütsel sessizliğin yönetmel faktörlerden kaynaklandığını; yöneticilerin olumsuz geri bildirim alma korkusunun ve yöneticilerin zımnî inançlarının bir sonucu olduğunu ifade etmektedirler.

3.3.3.1. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkusu

Yöneticiler çalışanlardan olumsuz geri bildirim aldıklarında astların taleplerini duymazlıktan gelmekte ya mesajın hatalı olduğunu düşünerek mesaja önem vermemekte ya da mesaj kaynağının güvenilirliğini sorgulamaktadırlar (Durak, 2012: 67; Morrison ve Milliken, 2000: 708).

Yöneticiler olumsuz geri bildirim alma korkuları nedeni ile çalışanlarından olumsuz geri bildirim aldıklarında kendilerini beceriksiz ve korunmasız olarak hissetmekte bunu güçlerini ve inanılırlıklarını tehdit eden bir durum olarak görmektedirler (Çakıcı, 2010: 29; Morrison ve Milliken, 2000: 712). Bunun sonucunda da çalışanlarından geri bildirim almayı redderek, “en iyisini ben bilirim” şeklinde davranış göstermekte, iletişim kanallarını kapatmakta (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 55), örgüt içerisindeki meşruiyetlerini koruyabilmek amacıyla açık konuşmanın hoş karşılanmadığı; kapalı, otoriter bir örgüt yapısı oluşturmaya çalışabilmektedirler.

3.3.3.2. Yöneticilerin Sahip Oldukları Zımnî İnançlar

Morrison ve Milliken’e (2000: 708-710) göre sessizliğin sebeplerinden biri olan yöneticilerin sahip oldukları zımnî inançlar şu şekilde sıralanabilir:

Çalışanlar kendilerini düşünen, bencil ve güvenilmez bireylerdir; bu örtük inanç McGregor’un X kuramını hatırlatan şekilde çalışanların kendi çıkarlarını maksimize etmek doğrultusunda hareket ettikleri bu nedenle de ödül veya ceza uygulamaları olmadan örgüt yararına çalışmayacakları yönündedir.

Yöneticiler her zaman en iyisini ve en doğrusunu bilirler; bu inanç yöneticilerin yönetmesi ve kontrol etmesi, astların da sorgulamadan talimatları uygulaması gerektiği yönündedir. Yüksek güç mesafesine sahip kültürlerden gelen yöneticilerde, en iyi olanı kendilerinin bildiklerine dair inanç fazladır. Aynı zamanda çalışanlarında yöneticilerinin haklı olduğu yönündeki inançları da düşük güç mesafesine sahip kültürler göre daha fazladır (Morrison ve Milliken, 2000: 711). Yöneticilerin en iyi olanı kendilerinin bildikleri şeklindeki tavrı, çalışanları olumsuz etkilemekte ve sessiz kalmalarına neden olmaktadır (Erigüç ve diğerleri, 2014b: 354).

Birlik içinde, uyumlu çalışmak ve uzmanlaşmak sağlıklı bir örgütün işaretidir. Uyumsuz örgütler sağlıklı değildir; bu inanç daha çok klasik ve neo-klasik örgüt yapılarında varolan bir görüşün devamı olarak görülebilir. Koçel (2013: 646), örgütlerde yönetim tarafından çatışmanın algılanışının farklı olabileceğine dikkat çekmektedir. Klasik ve neo-klasik örgüt yapılarında kapalı sistem anlayışı hakim olduğu için çatışmaların, örgütün verimliliği üzerinde olumsuz etkileri olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle örgütsel çatışmalara engellenmesi gereken bir sorun olarak bakılmaktadır. Açık sistem anlayışını esas alan modern örgüt yapılarında ise çatışmaların kaçınılmaz olduğu ve hatta örgütte verimliliğin sağlanabilmesi yenilik, değişim, yaratıcılık çalışmalarının geliştirilebilmesi için belirli düzeyde bir çatışma olması görüşü hakimdir.

Yöneticilerin çalışanlara karşı hissettirdiği kendilerine güven eksikliği duydukları yönündeki bu davranışlar, değişim odaklı yapılarda çalışanların katılım eğilimini azaltarak örgüt üzerinde olumsuz etkilere neden olabilir (Slade, 2008: 68).

3.4. Çalışan Sessizliğinin Boyutları

Çalışan sessizliği çeşitli yazarlar tarafından farklı boyutları ele alınarak farklı sınıflandırmalara tabi tutulmuştur. Örgütsel sessizliğin boyutlarını ilk olarak ortaya koyan Bruneau'nun (1973) sessizlik sınıflandırması, pragmatik sessizliğe dayanan konuşma esnasında hiçbir kasıt bulunmaksızın oluşan hızlanma ve durmaları içeren “psikolo-linguistik sessizlik”, bireyler arasında konuşmayı daha uzun süre durduran etki, yargılama ve çıkarımlar sonucu ortaya

çıkan “interaktif sessizlik” ve grup veya örgüt düzeyinde karşılaşılan ve resmiyetin yoğunluğundan kaynaklı “sosyokültürel sessizlik” olmak üzere üç sessizlik boyutundan oluşmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001: 340).

Sobkowiak (1997), sessizliği, ortamda sesin olmadığı “akustik sessizlik” ve stratejik amaçlar için konuşmanın yokluğu olarak gördüğü “pragmatik sessizlik” olmak üzere ikiye ayırmıştır (Pinder ve Harlos, 2001: 338).

Sessizliği altında yatan sebepleride içerecek şekilde; ne tür örgütsel ortamların sessizliği ortaya çıkardığına dayanarak açıklamaya çalışan Pinder ve Harlos (2001: 348-349), sessizliği daha çok korkuya dayalı sessizlik davranışlarını ifade eden kabullenici (acquiescent) ve çalışanların mevcut durumu korumaya odaklı sessizlik davranışlarını içeren korunmacı (quiescent/defensive) sessizlik olmak üzere iki sessizlik boyutu şeklinde sınıflandırmışlardır.

Bir diğer sessizlik sınıflandırmasını yapan Dyne ve diğerleri (2003: 1368), Pinder ve Harlos’un (2001) sessizlik sınıflamalarını temel alarak bu sınıflandırmaya çalışanların işbirlikçi, örgüt veya grup yararına sessiz kalma davranışlarını içeren korunmacı sessizlik (prosocial silence) boyutunu eklemişlerdir.

Çalışan sessizliğinin boyutlarına Greenberg ve diğerlerinin (2007) sapkın/anormal sessizlik (deviant silence) boyutu ile yaptıkları katkının (Brinsfield, 2009: 185) ardından, Brinsfield (2009: 220-229) çalışmasında, çalışan sessizliğini beş boyutlu olarak değerlendirmiştir; bunlar; korunmacı sessizlik (defensive silence), özgüvensiz sessizlik (diffident silence), ilişkisel sessizlik (relational silence), kabullenici sessizlik (acquiescent silence) ve sapkın/anormal sessizliktir (deviant silence).

Son olarak Knoll ve Dick (2013: 351), bu sessizlik boyutlarına ek olarak çalışanların kendilerine menfaat sağlamak amacıyla bilgilerini paylaşmamalarını ifade eden faydacı sessizlik (opportunistic silence) boyutunu önermişlerdir.

3.4.1. Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence)

Çalışanların örgütsel şartları sorgulamadan ve derinden kabul edişini ve söz konusu şartları değiştirmeye yönelik mevcut alternatifler hakkında sınırlı farkındalıklarını içeren kabullenici sessizlik durumunda çalışanlar, örgüt içerisinde bir sorun yaşadıklarında veya sorun gördüklerinde çözüm yollarını aramama veya uygun çözüm yollarını değerlendirmeme davranışında bulunurlar (Pinder ve Harlos, 2001: 349).

Dyne ve diğerleri (2003: 1366), teslim olmaya dayalı olarak yorumladıkları kabullenici sessizliğin, çalışanların fikrinin önemsenmeyeceğini bu nedenle örgütte herhangi bir fark oluşturmayaacağını düşünmeleri nedeniyle sessiz kalmaları veya anlamlı değişiklikler yapabilme yeteneği konusunda kendilerini grubun gerisinde hissettikleri için fikir ve önerilerini aktarmamaları, davranışlarını örgüt normlarına göre düzenlemeleri sonucunda oluşan bilinçli pasif bir davranış biçimi olduğunu ifade etmektedirler.

Brinsfield (2009: 139), çalışanların açıkça konuşmalarının herhangi bir işe yaramayacağını düşünerek konuşmayı önemsememeleri, kendilerine güven eksikliği nedeniyle veya kendilerini diğer çalışanlardan yetersiz görmelerinden dolayı nasıl konuşmaları gerektiğinden emin olamamaları ve kendilerini yetkisiz görmelerini kabullenici sessizlik boyutunu harekete geçiren güdüler olarak belirlemiştir.

Kabullenici sessizliğin ortaya çıkmasında kültürel ve örgütsel nedenler önemli olabilmektedir (Durak, 2012: 52-53); bazı toplumlarda kolay ve açık iletişim formları oluşturulmuşken bazı toplumlar daha otoriter ve gelenekçi iletişim biçimlerini tercih etmektedirler. Özellikle otoriter, baskıcı, çalışanların konuşmalarına sınırlamalar getirilen kültürlerde yetişen ve konuşma istekleri yöneticileri tarafından engellenen çalışanların kabullenici sessizlik şeklinde sessizlik davranışı gösterme diğer bir ifadeyle öğrenilmiş çaresizliği tercih etme olasılıkları daha yüksektir.

Örgüt içerisinde baskın bir grup hakim ise, çalışanın konuşması engellenebilir; sessizliğin kırılmasına güçlü olan grup izin vermeyebilir (Jaworski, 1993'den akt. Slade, 2008: 60). Bu tip örgüt yapılarında itaat eden

veya razı olan çalışanlar, buldukları ortamın koşullarını normal kabul ettikleri için, bazı şeylerin yanlış olduğunu gösteren olaylar olsada, koşulları değiştirmek konusunda istekli değildirler. Ancak, diğer çalışanlar fikirlerini açıklamaya başladıklarında bu tür bir sessizlik içerisinde olan çalışanlar da, koşulların kabul edilebilirliğini sorgulayıp harekete geçmeye hazır hale gelebilmektedirler (Erenler, 2010: 20).

3.4.2. Korunmacı Sessizlik (Quiescent/Defensive Silence)

Korunmacı sessizlik ilk olarak Pinder ve Harlos tarafından (2001: 348), çalışanların konuşması halinde çıkabilecek sorunların olası sonuçlarından kaçınmasından dolayı mevcut çıkış yollarını aramamayı, kasıtlı olarak sessiz kalmayı, tercih etmelerini ifade eden “Quiescent Silence” şeklinde kullanılmıştır.

Dyne ve diğerlerinin (2003: 1367), Pinder ve Harlos’un (2001: 348) “Quiescent Silence” boyutuna dayandırarak geliştirdikleri ve daha stratejik bir anlam yükledikleri için “Defensive Silence” olarak ifade ettikleri sessizlik boyutu ise, korkuya dayalı bir kendini koruma biçimi olarak, çalışanların dış tehditlerden kendilerini korumak amacıyla fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı ve proaktif bir davranış olarak bilinçli şekilde paylaşmamaları olarak tanımlanabilir. Dyne ve diğerlerine göre (2003: 1367), kabullenici sessizliğin aksine korunmacı sessizlik daha proaktiftir; çalışanların farkında olarak ve alternatifleri göz önüne alarak o andaki en iyi kişisel strateji kabul ederek fikir, bilgi ve görüşlerini bilinçli bir kararla paylaşmamalarını ifade eder.

Brinsfield (2009:139) korunmacı sessizlik boyutunu harekete geçiren güdüleri, çalışanların kendilerini maddi zararlardan korumak için diğer çalışanların kendileri ile ilgili olumsuz düşüncelerini istememeleri, olumsuz yönetim özellikleri, diğerleriyle ilişkileri koruyabilmek adına olumsuz duyguları engellemek ve sessiz kalmanın kendilerine avantaj sağlayacağını düşünceleri olarak sıralamıştır.

Örgütlerde çalışanların sessiz kalmalarına neden olan sessizlik ikliminin yaratılmasında en önemli faktörlerden birisi çalışanların yöneticilerinden olumsuz geri bildirim alma korkusudur (Morrison ve Milliken, 2000: 708).

Açıkça konuştuklarında, kariyer ilerlemelerinin kısıtlanması, çalışma arkadaşlarının ya da yöneticilerinin desteğinden mahrum kalma gibi önemli kişisel kayıpları olacağından korkan çalışanların korunmacı sessizlik davranışını sergilemeleri muhtemeldir (Detert ve Burris, 2007: 872). Ayrıca korunmacı sessizlik çalışanların kendilerini korumak için hatalarını saklamak isteyebilecek olmalarından dolayı da örgütsel açıdan sorun yaratabilmektedir (Dyne ve diğerleri, 2003: 1367).

3.4.3. Korumacı Sessizlik (Prosocial Silence)

Dyne ve diğerlerinin (2003: 1368), çalışanların örgütlerine veya diğer çalışanlara fayda sağlamak amacıyla başkalarını düşünme veya işbirliği güdülleri ile fikir, bilgi ve görüşlerini saklamaları olarak alan yazınına kazandırdıkları korunmacı sessizlik boyutu, çalışanların örgütün yararına olan özel bilgiyi korumaları, gizliliği ihmal etmemeleri, gizli ve özel bilgileri yabancılara ifşa etmemeleri ve diğer çalışanlarla ilgili olumsuz konuşma yapmamaları gibi davranışları içerir.

Prososyal örgütsel davranışlar, “örgüt üyelerinin, örgütsel rollerini yerine getirirken etkileşim içinde oldukları birey, grup veya organizasyonun huzurunu sağlamaya yönelik sergiledikleri davranışlar” olarak belirtilmektedir (Özdevecioğlu, 2009: 49). Korumacı sessizlik davranışı, başkaları için yapılan önceden düşünülmüş bilinçli ve isteğe bağlı bir davranış olarak, korunma amaçlı sessizliğin aksine konuşmanın sonuçlarından korkmaktansa başkalarının iyiliği için sessiz kalmak şeklinde ortaya çıkar (Taşkiran 2011: 81). İşbirliği ve fedakarlık hissetmeye dayalı, korunmacı sessizlik davranışının temelinde yatan çalışan güdülleri diğer kişileri korumak ve örgütünü korumaktır (Brinsfield, 2009: 139). Korumacı sessizlik, örgütsel vatandaşlık bağlamında değerlendirildiğinde çalışanların örgüt yararına olan durumlarda açıkça konuşma, örgütün zararına olan durumlarda ise sessiz kalma davranışı göstermesi beklenebilir (Brinsfield, 2009: 26-27).

3.4.4. Sapkın/Anormal Sessizlik (Deviant Silence)

Örgütlerde bireysel ve örgütsel nedenlerden dolayı ortaya çıkan şiddete varan çatışmalar, saldırgan davranışlar, sabotaj gibi davranışsal sorunlar kaçınılmaz hale gelebilmekte ve bu sapkın davranışlar örgütsel verimliliği ve bağlılığı, çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini olumsuz etkileyebilmektedir (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005: 96).

Örgütlerdeki sapkın davranışlar, çalışanların sessizlik davranışları üzerinde de etkili olabilmektedir. Bu sessizlik boyutu Greenberg ve diğerleri (2007) tarafından yapılan çalışmada ortaya çıkarılmıştır (Brinsfield, 2009: 153). Temelinde kasıtlı olarak başka kişilere zarar verme güdüsü yatan sapkın/anormal sessizlik boyutu (Brinsfield, 2009: 139), çalışanların, düşünce, fikir ve bilgilerini örgütlerine ve diğer çalışanlara zarar vermek için kasıtlı olarak paylaşmamalarını ifade etmektedir (Brinsfield, 2009: 203).

3.4.5. Özgüvensiz Sessizlik (Diffident Silence)

Çalışan sessizliği davranışı, kişinin sahip olduğu bilgilere dair kendine güven eksikliği ile ilgilide olabilir. Çalışanların örgüt içinde yetersiz görünme korkusu, ne söyleyeceğinden emin olamamak gibi özgüven eksikliğine bağlı nedenlerle itibarlarına gelebilecek zararlardan kaçınmak için sesiz kalma davranışı göstermesi özgüvensiz sessizlik boyutu olarak görülmektedir (Brinsfield, 2009:224).

Araştırma bulgularına göre, çalışanların kendilerine güvenleri sessizlik üzerinde etkilidir (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1557). Mesleki özyeterlik artınca örgütsel sessizlik davranışları azalmaktadır (Kahya, 2015: 308). Ayrıca tecrübeli çalışanlar tecrübesiz çalışanlara oranla örgütle ilgili fikir ve düşüncelerini daha fazla paylaşabilmektedirler (Baym ve diğerleri, 2015: 261; Yaman ve Ruçlar, 2014: 47).

3.4.6. Faydacı Sessizlik (Opportunistic Silence)

Knoll ve Dick (2013: 352), çalışanların başkaları zarar görürken kendilerine avantaj sağlamak amacıyla örgütle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerini paylaşmamalarını ifade eden faydacı sessizlik boyutunu literatüre eklemiştir.

Bilinçli, kasıtlı ve stratejik bir davranış olarak ortaya çıkan faydacı sessizlik boyutu; çalışanların bilgi avantajlarını kaybetmemek, diğer çalışanların kendi fikirlerinden faydalanabilecekleri endişesi ve istemedikleri fazladan işleri yapmak zorunda kalacakları düşüncesi ile başvurdukları çalışan sessizliği davranışlarını içermektedir (Knoll ve Dick, 2013: 355).

3.5. Çalışan Sessizliği Teorileri

Çalışanların bir örgütsel davranış formu olarak neden sessiz kalmayı tercih ettiklerini veya onları sessiz kalmaya iten nedenleri açıklayabilmek için söz konusu teoriler; beklenti teorisi, fayda maliyet analizi, sessizlik sarmalı, kendini uyarılma, mum etkisi, öğrenilmiş çaresizlik, planlı davranış teorisi, abilene paradoksu, sağır kulak sendromu, nezaket teorileri ve başarı ihtiyacı teorisi başlıkları altında incelenecektir.

3.5.1. Beklenti Teorisi

Victor Vroom'un (1964) geliştirdiği beklenti teorisi, belirli bir davranışı gösterme eğilimini, davranışın sonuçlarının çekiciliğine ve sonuçlara ilişkin beklentilerin gücüne bağlamaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 225). Beklenti teorisine göre çalışanlar örgüt içerisinde karşılaştıkları durumlarla ilgili olarak rasyonel tercihler yapacaklar ve beklentilerine uygun davranışı sergileyeceklerdir.

Bu teori çalışan davranışlarını açıklarken üç temel kavram üzerinde durmaktadır (Koçel, 2013: 632-633); *valens*, çalışanların belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini, *bekleyiş*, çalışanın gayretinin belirli bir ödülle ödüllendirileceği yönündeki algısını ve *araçsallık*, çalışanların bu davranışları sonucunda elde edeceği ödülü sonra elde etmek istediği ödüller için basamak olarak görmesini ifade etmektedir.

Premeaux (2001: 9-14), beklenti teorisinin çalışanların belirli bir davranışı sergilemek için gerçekleştirdikleri karar süreçlerini dolayısıyla da çalışanların sessiz kalma davranışlarını açıklayabileceğini ifade etmektedir. Premeaux'a göre çalışanlar açıkça konuşmanın beklenen sonuçlarını değerlendirerek örgüt içerisinde konuşma veya sessiz kalma tercihlerini karşılaştıkları her bir durum

için yapacaklar, açıkça konuşmanın sarfedilen enerji ve harcanan zaman gibi doğrudan veya muhtemel itibar kaybı, aynı fikirde olmayanların sayısındaki artış sonucu ortaya çıkabilecek çatışma riski ve fikirlerinin görmezden gelinmesi, görüşlerinin önemsenmemesi nedeniyle rencide olmaları gibi dolaylı sonuçları çalışan sessizliği davranışlarını etkileyecektir.

Çalışanların beklentilerinin farkında olan, bu doğrultuda uygulamalar geliştiren yönetsel bir yapının varlığı ve yöneticilerin çalışanların beklentileri doğrultusunda yapacağı geri bildirimler çalışanları örgütle ilgili bilgi, fikir ve düşüncelerini açıklama noktasında isteklendirecektir.

3.5.2. Fayda-Maliyet Analizi

Fayda-maliyet analizi, “kamu harcamalarında etkinliğin ve verimliliğin sağlanabilmesi için yapılacak yatırımın maliyeti ile sağlayacağı faydaların karşılaştırılması suretiyle en düşük maliyetle en yüksek faydayı sağlayacak projenin seçimine imkan sağlayan bir tekniktir” (Pehlivan, 2010: 85).

Fayda-maliyet analizi tekniği sıklıkla kamu maliyesi kapsamında kamu harcamalarının yönlendirilmesinde kullanılan bir iktisadi tercih aracı olmakla beraber sosyal bilimlerde de bireylerin karar verme süreçlerini açıklamak için fayda-maliyet analizi tekniğinden yararlanıldığı görülmektedir.

Çalışanlar sessizlik davranışı gösterirlerken fayda-maliyet analizi yaparak konuşmanın faydası ile bedelini analiz ederek karar verebilirler (Çakıcı, 2007: 152). Çalışanlar fayda-maliyet analizi yaparlarken açıkça konuşmanın algılanan muhtemel faydaları para, terfi, takdir edilmeyi içerecekken tersine muhtemel maliyetler ise kayıp olarak ortaya çıkabilecek olan mevki indirme, işten çıkarma ve ilişki kayıpları olarak görülebilecek küçük düşme ve itibar kaybından oluşacaktır (Detert ve Burris, 2007: 870).

Fayda-Maliyet analizi teorisine göre çalışanlar açıkça konuşmanın muhtemel getirisi ile götürüsünü tartarak minimum maliyetle maksimum faydayı elde etmeyi denerler (Premeaux, 2001: 14). Rasyonel bir karar alma sürecini ifade eden fayda-maliyet analizi sonucunda, çalışanlar sessiz kalmanın kendileri

için daha faydalı olduğunu düşündükleri durumlarda sessiz kalmayı tercih edeceklerdir.

3.5.3. Sessizlik Sarmalı

Noelle-Neumann (1974) tarafından geliştirilen “sessizlik sarmalı (spirals of silence)” teorisine göre bireyler toplum tarafından fazla destek bulmadığını gözlemledikleri düşüncelerini, yalnız kalma ve izolasyon korkusu nedeniyle açıklamakta isteksiz davranırlar ve görüşlerinin destek bulamayacağını düşündükleri durumlarda aynı fikirde olmasalarda çoğunluğun fikrine (egemen görüş) katılma veya sessiz kalma tercihlerinde bulunurlar (Bowen ve Blackmon, 2003: 1396; Çakıcı, 2007: 153).

Sessizlik sarmalı teorisi örgütlerde sıralı bir dizi eylemin gerçekleşeceği varsayımına dayanır. Bu sıralı eylemler şu şekilde sıralanabilir; çalışanların örgüt tarafından dışlanma tehlikesi görmesi, ortamı ve diğer çalışanları gözlemleyerek örgütteki “egemen görüş” hakkında fikir sahibi olmaları, dışlanma tehlikesini de göz önüne alarak fikir, duygu ve düşüncelerini açıklamak veya sessiz kalmak tercihini yapmaları, bu durumun çalışanlar arasında yaygınlaşarak örgüt içerisinde sessizlik ikliminin hakim olması.

Sessizlik sarmalı sonucunda örgüte hakim olan egemen görüş kuvvetlenerek çalışanların daha fazla sessiz kalmalarına ve yenilikçi düşüncelerin ortaya çıkmamasına neden olabilmektedir. Çalışanlar yeni fikirlerinin kabul görmeyeceği endişesi ile sessiz kalmayı, fikirlerini açıklamamayı kendilerini korumak adına daha rasyonel bir tercih olarak değerlendirebilirler. Örgütlerde bir çalışanın görüşünü dile getirinceye kadar diğer çalışanların görüşlerini ortaya koymamaları ancak bir çalışan görüşünü dile getirdikten sonra diğer çalışanların konuşma cesareti bularak sessiz kalmamaları da sıklıkla gözlemlenen bir durumdur (Aktaş ve Şimşek, 2015: 207).

3.5.4. Kendini Uyarılama

Kendini uyarılama (self-monitoring) teorisine göre, bireyler, davranışlarını durumun gereklerine göre değiştirme hassasiyetine sahip olduklarından ortam

şartlarına gerektiği şekilde uyum sağlayabilirler. Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireyler, genel kabul gören görüş doğrultusunda davranışlarını, isteyerek değiştirme yeteneği olan kişilerdir ve ortam gereklerine göre sessiz kalma davranışı sergilemeyi tercih edebilirler. Kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler ise, kendi içindeki tavırları, duyguları, düşünceleri ve yargılarını yansıtma eğiliminde olduklarından kendini uyarlama düzeyi yüksek olan kişilere göre, daha açık konuşmaktadırlar (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1541-1542).

1970'li yıllarda ortaya atılan teorinin temel varsayımlarına göre insanlar dışavurumcu olma durumlarına göre farklılık gösterirler ve menfaatleri için kendini dışavurumcu şekilde ifade etme uygunluğuna göre bazı insanlar, toplumun kendilerinden beklediği şekilde kendilerini düzenlemekle ve dışavurumcu davranışlar sergilemekle ilgilenirler (Gangestad ve Snyder, 2000: 530-531). Böylece, dışavurumcu kontrolle meşgul olan bireylerin, davranışlarını durumsal olarak kendilerinden beklenen davranışlara göre uyarlamaları mümkün olacaktır. Durumsal değişimlerin fazla olduğu çalışma alanlarında, kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireyler, kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireylere oranla duruma göre kendini ifade davranışlarında daha büyük değişkenlik gösterebilirler. Düşük kendini uyarlama düzeyine sahip bireylerin ise, düşüncelerini ve hislerini yansıtan davranışsal ifadelerinde daha büyük tutarlılıklar göstermeleri beklenebilir.

3.5.5. Mum Etkisi

Rosen ve Tesser (1970) tarafından tüketici tercihleri üzerine gerçekleştirilen araştırma sonuçları, insanların istenmeyen mesajları saklama eğiliminde olduklarını, sahip olunan bilgi şayet alıcı için kötü bir haber olarak görülüyorsa iletişim noktasında isteksiz davrandıklarını ortaya koymuştur (Tesser ve diğerleri, 1971: 651; Tesser ve diğerleri, 1973: 266). Onların teorileri; bireylerin, kişilerarası ilişkilerde, karşılıklı olarak ilişkilerine zarar verme korkusuyla olumsuz geri bildirim içeren ifadeleri iletmekte isteksiz olduklarını öngörür (Ploeger ve diğerleri, 2011: 466). Mum etkisi adı verilen bu araştırmada araştırmacılar, kişilerin kötü haberleri alıcılara iletmek konusunda isteksiz olmalarının ilişkilerinin zarar görme korkusu da dahil olmak üzere bir çok faktörden kaynaklanabileceğini gözlemlemişlerdir (Brinsfield, 2009: 32). Bu

araştırmada belirtildiği üzere; bireyler mesajlarında gerçek anlamı ya da szli iletişimin amacını seçtikleri hileli kelimelerle dolaylı şekilde rtmeyi tercih edebilirlerken, geri bildirim şeklinin ve derecesinin de, hiyerarşi durumu, cinsiyet, yaş ve iş tecrübesi gibi çoklu faktörler tarafından etkilendiği için farklılıklar göstermesi beklenebilir (Ploeger ve diğerleri, 2011: 478).

Örgütlerde, alışanların potansiyel problemleri ile ilgili bilgi aktarımı yapmaları veya üstlerine bildirmeleri konusunda özellikle rahatsız olduklarına dair kanıtlar bulunmaktadır (Milliken ve diğerleri, 2003: 1454). Çalışanlar örgütle ilgili konulardaki tartışmalara katılmanın, düşüncelerini açıkça paylaşmanın olumsuz sonuçlar doğurabileceğini öngörerek bu riski göze almak istemeyerek konuşmaktan kaçınabilirler (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1537-1543). Çalışanların kötü haber iletiminden ekindiklerinde veya kişisel rahatsızlık, alıcıların savunmacı tepkileri ya da olumsuz kişisel sonuçları önlemek için kötü haber iletimini geciktirdiklerinde ortaya çıkan Mum etkisi, çalışan sessizliğinin alt boyutlarından korunmacı sessizlik ile etkin çekinme ve kendini koruyucu güdülerle motive edilmesi yönleriyle benzerlik gösterir (Dyne ve diğerleri, 2003: 1367).

3.5.6. ğrenilmiş aresizlik

İlk kez Seligman ve Maier (1967) tarafından kullanılan öğrenilmiş çaresizlik kavramı, bireyin kendisini güdüsel, bilişsel ve duygusal yönden yetersiz görmesi sonucunda davranışları ile belirli bir sonucu kontrol edemeyeceğini öğrenmesi olarak tanımlanabilir. Kişiler davranışlarıyla bu davranışın sonuçları arasında bir bağlantı bulunmadığını öğrendikleri durumlarda, davranışlarıyla olası sonuçları kontrol edemeyeceklerini düşünmektedirler ve bu durumun sonucu olarak kişi gereken ortamlarda gereken tepkileri verememekte yani çaresizlik durumu ortaya çıkmaktadır (Ersever, 1993: 621-625).

Çalışanların rgtlerde sessizlik davranışı göstermelerinde öğrenilmiş çaresizlikleri etkili olabilmektedir. Örgütlerde alışanlar konuşmak istediklerinde veya konuştuklarında yöneticileri tarafından engellenmeleri

durumunda sessiz kalmayı diğer bir ifadeyle öğrenilmiş çaresizliği tercih edeceklerdir (Durak, 2012: 52).

Pinder ve Harlos'un (2001) yapmış oldukları araştırmanın sonuçları kabullenici sessizlik boyutu ile öğrenilmiş çaresizlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır; çalışanlar, örgütle ilgili fikir, duygu ve düşüncelerini paylaştıklarında ve paylaşımlarının bir değişiklik yaratmadığını gördüklerinde, örgüt yararına bir çaba harcamaktan vazgeçerek sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Üçok ve Torun, 2015: 34).

3.5.7. Planlı Davranış Teorisi

Zayıf irade kontrolüne sahip insanların davranışlarını açıklamak için Fishbein ve Ajzen (1975) tarafından ortaya atılan sebepli davranış teorisinin uzantısı olan planlı davranış teorisi, öz-etkinlik ve algılanan davranışsal kontrol kurgusunu; inançlar, davranışlar, tutumlar ve amaçlar arasındaki ilişkilerin daha genel bir çerçevesine oturtur. Sebepli davranış teorisinde olduğu gibi, bireylerin belli bir amacı gerçekleştirmek için sergiledikleri davranışlar, planlı davranış teorisinde ana konudur. Planlı davranış teorisine göre, algılanan davranışsal kontrol, davranış niyetiyle birlikte, davranış başarısını öngörmek için direkt olarak kullanılabilir. Niyet, bir davranışı etkileyen motivasyon faktörlerini yansıtmak için ele alınır ve davranışı gerçekleştirmek için çalışkan insanların çaba sarf etmeyi ne kadar planladıklarının belirtisidir. Genel bir kural olarak, davranışı uygulamak için güçlü bir amaç ve performans olmalıdır. Eğer söz konusu davranış iradeli kontrol altındaysa, kişinin davranışı gerçekleştirmek ya da gerçekleştirmemek noktasındaki niyeti önem kazanır. Aslında bazı davranışlar bu isteği oldukça iyi karşılayabiliyor olmasına rağmen, çoğu performans, gerekli imkanlar ve kaynakların ulaşılabilirliği bakımından en azından bir dereceye kadar zaman, para, yetenekler, diğerleriyle işbirliği gibi motivasyonel olmayan faktörlere bağlıdır. Toplu olarak bu faktörler kişilerin davranışı üzerindeki gerçek kontrolünü temsil eder. Teori, davranış performansının, amaç ve algılanan davranışsal kontrolün ortak işlevi olduğunu savunmaktadır. Kişilerin davranışlarını doğru tahmin edebilmek için bazı koşulların yerine getirilmesi gerekmektedir. Algılanan davranışsal kontrol ve

niyet ölçümleri tahmin edilen davranışla örtüşüyor ve uyumlu ise birey beklenen davranışı sergileyecektir (Ajzen, 1991: 181-185).

Planlı davranış teorisine göre çalışanlar, sergiledikleri davranışın başarılı olması durumunda elde edecekleri avantajlarla, başarısız olması halinde katlanmaları gereken dezavantajları karşılaştırırlar ve davranış tercihlerini bu karşılaştırmaya göre yaparlar. Çalışanların sessiz kalmakla, açık konuşmak arasındaki seçimini, konuştuğunda elde edeceği faydaların, zararlardan fazla olup olmamasına bakarak yaptığı söylenebilir (Çakıcı ve Aysen, 2014: 120).

3.5.8. Abilene Paradoksu

Harvey tarafından geliştirilen Abilene Paradoksu; insanların içerisinde buldukları grupla uyumlu olmak ve kendi fikirlerini ortaya koyarak iletişim kurmak noktasında çaba harcadıklarında ortaya çıkan durumları tanımlar. Klasik Abilene Paradoksu örneğinde; gerçekten grup üyelerinden hiçbiri klimasız bir araba ile kötü bir kafeteryada, yağlı yemekler için Coleman'dan Abilene'ye 53 mil gitmek istememesine rağmen kimse ne düşündüğünü açıkça söylemez. Bu tatsız deneyimden döndükten sonra, kızgın ve sinirli olan grup üyeleri yolculuk için diğerlerini suçlar. Aslında kimse gerçekten gitmek istemediğine göre, ortaya çıkan durumdan tek kişi sorumlu değildir. Fakat her üyenin uysallığı ve tam olarak iletişimsizliği kimsenin yapmak istemediği bir şeyi grubun yapmasına neden olmuştur. Grup içi iletişim süreçlerinde gözlemlenebilecek diğer örnekler; "bana uyar" (daha iyi bir alternatif geliştirmek için gereken zamanı almaktan kaçınma) ya da "her ne düşünüyorsan" (problem tesbiti için sorumluluktan kaçınma) şeklindeki ifadelerde karşımıza çıkabilir (Dyne ve diğerleri, 2003: 1373).

Uzlaşma yönetimi ve çatışma yönetiminde görülen yetersizlikler "Abilene Paradoks Ağı"na yakalanan örgütleri tanımlayan önemli belirtilerdir. Uzlaşma yönetimi yetersizliği, etkili olarak altı özel belirtiyi ifade edilmektedir ve bütün bunlar klasik Abilene örneğini oluşturan grupta bulunmaktadır (Harvey, 1988: 18-19);

- Örgütlerde problem ya da durumun yapısına ilişkin olarak, örgüt üyeleri özellikle birey olarak anlaşır. Örneğin, Abilene grup üyeleri; domino

oynamaktan, limonata yudumlamaktan ve vantilatörün önünde oturmaktan keyif aldıklarını kabul etmişlerdir.

- Örgüt üyelerinin bireyler olarak uzlaşmaları, karşılaştıkları problem ya da sorunlarla başetmek için adım olacaktır. Abilene grup üyeleri için; onların bireysel ve toplu isteklerinden yeterince memnun olmaları "daha fazla benzer" bir çözüm olurdu.

- Örgüt üyeleri, isteklerini ve inançlarını birbirlerine tam olarak iletmezler. Aslında onlar tersini yaparlar ve dolayısıyla toplu gerçekliği yanlış algılamak için birbirlerine öncülük ederler. Örneğin; Abilene grubunun her üyesi, diğer örgüt üyelerine yanlış veriler iletmişlerdir. Gerçekte örgüt üyeleri şahsen ve toplu olarak Coleman da kalmayı tercih etmelerine rağmen "Evet bu harika bir fikir. Hadi Abilene'ye gidelim" demişlerdir.

- Böyle geçersiz ve doğru olmayan bilgilerle örgüt üyeleri; yapmak istediklerinin tersi yönünde birbirlerine öncülük ederek toplu karar verirler ve dolayısı ile örgütlerin niyet ve amaçlarına ters düşen sonuçlara ulaşırlar. Böylelikle, Abilene grubu başka bir tercih yapabilecekken Abilene'ye gitti.

- Harekete geçmenin ters etkilemesi sonucunda; örgüt üyeleri, örgütleriyle gerilim, öfke, rahatsızlık ve hoşnutsuzluk yaşayabilirler ve bunun sonucunda güvenilir tanıdıklarıyla alt grup oluşturularak, diğer alt grupları ve yöneticilerini suçlayabilirler. Bu tür olaylar, vantilatör konforu için geri dönüldüğünde oluşan suçlu polemğiyle Abilene grubunda gösterilmiştir.

- Son olarak, örgüt üyeleri genel konuyla (uzlaşmayı yönetememek) uğraşmıyorlarsa, döngü daha büyük şiddetle kendini tekrarlar. Abilene Paradoksu, uzlaşma yönetiminin başarısızlığını yansıtır.

Örgütler sıklıkla verilerin tersine harekete geçerler, sonuç olarak problemleri çözmek yerine şiddetlendirirler. Bütün paradokslar gibi, Abilene Paradoksu da anlamsızlıkla uğraşır. Grup üyeleri buldukları grup içerisinde uyumu bozmamak adına ortak sese uyma eğilimi gösterebilirler. Bu gibi eylemler; çözülmek için tasarlanmış problemleri şiddetlendirme eğiliminde oldukları için örgütün başarmaya çalıştığı amaçları engellediklerinden örgüte zarar verirler (Harvey, 1988: 20).

3.5.9. Sağır Kulak Sendromu

Sağır kulak sendromu kavramını, çalışanların örgüt içerisinde meydana gelen aksaklıkları duymazlıktan gelmeleri ve böylece sessiz kalabilmelerini ifade etmek için ilk defa kullanan Pierce ve diğerleri (1998: 41-43), sağır kulak sendromuna sebep olan dinamikleri ve sendromun etkilerini inceledikleri araştırmalarında sağır kulak sendromunun yapısını anlamak için cinsel taciz durumlarında mağdurları savunmuş olan avukatlar ile görüşmüşlerdir. Onların bu durumla ilgili araştırma ve dava tecrübelerine dayanarak, avukatlara; şirketlerin cinsel taciz şikayetlerini göz ardı etmeleri üzerinden son zamanlarda karar verilmiş örgütsel eylemsizlik davaları sorulmuş ve örgütlerin sürekli olarak cinsel tacizi gözardı ettiği görülmüştür. Ayrıca örgütsel eylemsizliğin; yetersiz usul ve esaslar, yönetimin tepkileri ve rasyonelleştirme, sağırlığa ya da eylemsizlik eğilimlerine katkıda bulunan örgütsel özellikler olmak üzere üç nedenden kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Örgütsel hareketsizlik olarak adlandırılan sağır kulak sendromu, örgütsel bir norm olarak, çalışanların hoşnutsuzluklarını direk ve açıkça ifade etmeleri noktasında heveslerini kırarak, personel devir hızında artış, verimlilikte düşüş gibi örgütsel zararlara neden olabilir (Pinder ve Harlos, 2001: 346).

3.5.10. Nezaket Teorileri

Nezaket, toplum ve sosyal yaşamın yapısı için oldukça önemlidir, şöyle ki; nezaket, “sosyal ilişkilerin ifadesi”ni teşkil eder, sosyal ihtiyaçlar ve statülerin uyuşmaması ile iletişimsel nedenlerden kaynaklanan kişilerarası gerginliği hafifletmek için sözlü bir yol sağlar. Bu nedenle nezaketin; sosyal ilişkilerin korunmasının ve yapısının ayrılmaz bir parçası olduğu ve toplum bünyesinde potansiyel saldırganlıkların kontrolü için sosyal gereksinimi karşıladığı söylenebilir (Eelen, 2014: 5).

Brown ve Levinson (1987), tarafından “nezaketin” doğası ve etkileşim içerisindeki fonksiyonlarının nasıl olduğu ile ilgili olarak ortaya konulan nezaket teorisine göre, insanlar etkileşim sırasında, uyumlu bir görüntüye sahip olmak ve onaylanma isteklerinden dolayı kişinin başkaları tarafından beğenilme ihtiyacını yansıtan “olumlu yüz” ve kişinin başkalarına karşı kişisel korunma

iddiasını yansıtan “olumsuz yüz” olmak üzere iki tür yüz kullanırlar (Eelen, 2014: 3; Kitamura, 2001).

Brown ve Levinson, nezaketi, çatışmadan kaçınma boyutuyla ele alırlar ve onların teorilerini açıklayıcı araçları "yüz" ile birlikte akıl yürütme yetisi olarak gördükleri “rasyonellik”tir. Nezaket teorisinde, bu iki aracın bütün konuşmacıların ve dinleyicilerin sahip olduğu, evrensel özellikler olduğu iddia edilmektedir (Eelen, 2014: 3-5).

Nezaket Teorisi, söz eylemlerinin birçoğunun, ya dinleyicilerin ya da konuşmacıların yüz ifadelerini doğal olarak tehdit ettiğini ve nezaketin bu gibi yüz tehditlerini düzeltmekle ilgilendiğini iddia etmekte ve doğrultuda 3 temel strateji sunmaktadır (Eelen, 2014: 4);

-*Olumlu nezaket*; dinleyicilerin olumlu yüz isteğini yansıtan dayanışmanın ifadesi,

-*Olumsuz nezaket*; dinleyicilerin olumsuz yüz isteğini yansıtan baskının ifadesi,

-*Gizli nezaket*; doğrudan bir istek yerine imalı bir istek örneğiyle açık emrivakilerden kaçınma şeklindeki yüz ifadesi.

3.5.11. Başarı İhtiyacı Teorisi

McClelland (1961) tarafından geliştirilen başarı ihtiyacı teorisine göre bireyler başarı, güç ve ilişki ihtiyacı olmak üzere üç grup ihtiyacın altında davranış gösterirler (Koçel, 2013: 627; Robbins ve Judge, 2013: 210). *Başarı ihtiyacı*; gelişme güdüsü, belirlenmiş bir takım standartlara ulaşma ve başarma arzusuyla, *güç ihtiyacı*, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü korumayla, *ilişki ihtiyacı*, diğerleri ile samimi ilişkiler kurma ve sosyal ilişkileri geliştirmeye ilgilidir.

Başarı güdüsü, büyük amaçların belirlenmesine katkıda bulunacak hem bireysel hem de örgütsel yönden gelişmenin önünü açacaktır (Güney, 2011: 324). Örgüt amaçlarına ulaşabilmek için personel seçme ve değerlendirme

süreçlerinde faydalanılabilecek olan başarı ihtiyacı teorisi özellikle yöneticilerin sessizlik davranışlarını açıklamak içinde kullanılabilir.

Çakıcı ve Aysen (2014: 121), güç ihtiyacı yüksek yöneticilerin, çalışanlar üzerinde etkili olmak isteyecekleri için, astlarını istedikleri bir davranışa yönlendirmek arzusuyla açıkça konuşmaktan kaçınmayabileceklerini, ilişki ihtiyacı yüksek olanların, astlarla dostça ilişkilerini olumsuz etkilememek, çatışmalara yol açmamak için zaman zaman sessiz kalabileceklerini, başarı ihtiyacı yüksek olan yöneticilerin ise kendi başarısına tehdit olarak algıladığı astlara sessiz kalıp, işleri kendilerinin yapmayı tercih edebileceğini veya başarısına katkı sağlayacağına inandığı astlarına ise açıkça konuşarak başarıyı garantilemeye çalışabileceğini belirtmektedirler.

3.6. Çalışan Sessizliğinin Sonuçları

Çalışanların fikir, duygu ve düşüncelerini paylaşmamaları yönündeki sessizlik davranışları, örgütlerde hem çalışanlar düzeyinde hem de örgüt düzeyinde çeşitli etkiler yaratmaktadır. Örgütsel sessizlik, çalışanlar ve örgüt üzerinde olumsuz sonuçlar doğurarak örgüt hedeflerine ulaşılmasında önemli bir engel olarak ortaya çıkmaktadır. Sessizliğin örgütsel ve bireysel boyutta zararlarını ortaya koyan çok sayıda araştırma bulunmaktadır.

Çalışanların sessiz kalması durumunda iletişim zarar göreceği için örgütün genel işleyişinin de zarar göreceği söylenebilir (Bagheri ve diğerleri, 2012: 50). Çalışan sessizliği kritik bilgilere yöneticilerin erişimini azaltarak örgütün çalışmalarını direkt etkilemektedir (Tangirala ve Ramanujam, 2008: 37). Örgütlerde çalışanların bilgiyi paylaşmamaları, sessiz kalmaları veya konuşmaya istekli olmamaları, çalışanların güven duygularını, morallerini olumsuz etkilemekte ve yeteneklerini zayıflatarak örgütsel kararların alınmasında hatalara neden olabilmekte (Milliken ve diğerleri, 2003: 1453-1454), doğru bilgileri, negatif geri beslemeyi ve alternatif görüşleri bloke ederek karar alma süreçlerine zarar vermekte (Huang ve diğerleri, 2005: 459), önemli moral bozucu bir kuvvet haline gelerek örgütsel değişim ve gelişimin önündeki kritik bir engel olabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 721).

Örgütlerde rastlanan sessizlik davranışlarının örgütün performansını da olumsuz yönde etkileyebileceği görüşü yapılan araştırmalar ile desteklenmiştir (Morrison ve Milliken, 2000: 706). Çalışanlarda gerginlik, aşağılanma, korku, yaratıcılığın ve verimliliğin azalması hissiyatını yaratmaktadır (Perlow ve Williams, 2003: 3). Bulgulara göre çalışan sessizliğinin alt boyutlarından kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik arttıkça çalışan performansı bu durumdan olumsuz etkilenmektedir. Korunmacı sessizlikte görülen artış ise çalışanların performansını artırmaktadır (Aktaş ve Şimşek, 2014: 45; Tayfun ve Çatır, 2013: 128). Yapılan araştırmalar; örgütsel sessizliğin performansı düşürebileceğini, gelişimin/yeniliğin önünde potansiyel bir engel oluşturabileceğini ve bireysel/örgütsel düzeyde olumsuz sonuçlar doğurabileceğini ortaya koymaktadır (Üçok ve Torun, 2015: 29). Çalışanların başarılarının üst düzeyde olması için sorunlarını rahatlıkla dile getirebilmeleri ve yöneticilerinden olumsuz bir geri besleme almamaları gerekir. Kabullenici sessizlik görev, bağlamsal ve her iki performans türünü bütünleştiren bireysel performansla negatif yönde ilişkilidir. Korunmacı sessizlik ise görev, bağlamsal ve bireysel performansla pozitif yönde ilişkilidir.

Çalışan sessizliği örgütsel bağlılığı da etkileyebilmektedir. Örgütlerde sessizlik davranışları arttıkça örgütsel bağlılık davranışları ve iş tatmini azalmaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005: 450). Örgütlerde sessizlik, sonucunda örgütsel bağlılığın azalmasının iş stresini ve işten ayrılma niyetini de artırdığı tespit edilmiştir (Elçi ve diğerleri, 2014: 1306; Kumar, 2015: 6). Yöneticiler çalışanların sesli konuşmaları durumunda çalışanlara olumsuz geri besleme verirlerse, çalışanların örgüte karşı bağlılık düzeyleri azalma gösterebilir. Bunlar ise örgütlerin yenileşme çabalarının önünde aşılması zor bir engel oluşturur (Özdemir ve Uğur, 2013: 259).

Sessizliğin bir diğer etkisi de örgütsel vatandaşlık üzerinde görülmektedir. Örgütlerde çalışan sessizliği davranışı arttıkça çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarında azalma görülmektedir (Çınar ve diğerleri, 2013: 320; Fatima ve diğerleri, 2015: 849; Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014: 339; Ürek ve diğerleri, 2015: 134). Çalışan sessizliğinin alt boyutları açısından değerlendirildiğinde ise korunmacı sessizlik (Şehitoğlu, 2010: 190-191) ve kabullenici sessizlik (Acaray

ve Akturan, 2015: 479) arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışlarının azaldığı, korumacı sessizlik arttığında ise örgütsel vatandaşlık davranışlarının arttığı görülmektedir (Acaray ve Akturan, 2015: 480).

Diğer taraftan, sessizlik iklimi örgütsel süreçlere ilişkin hatalı kararlar alınmasına ve çalışanlarda güven, moral ve motivasyon kaybına yol açmaktadır. Sessiz kalmayı tercih eden çalışanlar, üstleriyle olumsuz bir iletişim içine girerek zamanla sahip oldukları iş yapabilme yetenek ve isteklerini yitirmekteler (Ülker ve Kanten, 2009: 113), sessizlik durumu arttıkça örgütsel sinizmde artmaktadır (Karacaoğlu ve Küçükköylü, 2014: 153).

Örgütlerde yaşanan sessizlik çalışanları da etkilemekte ve gerek iş gerekse özel hayatlarında sorunlara neden olabilmektedir. Bildiği konularda sessiz kalmak çalışanlara ızdırap verebilmekte, acizlik duygusu yaşamalarına, kendilerini değersiz hissetmelerine (Çakıcı, 2008: 119) endişe ve stres hissetmelerine neden olabilmektedir (Kılıç ve diğerleri, 2013: 27; Morrison ve Milliken, 2000: 721).

Arlı'nın gerçekleştirdiği araştırma sonuçlarına göre (2013: 81-82); sessizliğin örgütlerde çalışanları mutsuz ettiği, örgüte olan bağlılıklarını azalttığı, gelişime ve değişime engel olduğu, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumsuz etkilediği, örgütsel adalet algısını azalttığı ayrıca bireysel olarak çalışanların iş doyumunu üzerinde olumsuz etkileri olduğu görülmüştür. Bir başka çalışmada Özgan ve Külekçi (2012: 45), sessiz kalmanın öğretim elemanlarını psikolojik olarak etkilediği, iş doyumlarını, motivasyonlarını, işteki verimlerini, çalışma arkadaşları ve yöneticilerle iletişimlerini ve kendilerine güvenlerini azalttığı sonucuna ulaşmışlardır. Çalışan sessizliği, çalışanlar üzerinde depresyon ve diğer sağlık sorunları, madde ve alkol bağımlılığı gibi problemlere neden olabilir (Bagheri ve diğerleri, 2012: 51). Örgütsel sessizlik artınca çalışanların enerjisini azaltan bir unsur olan duygusal tükenmişlikleri de artış göstermektedir (Tikici ve diğerleri, 2011: 260).

Şimşek ve Aktaş (2014: 133), tarafından gerçekleştirilen araştırma bulgularında bir iletişim sorunu olan çalışan sessizliğinin yaşam doyumuyla olumsuz ilişkisini ortaya koyarak, çalışan sessizliğinin çoğunlukla güvenin, açık

iletişimin olmadığı durumlarda ortaya çıktığını ve çalışanları mutsuz ederek, yaşam doyumlarının azalmasına neden olduğunu göstermektedir.

Örgütlerde sessizliğin çalışanların yaratıcılıkları üzerinde de olumsuz etkileri olduğu görülmektedir (Şimşek ve Aktaş, 2014: 125). Bununla beraber çalışan sessizliği alt boyutlarından korumacı sessizlik ise çalışan yaratıcılığını olumlu yönde etkileyebilmektedir (Akyüz, 2015: 213); korumacı sessizliğin temelinde kişisel korkulardan ziyade örgütsel çıkarları koruma davranışı bulunduğundan çalışanlar iş arkadaşlarına, amirlerine ve bir bütün olarak örgüte yararlı olabilmek için örgüt ve diğer iş arkadaşları adına endişe duyduklarında ortaya yaratıcı fikirler koyabilmektedirler.

3.7. Çalışan Sessizliği İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

Çalışan sessizliği kavramı 2000’li yılların başında yabancı yazında yer bulmaya başlamıştır. Türkiye’de kavramın akademik yazında tartışılmaya başlaması biraz daha geç tarihlere rastlamasına rağmen özellikle 2010 yılından sonra konuya olan ilginin giderek arttığı ve çok sayıda araştırma yapıldığı görülmektedir.

Bu çerçevede çalışan sessizliği üzerine yapılmış alan yazınına önemli katkılar sağladığı düşünülen yabancı çalışmalar ve konuyu yerli yazında tartışmaya açan ilk yerli çalışmalar değerlendirilerek ulaşılan sonuçlar aşağıda Tablo 3.1’de sunulmuştur.

Tablo 3.1. Çalışan Sessizliği ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Yazar/lar	Yıl	Yayın	Yöntem ve Sonuçlar
Wang ve Jiang	2015	The Journal of Social Psychology	Yazarlar, kötü niyetli idarecilerin çalışanların korumacı ses ve sessizlik davranışları üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşimsel adaletin rolünü incelemiştir. Senaryo yöntemi ile gerçekleştirilen araştırma 2 ayrı gruba uygulanmıştır. 196 katılımcının bulunduğu 1. grup Pekin ve Jiangsu eyaletlerinde çalışanlardan oluşurken 2. grup Pekin’de 379 çalışandan oluşmuştur. Araştırma sonuçlarına göre; kötü niyetli idarecilerin korumacı ses ve sessizliği etkilediği ve bu ilişkide etkileşimsel

			adaletin aracı rolü olduğu saptanmıştır. Kötü niyetli idare sonucunda çalışanların korumacı sessizliği azalacak, etkileşim adaleti zarar görecektir.
Brinsfield	2013	Journal of Organizational Behavior	Yazar, araştırmasında 461 katılımcının 438'inin (%95) iş ortamında en az bir kere sessizlik davranışı sergilediğini tespit etmiştir. Çalışma ile literatürde bulunan ve üzerinde daha çok araştırma yapılmış sessizlik boyutlarından korunmacı sessizliğe (quiescent) ek olarak etkisiz (ineffectual), korumacı (relational), özgüvensiz (diffident), serbest (disengaged) ve daha az yaygın olmakla birlikte sapkın/anormal (deviant silence) sessizlik boyutlarının da varlığı ortaya konulmuştur.
Knoll ve Dick	2013	Journal of Business Ethics	Yazarlar, çalışan sessizliği ölçeği geliştirdikleri çalışmalarında çalışan sessizliğinin kabullenici sessizlik, korumacı sessizlik, korunmacı sessizlik ve faydacı sessizlik olmak üzere 4 farklı boyutunu ortaya koymuşlardır.
Wang ve Hsieh	2013	Human Relations	Yazarlar, örgütsel etik iklimi, algılanan örgütsel destek ve çalışan sessizliği arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarını Tayvan'da 24 farklı yüksek teknolojili işletmede çalışan 408 çalışan üzerinde yapmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre; <ul style="list-style-type: none"> - Örgütsel etik ikliminin bir boyutu olan "araçsal iklim" (instrumental climate) ile kabullenici sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. - Örgütsel etik ikliminin diğer iki boyutu olan başkalarının "iyiliğini istemek iklimi" (caring climate) ve "bağımsızlık iklimi" (independence climate) ile kabullenici ve korunmacı sessizlik boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki görülmüştür.
Whiteside ve Barclay	2013	Journal of Business Ethics	Yazarlar, Kanada'da bir işletme okulunda öğrenim gören 91 ve 152 öğrenciden oluşan iki gruba senaryo yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri deneysel çalışma ile 308 çalışan üzerinde yaptıkları anket çalışmasının sonuçlarına dayanarak genel adaletin örgütsel sessizliğin önemli bir belirleyicisi olduğunu saptamışlardır.

			Araştırma ile ayrıca kabullenici sessizliğin duygusal tükenmişlik, psikolojik yoksunluk, fiziksel yoksunluk ve performans arasındaki ilişkilerde aracı rol üstlendiği yine korunmacı sessizliğin performans hariç bu ilişkilerde aracı rol üstlendiği tespit edilmiştir.
Bisel ve Arterburn	2012	Communication Research Reports	Yazarlar, çalışan sessizliğinin nedenlerini anlamak için 180 katılımcı ile yaptıkları çalışmanın sonucunda katılımcıların sessiz kalma nedenlerini; kendilerinin zarar görebileceği (%70.42), sorumlu olarak gösterilebilecekleri (%13.62), kendi uzmanlıklarının sorgulanması (%5.63), yöneticilerin önemsemeyeceği (%5.63) ve zamanlamanın uygun olmaması (%4.69) olarak tespit etmişlerdir.
Gao ve diğerleri	2011	The Leadership Quarterly	Yazarlar, Çin'de telekomünikasyon sektöründe görev yapan 314 çalışana anket uygulayarak topladıkları verileri kullanarak lidere güven ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkide lider davranışlarının aracı rolünü araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre; lidere güven ile çalışan sesliliği arasında pozitif yönlü bir ilişki görülmüştür. Ayrıca bu ilişkide lider davranışlarından katılımcı karar verme, bilgi aktarımı ve koçluğun aracı rol üstlendiği tespit edilmiştir.
Nikolaou ve diğerleri	2011	Personnel Review	Yazarlar, birleşen şirketlerde birleşme sonrası çalışanların örgütsel sessizlik rolü ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçladıkları araştırmayı 327 ve 285 çalışandan oluşan iki çalışma grubuna anket uygulayarak gerçekleştirmişlerdir. - Araştırma sonuçlarına göre; örgütsel güven ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki görülmüştür.
Duan ve diğerleri	2010	Social Behavior and Personality	Yazarlar, liderlik adaleti ile örgütsel sessizlik ve örgütsel misilleme davranışları arasındaki ilişkiyi ölçtükleri çalışmayı Çin'de 17 Kamu İktisadi Teşebbüsünde görevli 361 çalışan ile gerçekleştirmişlerdir. Sonuçlara göre; - Liderlik adaleti ile örgütsel sessizlik ve örgütsel misilleme davranışları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ve duygusal bağlılığın bu ilişkilerde kısmen negatif yönde aracı rolü olduğu görülmüştür.

Erenler	2010	Yayımlanmamış Doktora Tezi	<p>Yazarın, Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 374 katılımcıya anket uygulayarak gerçekleştirdiği araştırmanın sonuçlarına göre;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tepe yönetiminin açıklığının, algılanan örgütsel desteğin, içsel kontrol odağının ve duygusal bağlılığın çalışanların sessizlik davranışı üzerinde negatif yönlü etkisi, zorunlu bağlılığın ise çalışanların sessizlik davranışı üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu belirlenmiştir. - Tepe yönetiminin açıklığı ve algılanan örgütsel desteğin çalışanların sessizlik davranışına etkisinde içsel kontrol odağının düzenleyici bir rolü olduğu görülmüştür.
Şehitoğlu	2010	Yayımlanmamış Doktora Tezi	<p>Yazarın, Türkiye’de faaliyet gösteren en büyük 500 sanayi kuruluşu listesinde yer alan ilk 100 kuruluş içinden seçilen 27 işletmenin 1323 çalışanına anket uygulayarak gerçekleştirdiği araştırma sonuçlarına göre;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Çalışan sessizliğinin alt boyutlarından olan kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik ile çalışan performansı arasındaki ilişki negatif yönde anlamlı bulunmuştur. - Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından özgecilik/nezaket ile korunmacı sessizlik arasındaki ilişkinin pozitif yönde ve korunmacı sessizlik ile ise negatif yönde olduğu görülmüştür.
Taşkıran	2010	Yayımlanmış Doktora Tezi	<p>Yazar, liderlik tarzının ve örgütsel adaletin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini ölçmeye çalıştığı araştırmasını İstanbul’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 602 kişiden alınan verilerle gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçlarına göre;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dönüştürücü liderlik tarzının bireysel sessizlik üzerindeki etkisinde dağıtım adaletinin ve uygulamaya yönelik adalet algısının düzenleyici rol üstlendiği görülmüştür. - Etkileşimci liderlik tarzının bireysel sessizlik üzerindeki etkisinde dağıtım adaletinin ve

			<p>uygulamaya yönelik adalet algısının düzenleyici rol üstlendiği belirlenmiştir.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etkileşimci liderlik tarzının ilişkisel sessizlik üzerindeki etkisinde dağıtım adaletinin ve uygulamaya yönelik adalet algısının düzenleyici rol üstlendiği saptanmıştır.
Bildik	2009	Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi	<p>Yazarın, İstanbul ve İzmit illerinde sağlık, bankacılık - finans, eğitim, imalat ve diğer hizmet (Danışmanlık, Lojistik, İletişim, Otelcilik) sektörlerinde görev yapan 1051 çalışana anket uygulayarak gerçekleştirdiği araştırmanın sonuçlarına göre;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Örgütsel sessizlik ile dönüştürücü liderlik, firma performansı ve örgüte bağlılık arasında negatif, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlikle pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
Çakıcı	2008	Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi	<p>Yazarın, bir yüksek öğretim kurumunda 327 akademik ve 181 idari personele anket uyguladığı araştırma sonucunda;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Çalışanların en çok sessiz kaldığı konuların sırasıyla “çalışanların performansı”, “yönetim sorunu”, “çalışma olanakları”, “iyileştirme çabaları”, “etik ve sorumluluklar” olduğu tespit edilmiştir. - Çalışanların sessiz kalma nedenleri etki sırasına göre “yönetimsel ve örgütsel nedenler”, “izolasyon korkusu”, “işleri zedeleme korkusu”, “işle ilgili korkular ve tecrübe eksikliği” olarak saptanmıştır.
Tangirala ve Ramanujam	2008	Personnel Psychology	<p>Yazarların 30 çalışma grubundaki 606 hemşire üzerinde yaptıkları araştırma sonuçlarına göre;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Çalışan sessizliğinin mesleki bağlılık, prosedür adaleti ve özdeşleşme ile negatif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu görülmüştür. - Çalışan sessizliği ile algılanan denetim arasında pozitif yönlü bir ilişki belirlenmiştir. - Çalışan sessizliği ile özdeşleşme arasındaki ilişkide prosedür adaletinin düzenleyici rol üstlendiği tespit edilmiştir.

Çakıcı	2007	Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi	Yazar, Türkiye’de örgütsel sessizlik kavramına dikkat çekmek amacıyla bir çerçeve çizdiği makalesinde; örgütsel sessizlik kavramına, konuşma formları ile ilgili kavramlara, sessizleşmenin dayandırıldığı teorilere ve sessizleşmenin nedenlerine yer vermiştir.
Detert ve Burris	2007	Academy of Management Journal	Yazarların, bir restoran zincirine bağlı 105 restoranda çalışan 3149 çalışan ve 223 yöneticiye anket uygulayarak gerçekleştirdikleri araştırmanın sonuçlarına göre; <ul style="list-style-type: none"> - Astların seslilik odaklı geliştirilmesi ile liderlere yönelik açıklık algısı arasında pozitif yönlü bir ilişki görülmüştür. - Liderlerin değişim odaklı davranışları ile astların gelişim odaklı seslilikleri arasındaki ilişkinin yüksek performanslı çalışanlarda düşük performanslı çalışanlardan daha güçlü olduğu tespit edilmiştir.
Ferrin ve diğerleri	2005	Academy of Management Meeting Best Papers Proceedings	Yazarların, çalışan sessizliğinin etkilerini inceledikleri ve ortalama altı yıl tam zamanlı iş tecrübesine sahip 102 işletme yüksek lisans öğrencisi üzerinde yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre; sessizliğin meşru bir tepki olmasına rağmen gayri meşru nedenlerle kullanabileceği, her iki sessizlik boyutunda olumsuz sonuçları olacağı bu nedenle yöneticilerin her iki durumda da çalışanları uyarması gerektiği ve güvenin sessizlik üzerinde önemli etkileri olduğu tespit edilmiştir.
Huang ve diğerleri	2005	Management and Organization Review	Yazarlar, 24 ülkede 421 çok uluslu şirkette çalışan 136.018 katılımcıya anket uygulayarak gerçekleştirdikleri çalışmada güç mesafesi, ulusal kültür ve sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre; katılımcı bir kültürün oluşturulmasının ve katılımın biçimsel olarak varolmasının düşük güç mesafesinin bulunduğu ülkelerde çalışan sesliliğini teşvik ettiği, güç mesafesi fazla olan ülkelerde ise çalışanların biçimsel katılımının sadece güçlü algılanan katılımcı kültürün altında kendilerini ifade etmeleri ile ilgili olduğu bulunmuştur.
Vakola ve Bouradas	2005	Employee Relations	Yazarlar, 677 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında çalışan sessizliğinin, örgütsel bağlılık ve

			<p>iş tatmini üzerindeki etkilerini ölçmeye çalışmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Çalışan sessizliği ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. - Üst yönetimin ve bölüm yöneticilerinin sessizliğe karşı tutumlarının çalışanların sessizlik davranışları üzerinde güçlü bir belirleyici olduğu tespit edilmiştir. - İletişim fırsatları ile çalışanların sessizlik davranışı arasında negatif yönlü bir ilişki görülmüştür. - Örgütteki algılanan sessizlik iklimi ve çalışanların sessizlik davranışı ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır.
Dyne ve diğerleri	2003	Journal of Management Studies	<p>Yazarlar, çalışan sessizliği ve çalışan sesliliği kavramlarının kavramsal çerçevesini çizmeye çalıştıkları çalışmalarında çalışan sessizliğini ve çalışan sesliliğini dört önerme üzerinden tartışarak farklı türlerini belirlemişlerdir. Ayrıca çalışan sessizliğinin ve çalışan sesliliğinin farklı türlerinin belirlenerek ayırt edilmesine yönelik bir ölçek geliştirmişlerdir.</p>
Milliken ve diğerleri	2003	Journal of Management Studies	<p>Yazarlar, çalışanların bazı konularda konuşmak yerine sessiz kalmalarının nedenlerine ışık tutmak amacıyla farklı sektörlerde görev yapan 40 çalışan ile mülakat yapmışlar ve aşağıdaki sonuçlara ulaşmışlardır;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Çalışanlar, üstleri ile konuşma konusunda kendilerini rahat hissetmediklerini (%85) belirtirken katılımcıların sadece %51'i mevcut işyerlerinde sorunları ve endişeleri hakkında rahat konuşabildiklerini söylemişlerdir. - Çalışan sessizliğinin nedenleri; olumsuz etiketlenmek (%30), ilişkilerinin zarar görme korkusu (%27.5), missilleme ve cezalandırma korkusu (%22.5) ve başkasına zarar verme endişesi (%20) olarak saptanmıştır.

Piderit ve Ashford	2003	Journal of Management Studies	Yazarlar, 172 kadın yönetici ile nitel araştırma yöntemi kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmada kadın yöneticilerin, kendi örgütlerindeki kadınların serbestçe konuşmalarını nasıl değerlendirdiklerini cinsiyet eşitliği üzerinden incelemiştir.
Premeaux ve Bedeian	2003	Journal of Management Studies	Yazarlar, Telekomünikasyon sektöründe görev yapan 118 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada üst yönetimin açıklığı, güven, kontrol odağı, kendini beğenme ve kendini uyarılma değişkenlerinin açıkça konuşma davranışı üzerindeki etkisini incelemiştir.
Pinder ve Harlos	2001	Personnel and Human Resources Management	Yazarlar, Kanada ordusu örneği üzerinden çalışan sessizliği ile algılanan adaletsizlik arasındaki ilişkiyi araştırdıkları kavramsal çalışmada, çalışan sessizliğinin nedenlerini ve çalışanların sessizlik davranışlarının türlerini incelemiştir. Çalışmada örgütsel sessizliğin nedenlerini içeren “örgütsel adaletsizliğe sessizlik tepkileri” başlıklı bir de model öneren yazarlar, örgütsel adaletsizliğin örgütsel sessizliğe neden olduğunu saptamışlardır.
Morrison ve Miliken	2000	Academy of Management Review	Yazarlar, örgütsel sessizliğin nedenlerini ve etkilerini açıklamaya çalıştıkları makalelerinde örgütsel sessizliğin nedenlerini tartışmaya yönelik 13 önerme ile birlikte “örgütsel sessizliğe yol açan dinamikler” ve “örgütsel sessizliğin etkileri” şeklinde iki de model geliştirmişlerdir.

4. KİŞİLİK

Araştırmamızda düzenleyici etkisini ölçmeye çalıştığımız A ve B tipi kişilik özelliklerini ortaya koyabilmek için öncelikle kişilikle ilgili kavramsal çerçeve çizilerek; kişilik kavramı, kişiliği oluşturan faktörler ve belli başlı kişilik tipleri üzerinde durulacaktır. Sonrasında ise A ve B tipi kişilik özellikleri ile ilgili yapılmış çalışmalara yer verilecektir.

4.1. Kişilik Kavramı

Kişilik psikolojisi, Allport, Murray ve Lewin tarafından gerçekleştirilen bir dizi ayrı araştırmanın bir araya gelmesi ile 1930'larda sosyal bilimlerde tanımlanabilir bir disiplin haline gelmiştir (McAdams, 1997: 4). Bu tarihlerden sonra farklı boyutları ile incelenmiş olan kişilik kavramı, pek çok disiplinler arası çalışmanın da konusunu oluşturmuştur.

Allport (1937) çalışmalarında farklı özellikleri barındıran çok sayıda kişilik tanımı yaparak kavramın latinedeki kişi "Persona", kavramından geldiğini ve ilk defa Roma tiyatrosunda kullanıldığını ileri sürmüştür. Klasik Roma tiyatrosunda oyuncular, oyunu, oynadıkları karakterlerin özelliklerini taşıyan maskeler ile oynuyorlar ve bu maskelere de "persona" diyorlardı. Böylece "persona" kavramı ile kişiler arasındaki farklılıklar, daha doğrusu bireyin karakteristik özellikleri anlatılmak isteniyordu (Erdoğan, 1997: 235). Allport (1937) kişiliği, bireylerin çevrelerine uyum sağlarken yaptıkları düzenlemeleri içeren dinamik bir organizasyon olarak tanımlamıştır (Robbins ve Judge, 2013: 135).

Güney (2011: 52), insanların tepki ve davranışları, olayları yorumlayışları, tercihleri, sevdikleri veya sevmedikleri gibi bireysel farklılıklarından yola çıkarak kişiliği, insanların hem kendilerine hem de diğer insanlara karşı oluşturdukları yaklaşımları içeren geniş bir kavram olarak tanımlamaktadır. Benzer bir tanımda kişilik, insanların diğer insanlarla beraberken ortaya çıkardıkları davranış özellikleri olarak görülmektedir (Morgan, 1999: 311).

Kişilik, bireyin kendi ile ilgili, fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir. Kişilik, bireyin kendisinde olup bitenleri değerlendirerek, doyum ve menfaat elde edeceği bir duruma geçmeyi istemesini sağlayan,

kalıtımsal olarak taşıdığı, sosyalleşme sürecinde kazandığı özelliklerin bütününden oluşan ve onu diğer insanlardan farklı kılan özellikleri olarak tanımlanabilir (Eren, 2000: 67; Güney, 2011: 55).

Kişilik kavramı, genellikle bireysel farklılıkları ifade etmek için kullanılmakla beraber kişiliğin genelleyici bir özelliği de vardır. Bu nedenle, davranış bilimcilerin ve psikologların üzerinde anlaştıkları tek bir kişilik tanımı mevcut değildir. Kişilik, bireyin kendisiyle ve diğer insanlarla kurduğu, onu diğer insanlardan farklı kılan özelliklerin toplamını içeren tutarlı bir ilişki biçimi olarak görülebilir (Güney, 2011: 52-54).

Kişiliğin, karakter, mizaç ve yeteneğin bir bütünü olduğu ve kişiler arası farklılığın bu özelliklerin farklılığı ile açıklanmasının mümkün olabileceği söylenebilir (Erdoğan, 1997: 244-245):

Karakter, bireyin zihinsel gücünü oluşturduğu için kişiliğin temel özelliğidir. Kişiliğin üzerinde inşa edildiği ana yapı olan karakter, bireyin değişmeyen yönüdür. Sıcakkanlılık, yalancılık, saldırganlık gibi bireylerin sergiledikleri kişilik özellikleri, karakterin bir görünümüdür.

Karakterin oluşumuyla ilgili iki temel basamaktan söz edilebilir (Zel, 2001: 416):

-Beğenilme takdir ve ödüllendirme basamağı: Bireyler çoğu zaman toplumun doğru olarak gördüğü ve desteklediği davranışları sergilediklerinde bunun bir sonucu olarak toplum tarafından takdir edileceklerini ve ödüllendirileceklerini düşünerek hareket ederler. Bu basamakta bireyler, menfaatlerinin gerektirdiği karakter davranışlarını sergilerler.

-Gerçek idealler basamağı: Bireylerin ahlaki değerlerini menfaatlerinden önde tuttıkları, her durumda karakterlerinden taviz vermedikleri karakter basamağıdır. Bireyler bu karakter basamağında, vicdanlarına ve ahlaki kurallara uyarak, doğruyu ve iyi olanı seçerler.

Mizaç, bireyin tamamen kişisel davranış ve düşüncelerini içeren tutumları olarak düşünülmelidir. Bu durumda mizaç, kişiliği şekillendiren davranışların ve düşüncelerin genel eğilimidir.

Mizaç, hayatın gereklerine göre bireyin duygusal tepkilerinin farklılaşmasıdır. Çabuk kızmak, sıkılmak, öfkelenmek, neşelenmek, hareketli ya da hareketsiz olmak, mizaç özelliklerine örnek olarak verilebilir (Köknel, 1997: 19).

Hippokrat (M.Ö. 4. yüzyıl), beden kimyasının mizaç üzerinde önemli etkilerinin olduğunu ileri sürmüştü ve mizacı dört grupta incelemiştir (Zel, 2001: 417):

1. Neşeli Mizaç: Bu gruptaki bireyler hareketli ve neşelidirler. İlgi duydukları şeyler kolayca değişebilir.

2. Soğukkanlı Mizaç: Az hareketli olan, fazla neşeli olmayan, soğukkanlı ve kuvvetli kişiliği ifade eder.

3. Kızgın Mizaç: Çabuk kızan, hareketli, heyecanlı ve kuvvetli mizaç tipidir.

4. Melankolik Mizaç: Sıkılgan, üzgün, hareketsiz ve zayıf kişiliği yansıtan mizaç tipidir.

Yetenek, bireylerin analitik bir sistem içerisinde olguları kavrayarak değerlendirebilme ve sonuca gidebilme şeklindeki zihinsel ve bazı olguları gerçekleştirebilmeleri şeklindeki bedensel özelliklerini ifade etmektedir.

Yeteneğin, zihinsel ve bedensel olmak üzere iki boyutundan bahsedilebilir (Zel, 2001: 417):

1. Bedensel yetenek: Bireylerin kalıtsal olarak taşıdıkları ve zaman içerisinde kullanabilir hale getirdikleri bedensel özelliklerin tamamıdır.

2. Zihinsel yetenek: Bireylerin olguları kavramalarını, değerlendirebilmelerini ve sonuca gidebilmelerini sağlayan zihinsel özelliklerinin tamamıdır.

Bu durumda yeteneği, bireylerin davranışlarını düzenleme ve gerçekleştirmede yararlandıkları zihinsel ve bedensel kapasiteleri olarak görmek

mümkündür. Bireylerin kişiliklerinin farklı olmasının zihinsel ve bedensel yeteneklerindeki farklılıktan kaynaklı olduğu söylenebilir.

4.2. Kişiliği Oluşturan Faktörler

Kişiliği oluşturan farklı değişkenler olmasına ve değişik kuramcılara göre bu değişkenlerin sayısı ve önemi değişiyor olmasına rağmen kişiliği oluşturan faktörleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Erdoğan, 1997: 238-243).

4.2.1. Gensel ve Bedensel Yapı Faktörleri

Gensel faktörler zihinsel özellikleri ve davranış eğilimlerini etkiledikleri için kişiliğin oluşmasında önemli bir etkidir. Gensel faktörlerin kişiliği oluşturma ve etkileme derecesi ise her bireyde aynı değildir.

Bireylerin farklı kişilik özelliklerine sahip olmalarına neden olan faktörlerden bedensel yapıları ve fiziksel görünüşleri, cinsiyetleri, sinir ve sindirim sisteminin özellikleri ayrıca öğrenme farklılıkları, dış çevreyi algılama ve tepki verme biçimleri, zor şartlar altında mücadele biçimleri kalıtım yoluyla kazanılır (Güney, 2011: 57-58).

Tüm psikolojik özelliklerin temelini oluşturan kalıtsal faktörler, kişiliğin oluşmasında en önemli rolü üstlenmektedir (Zel, 2001: 412); bireyin bedeni yapısıyla ilgili iskelet, boy, ağırlık, saç-göz-ten rengi, zeka durumu, heyecanlılık, duygusallık, karşı koyma, direnme ve dayanıklılık gibi çoğu bedensel, kısmen de zihinsel ve duygusal özelliklerde kalıtımın payı oldukça yüksektir.

Ayrı yetiştirilen ikizler üzerinde yapılan araştırmalar ikizlerin önemli benzerlikler gösterdiklerini ve aralarındaki benzerliğin oldukça büyük bölümünün genetik etkenlere bağlı olduğunu ortaya koymuştur; genetik yapıları ikizlerin kişilikleri ile mesleki ve iş dışı ilgi alanlarındaki benzerliklerini açıklayabilmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 135-136).

Yapıcı ve Yapıcı (2005: 28), kişiliği, kalıtım yoluyla anne-babadan aldıklarımızdan oluşan ve çoğunlukla, 0-5/6 yaş arasında temelleri atılan bir yaşantılar bütünü olarak kabul ederler. Fakat tek yumurta ikizleri üzerinde

yapılan araştırmaların, bu varsayımı desteklemekle beraber bundan yola çıkararak kişiliğin temel niteliklerinin kalıtım yoluyla olduğuunu söylemenin evre faktörünü devre dışı bıraktığı için abartılı olacağını savunmaktadırlar.

Kişiliğin sistematik yapısını oluşturan çekirdeğin kalıtımsal olarak belirlendiği yapılan araştırmalarla doğrulanmıştır (Güney, 2011: 57). Başka bir Şekilde ifade etmek gerekirse, bireyin doğuştan getirdiği ve üstünde kişiliğin oluştuğu temel yapı kalıtımla geçer. Kalıtım yoluyla kişilik özellikleri ve bu özelliklerin ortaya çıkardığı davranışlar aktarılmaz sadece bunları oluşturacak merkezi sinir sistemi aktarılır. Merkezi sinir sistemi ve bireyin içinde yaşadığı çevrenin sürekli etkileşimi kişiliğin oluşmasında önemli faktörlerden birisini oluşturur (Köknel, 1997: 28).

4.2.2. Kültürel Faktörler

Bireyler, kültürel bir yapı içerisinde doğarlar ve hayatları boyunca bu yapıdan etkilenirler. Kültür, bireylerin dış çevrede ilgilendiği konuları Şekillendirerek kişiliğin oluşmasında etkili olur. Kültürel yapının kişiliğin oluşumunda dolaylı bir diğer etkisi de öğrenme yoluyla olur; birey, içinde yaşadığı toplumun kültürel yapısı içinde öğrendikleri ile zaman içerisinde kişiliğini Őekillendirecektir.

Birey için kültürel değerler başlangıçta soyut kavramlardır. Bu soyut kavramlarla çevresi ile etkileşim sürecinde karşılaşan birey, kültürel değerleri zaman içerisinde davranışlarına yansıtarak somutlaştırır (Zel, 2001: 413). Örneğin, çok çalışma normu, kültürün bize aşıladığı kabul gören ve kişiliğimizi derinden etkileyen bir olgudur. Kültürel faktörler sosyal davranışlarımızı da etkilerler. Örneğin İngilizler ve Almanlar karşılıklı konuşmalarda birbirlerine biraz daha uzak dururken, Amerikalılar arasında bu mesafe daha yakındır (Özkalp ve Kirel, 2013: 76).

Kişilik sadece kalıtımsal faktörler tarafından belirlenmez. Kalıtımsal olarak sahip olunan özelliklerin toplumsal kültürün etkisiyle Őekillenmesiyle insanların kişilik yapıları oluşur. Kültürel değerler, bireyleri etkileyerek standart davranışlara sahip olmalarını sağlayabilir (Güney, 2011: 58). Bununla beraber toplumsal olarak belli standartları ve normları içeren kültürel değerlerin, belli bir

toplumda yaşayan her bireyin davranışlarına yansıma düzeyi aynı olmayacaktır. Bireylerin algılamasındaki seçicilik, kültürel değerlerin bireylerin davranışlarına yansımada farklılıklar meydana getirerek farklı kişilik tiplerinin ortaya çıkmasına neden olacaktır (Zel, 2001: 413).

4.2.3. Sosyal Yapı ve Sosyal Sınıf Özellikleri

Kültürel yapı, ortaya çıkardığı ve toplum tarafından kabul gören standart ve normlarla kişiliğin genellenebilir özellikleri üzerinde etkili olabilmektedir. Bu genellenebilir etkinin yanısıra toplumsal yapılar içerisinde hayat bulan alt kültürlerin veya sosyal grupların ortaya çıkardığı alt kültürel özellikler de farklı kişilik tiplerinin oluşumunda etkili olacaktır. Kültürel değerler, alt kültürler ve sosyal gruplar olmadan genel davranış kalıplarının oluşmasını sağlayacak, alt kültürlerin ve sosyal sınıfların ortaya çıkardığı değerler ise, özel davranış kurallarını belirleyerek, bireylerin kişilik yapılarında daha özel farklılıklara neden olacaktır. Bireylerin sosyal yapı içinde eğitim ve benzeri gelişme faktörleri açısından benzer şansa sahip olmamaları ve sosyal gruplara bağlılık dereceleri kişiliklerinin şekillenmesinde önemli bir faktördür.

Bireylerin, hayatları boyunca içinde buldukları sosyal gruplar kişilik oluşumlarını şekillendirerek davranışları ve tercihleri üzerinde etkili olacaktır. İnsanlar içinde buldukları sosyal grubun özelliklerine göre arkadaş, okul, takım, iş ve hatta eş tercihlerini yapacaklar tüm bunlarda kişiliklerinin oluşmasında rol oynayacaktır (Güney, 2011: 59).

Bireylerin sosyal gruplar içerisinde kendilerine model olarak seçtikleri insanlarda kişiliklerinin şekillenmesinde etkili olabilmektedir. Model olarak seçilen sosyal grup üyesinin kişilik özellikleri ve değer yargıları bireyler üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilere neden olarak kişilik özelliklerinin gelişmesinde önemli bir etken haline gelebilir.

4.2.4. Aile Faktörü

Bireyin ebeveynlerinin kişilik özellikleri ve davranış biçimleri, yetiştiği aile ortamının özellikleri ayrıca bireyin ailesi ile kurmuş olduğu ilişkilerin niteliği kişiliğinin oluşmasında ki önemli faktörler arasındadır. Çocuk

yetiştirilirken aile bireylerinin çocuğa yaklaşımları ve kendi deneyimlerini çocuğa aktarma biçimleri de çocuğun kişiliğinin oluşmasında ve gelişmesinde etkili olacaktır.

Aile ortamı, bireyin içinde bulunduğu ve sosyal değerleri öğrenmeye başladığı ilk sosyal gruptur. Ebeveynler, kültürel değerlerin ve sosyal grup dinamiklerinin öğrenilmesinde kaynaklık ve modellik yaptıkları için aile, kişilik özelliklerinin şekillenmesinde en önemli ve etkili çevresel faktördür (Zel, 2001: 414).

Çocuklar, kültürel ve sosyal değerleri aile ortamı içerisinde öğrenirlerken aynı zamanda aile bireylerini örnek alırlar. Erkek çocukların ilk modeli babaları kız çocuklarının ise anneleri olur. Çocuklar, anne ve babalarını gözlemleyerek toplum içerisinde kadın ve erkek rollerinin nasıl olması gerektiği yönünde bir tutum geliştirirler. Bu arada anne ve babalarının dünya görüşlerini, olaylara, insanlara bakış açılarını ve ahlaki değer yargılarını da benimserler (Güney, 2011: 58). Aile ortamında ilişkilerin karşılıklı sevgi ve saygı temelinde oluştuğunu gören çocuklar, dış çevre ile olan ilişkilerinde sevgi ve saygıyı ön plana alacaklardır. Otoriter bir aile ortamında büyüyen çocuklar ise insan ilişkilerinde baskın ve şiddete eğilimli birer birey haline gelebileceklerdir. Yine benzer şekilde ailesi tarafından her isteği yerine getirilen çocuklar, kişilikleri zayıf, zorluklarla mücadele etmekte başarısız ve özgüven eksikliği yaşayan bireylere dönüşeceklerdir (Zel, 2001: 414).

4.2.5. Diğer Faktörler

Kişiliğin oluşmasında etkili olabilecek diğer faktörler arasında en önemlisi kitle iletişim araçlarıdır. Özellikle gazeteler, televizyonlar ve sosyal medya bireylerin kişiliğini etkilemede önemli kitle iletişim araçlarıdır. Bu noktada kitle iletişim araçları ile irtibatı zayıf olan bireylerle güçlü olan bireyler arasında kişilik özellikleri bakımından farklılıklar olacağı söylenebilir. Aynı zamanda kitle iletişim araçlarının yayın amaçları ve içerikleri ile kişilik arasında da bir ilişki bulunması beklenebilir.

Kişilik üzerinde etkisi olan bir diğer faktörde bireyin kardeşleri arasındaki doğum sırasıdır. Alfred Adler'in yaptığı araştırmanın sonuçlarına

göre, bireyin doğum sırası zeka ve yetenek düzeyini etkilemektedir; ilk çocuklar daha zeki ve yetenekli olacakları gibi sosyal becerilerinin de gelişmiş olması beklenmektedir.

4.3. Kişiliğin Temel Özellikleri

Kişiliğin bazı özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Erdoğan, 1997: 246-247; Eren, 2000: 68-69):

- Kişilik özellikleri, hem doğuştan hem de sonradan sosyalleşme sürecinde kazanılan bir bütündür.

- Kişilik, doğuştan ve sonradan kazanılan bu eğilimlerin uyum içinde bulunduğu bir yapıdır.

- Her bireyin kişilik özellikleri diğer bireylerden bazı farklılıklar içerir. Bu nedenle sayılamayacak kadar çok kişilik tipinden söz edilebilir.

- Kişilik, çevreye göre şekillenir. Bireyler farklı çevre koşulları altında farklı kişilik özelliklerini ifade eden farklı davranışlar geliştirebilirler.

- Her kişiliğin doğuştan kazanılmış bir tek karakteri vardır ve karakter kişiliğin vazgeçilmez bir unsurudur.

- Kişilik, bireylerin tecrübe ettikleri davranışsal süreçlerin bir sonucudur. Bu anlamda kişilik, geçmiş deneyimleri, yaşanılan ortamı ve gelecek hedeflerini içerir. Bireyin, geçmiş deneyimlerinden elde ettiği özellikler bugünkü kişiliğinin oluşmasını ve gelecekte olacak kişiliğinin şekillenmesini sağlar.

- Kişilik, bireyin zihinsel dengesi ile ilişkilidir. Bireyin zihinsel tutarlılığı kişilik özelliklerine de yansıtacak birey zihinsel olarak ne kadar tutarlı ise o kadar da tutarlı bir kişiliğe sahip olacaktır.

- Davranışların ortaya çıkmasında temel belirleyici kişiliktir. Bireyler, kişilik özelliklerinin farklı olmasından dolayı benzer durumlarda farklı davranışlar sergileyebilirler.

4.4. Kişilik Tipleri

Tip kavramı, belirli bir kişilik özelliği veya özel kişilik modeli anlamında kullanılmaktadır (Zel, 2001: 425). Benzer davranış, düşünce, fiziki vb. özellikleri gösteren bireylerin benzer kişilik tiplerine sahip olabileceği düşünülmektedir. Literatürde öne çıkan bazı kişilik tipleri, Jung'un kişilik tipleri,

Eysenck'in kişilik tipleri, Kretschner'in kişilik tipleri, Sheldon'un kişilik tipleri, Friedman ve Rosenman'ın kişilik tipleri başlıkları altında incelenecektir.

4.4.1. Jung'un Kişilik Tipleri

1920'li yıllarda İsviçreli psikiyatrist Carl Gustav Jung, bireylerin içinde yaşadıkları çevrelerini algılayış biçimlerini ve bu çevreden bilgi edinme süreçlerini inceleyerek, bireylerin hem birbirlerinden farklı hem de benzer oldukları iddiasına dayanan bir kişilik tipolojisi öne sürmüştür (Özkalp ve Kirel, 2013: 84).

Jung, bireylerin geçmiş tecrübelerinin ve gelecekteki hedeflerinin kişilik yapıları üzerinde etkili olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca, bireylerin kişilik yapısı açık bir sistem halinde sürekli olarak yaratıcı bir gelişme gösterebilmektedir (Şimşek ve diğerleri, 2008: 108).

Jung'un kişilik tipleri teorisi üç boyuta dayanır: (1) Bireylerin hayatlarına yaklaşım tarzlarının nasıl olduğu; (2) Onların dünyanın farkında olma yolları; (3) Onların dünya hakkında sonuçlara ulaşma yolları (McClure ve Werther, 1993: 40).

Jung, bireylerin tercihlerinin kişilik farklılıklarının açıklanmasında önemli bir yeri olduğunu savunmuştur. Bireyler karşılaştıkları durumlar karşısında sürekli tercihler yapmaktalar ve bir şeyi başka bir şeye tercih etmektedirler. Aslında hiçbir tercihin bir diğer tercihten daha iyi olmadığını fakat yapılan tercihin birey açısından bir anlam taşıdığını ifade eden Jung'a göre, kişilik özelliklerinin farklı olması bireylerin tercihlerinin bütünü ile açıklanabilir (Özkalp ve Kirel, 2013: 85).

Jung'un kişilik tipi teorisi üç temel varsayıma dayanır; birincisi, kişinin hem geçmiş deneyimleri hem de gelecek hakkındaki beklentileri davranışlarını ve kişiliğini etkiler; İkinci olarak, bireyler sürekli olarak yaratıcı bir gelişme yeteneğine sahiptirler ve üçüncüsü ise kişilik değişimlerin sürekli olduğu açık bir sistemdir (McClure ve Werther, 1993: 41).

Jung, temelde iki insan tipi üzerinde durmuştur: Dışadönük ve içedönük. Bu insan tiplerinin temel özellikleri aşağıda Tablo 4.1'de belirtilmiştir.

Tablo 4.1. Jung'un Kişilik Tipleri

DIŞADÖNÜK	İÇEDÖNÜK
Dışa dönüktür.	Kendisine dönüktür.
Dış dünyaya yönelir.	Anılar, hayaller dünyasında yaşar.
Beklemenin bir yarar sağlamayacağını düşünür.	Bir şey yapmaya başlamadan önce uzun uzun düşünür.
Dış dünyayla olumlu, yaratıcı ilişkiler kurmakta güçlükle karşılaşmaz.	Yapacağı işin sonuçlarını kendi kendine tartışır, sakıncalı yanların olup olmadığını anlamaya çalışır.
Değişiklikleri, yenilikleri sever.	Utangaçtır.
Çabuk kırılmaz.	Kendisine, dolayısıyla başkasına güvenmez. Bunun sonucu olarak, zorda olsa başkalarıyla kurduğu ilişkilerinde kuşku duymaktan kendini alamaz.
Zorluklar karşısında cesaretini kaybetmez.	Çevresine uymakta güçlük çeker.
Genel olarak, önce tasarladığı işi yapmaya başlar. Bu işle ilgili düşüncelerini sonraya bırakır.	
Kararsızlık göstermez.	
İşlerinde geç kalmaz.	

Kaynak: Veznedaroğlu ve Özgür, 2005: 5

Jung'a göre, bireyin kişilik tipinin belirlenmesinde, kişiliğin duyum, duygu, sezgi ve düşünme gibi temel işlevleri rol üstlenir. Bireyin içe veya dışa dönük kişilik özellikleri sergilemesinde içinde bulunduğu ortam, kültürel değerler ve bireyin gelişme düzeyi önem kazanır. Bu şartlarda öne çıkan işlevler bireyin içe dönük ve dışa dönük davranışlar sergilemesine neden olur. Öne çıkan işlev, kişiliğin bilinçli yanını oluştururken gölgede kalan işlevlerden birisi üst işleve yardımcı olur (Köknel, 1997: 89).

Carl Gustav Jung'un kişilik tipolojisi, içe dönük ve dışa dönük kişilik tipleri ve duyum, duygu, sezgi, düşünme şeklindeki dört işlevin bu iki kişilik tipi üzerindeki etkisi ile ortaya çıkan karma tiplere dayanır. İçe ve dışa dönük kişilik yapılarının özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Hedges, 1997: 19-21; Köknel, 1997: 90):

İçe dönük tip, uyumsuzdurlar; sosyal değer ve normlara uyum sağlamakta zorlanırlar. Dış dünyayla zor ve olumsuz bağlantı kurarlar. Dış dünyadan çok iç dünyalarına bağlı oldukları için dış çevre ile ilişkileri sorunludur. Bazen insanlarla olmayı severler, ancak tek başlarına yapabilecekleri etkinliklere gerek

duyarlar. Çekingendirler, kolayca arkadaşlık kuramazlar ve kolayca seslerini yükseltmezler. Eyleme geçmeden önce düşünmeyi severler.

Dışa dönük tip, uyumludurlar; dış çevrede şekillenen normlara uymak noktasında sorun yaşamazlar. Dış dünya ile ilişkileri olumludur; davranışlarını dış çevreye göre düzenlerler. İlgileri kendilerinden çok dış dünyaya dönüktür. Kendisinin dışındaki dünyaya daha çok ilgi duyar. İçinde yaşadığı dünyanın ortak kurallarına ve değerlerine kolay ve çabuk uyum gösterir. İnsanlarla çalışmayı severler. Genellikle konuşkan ve dost canlısıdır. Düşündüklerini söylerler ve kolayca arkadaş edinirler. Dürtüsel davranırlar; eyleme geçtikten sonra düşünürler.

İçe dönük ve dışa dönük kişilik tipleri, duyum, duygu, sezgi ve düşünme işlevlerinin etkisi düşünülünce farklı kişilik tiplerini ortaya çıkarır (Yapıcı ve Yapıcı, 2005: 69):

Dışadönük düşünen tipler, dış ve somut dünyaya yönelirler. Katı, olguları kuramlara yeğleyen bir yapıları vardır. Yasa ve ahlak gibi esneklik isteyen konular söz konusu olunca tehlikeli olabilirler. Bu grupta anlayış ve duygudan yoksun acımasız ahlakçılar ve yargıçlar bulunur.

Hisseden dışadönük tipler, çevreye iyi uyum sağlayan, toplumu saran sosyal değerlere kıymet veren ve onlara göre davranan insanlardır.

Duyumsayan dışa dönük tipler, somut olanı gözlemleyen, realist, bir konudan diğerine kolaylıkla geçen, dolayısıyla yüzeysel ve konuları derinleştirmemeye eğilimli insanlardır.

Sezgiye dayalı dışa dönük tipler, çevrelerindeki olanakları kolaylıkla sezen ve bundan faydalanan, istikrarlı durumlardan hoşlanmayan ve sosyal değerleri derinlemesine takdir edemeyen insanlardır.

Düşünen İçe dönük tipler, somut veya soyut olana yönelen fakat subjektif verilerden hareket eden, düşüncelerinin sonunda yeni bilgilerden çok genel anlayışa ulaşan insanlardır.

Hisseden ie dönük tipler, içine kapanık, duyguları derin ve fırtınalı, duygularını çoğu zaman ilgisiz görüntüsüyle örten insanlardır.

Duyumsayan ie dönük tipler, genellikle uyumsuz, duyuları objektif veriler yerine, benlik ve sübjektif algılarına dayanan insanlardır. Bu yüzden bu tip insanların tepkilerini olgu ve olaylar karşısında kestirmek son derece güçtür.

Sezgiye dayanan ie dönük tipler, sezgilerini i dünyalarına yönelten, sanat vb. hayal gücüne dayalı etkinliklere yönelen, mistik yönleri olan insanlardır.

4.4.2. Eysenck'in Kişilik Tipleri

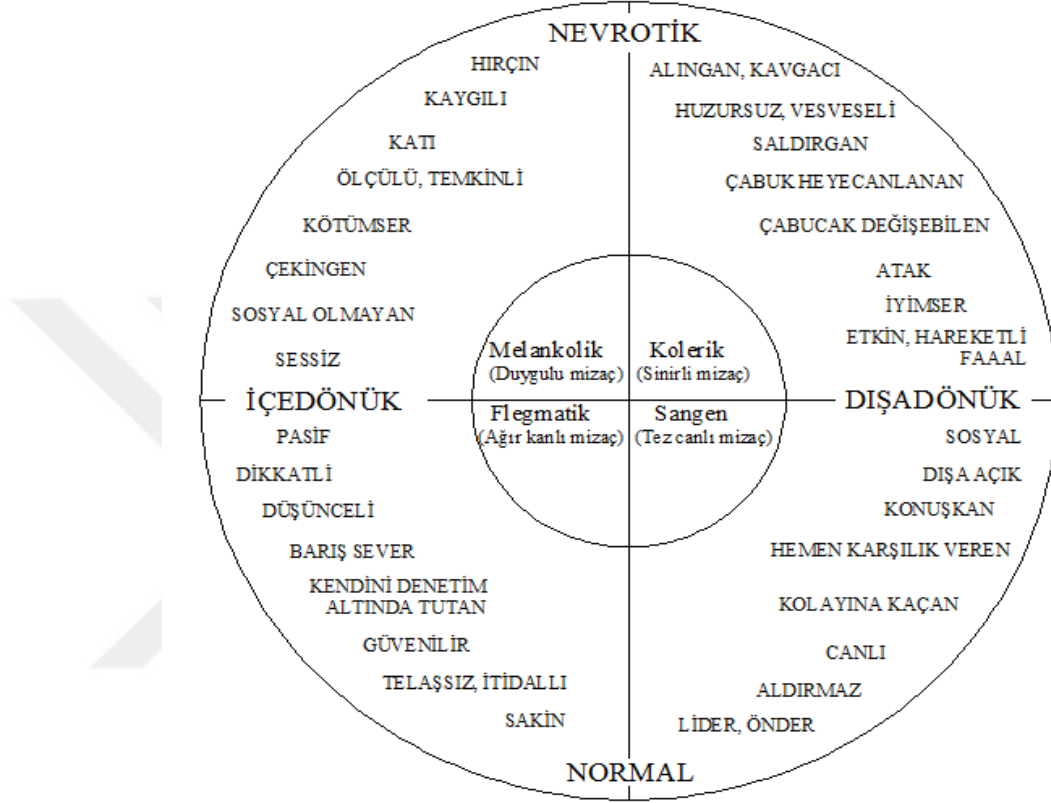
Eysenck, bireyin belli biçimde davranışta bulunma eğilimlerinin bütünü olan "nitelik" ve niteliklerin toplanması ve örgütlenmesinden oluşan "tip" kavramlarını ilk kez kullanarak kişiliğin farklı bir düzlemde incelenmesinin yolunu açmıştır (Zel, 2006: 40).

Eysenck, normal ie dönük ve normal dışa dönük tiplerin kişiliği açıklamak ve anlamak için yeterli olmadığını savunarak nevrotik ie dönük ve nevrotik dışa dönük tiplerin tanımını da yapmıştır (Köknel, 1997: 90):

Nevrotik ie dönük tip, kaygı düzeyleri yüksektir. Endişeleri, takıntıları ve korkuları vardır. Duyarlılıkları fazla olduğu için sinirli ve tedirgindirler. Yaşam enerjileri düşüktür; sık sık durgunluk, isteksizlik, ilgisizlik durumları olur. Hayalperesttirler; hayatın gerçeklerini kabul etmek yerine ulaşamayacakları hayallerin peşinde koşmayı tercih ederler. Başarılarını küçümseyerek başkaları gibi olmak isterler, onların başarılarını elde etmeyi hedeflerler. İmkanlarını ve kendilerini geliştirmek için çaba harcamazlar.

Nevrotik dışa dönük tip, zihinsel yönden zayıftırlar. Kaygı düzeyleri yüksek, endişeli ve tedirgindirler. Dış evreye olan ilgileri azdır. Bedensel yönden zayıftırlar. Neşesiz, karamsar, ters huylu, durgun ve isteksizdirler. abuk karar verirler; kararlarının sonuçlarını düşünmedikleri için genelde yanılırlar. Ulaşmak istedikleri hedefler ve beklenti düzeyleri düşüktür. Kendi durumlarına uymayan hedefler belirlerler. Başarılarını abartarak kendilerine göre başarılı olduklarını düşündükleri konularda övünürler.

Eysenck ve Wilson (2000: 16), dört mizaçtan oluşan bir model oluşturmuşlardır. Bu dört mizaçta yer alan insanların, sosyal ölçütlere ya da iş ölçütlerine göre ayırım gösteren çeşitli grupların içinde eşit olmayan sıklıkla bulunması gerektiğini savunmuşlardır. Şekil 4.1’de, boyutlar ayrıntılı olarak ele alınmaktadır (Eysenck ve Wilson, 2000: 17).



Şekil 4.1. Eysenck'in Kişilik Tipleri

Kişilik özelliklerini içe ve dışa dönük boyutta değerlendiren Eysenck, farklı kişilik özelliklerini içeren aşağıdaki sınıflandırmayı yapmıştır (Eysenck ve Wilson, 2000: 17; Şimşek ve diğerleri, 2008: 109; Zel, 2006: 40):

Melankolik, hırçın, endişeli, katı, temkinli, kötümser, ketum, a-sosyal, sessiz.

Kolerik, alıngan, huzursuz, saldırgan, çabuk heyecanlanan, hercai, atak, iyimser ve faal.

Flegmatik, pasif, itinalı, başkasını düşünen, rahat, geçimli, kontrollü, güvenilir ve sakin.

Sangen, sosyal, dışa dönük, konuşkan, hazır cevap, pratik, canlı, tasasız, lider.

4.4.3. Kretschmer'in Kişilik Tipleri

Bireyin bedensel özellikleri ve kişilik özellikleri arasında bir ilişki olabileceğinden yola çıkarak araştırmalar yapan Kretschmer, öncelikle 3 farklı tip belirlemiş ve daha sonra bunlara dördüncü bir tip daha eklemiştir. Kretschmer kişilik tiplerini beden yapılarına göre; piknik tip, atletik tip ve astenik tip olmak üzere üçe ayırmış daha sonra bu tiplere displastik tipi eklemiş ve bu yapılar göre farklı kişilikler oluştuğunu ileri sürmüştür. Bu dört tip aşağıda açıklanmıştır: (Baymur, 1994: 256; Köknel, 1997: 84; Montemayor, 1978: 55; Zel, 2006: 42-43):

Piknik tip, orta boylu, kısa kol ve bacaklı, kasları yumuşak, geniş omuzlu şişmanca ve yemeyi çok seven kişilerdir. Kafatası, göğüs kafesi ve karnı enlemesine genişlemiştir. Ağır bir görünümü ve dolgun bir yüzü vardır. Bu tipler manik-depresif psikoza, duygusal dalgalanmalara yatkındır. Dışa dönük bir kişiliğe sahiptirler. Çok toplumdurular, yaşamaktan mutluluk duyarlar, sempatikdirler, açık kalpli ve duyguları ateşlidir. Yufka yürekli dirler, kin tutmazlar, iyimser ve alçak gönüllüdürler.

Atletik tip, uzun boylu ya da ortalamanın üstünde bir boya sahip olan kimselerdir. Kasları ve adaleleri gelişmiş, dar kalçalı olan kişilerdir. Yüz biçimi oval ve uzundur. Bu tipler akıl hastalıklarına daha az yatkındırlar ve içedönük bir kişiliğe sahiptirler. Tahammül güçleri fazladır. Lider olma eğilimleri yüksektir. Gösterişi severler. Spor ve maceradan hoşlanırlar.

Astenik tip, ince, uzun gövdeli, uzun kol ve bacaklı, zayıf, dar omuzlu ve kafatası ile beyni gelişmiş kişilerdir. Kemikleri zayıf ve narindir. Burnu uzun ve sivridir. Astenik tipe sahip olanların bir kısmı çok güçsüz olmakla beraber, bazıları da çok güçlü bir canlılığa sahip kimselerdir. Bu tipler şizofreniye yatkındır. Bunlar da içe dönük bir kişiliğe sahiptirler. Genelde soyut konularla ilgilenen mutaassıp ve soğukkanlı kişilerdir. İdealist, alaycı, kindar ve intikamcıdırlar. Çekingendirler, soyut etkinliklere yatkındırlar. Dış hayat zevklerine pek önem vermezler.

Displastik tip, fizik farklılıkları ve orantı bozuklukları olan kişilerdir ve açıklanan üç tipe de bedenen uygun değildir. Aşırı uzun ya da kısa boy, şişmanlık, zayıflık, saç ve kılların çıkmasında gecikme, erken dökülme gibi dışa yansıyan belirtiler yanında dışarıdan farkedilemeyen birçok bozukluk, zeka geriliği, kişilik sapmaları da bulunabilir.

Kretschmer, ayrıca gerçekleştirdiği bir diğer araştırmanın sonuçlarına göre de, insanları “Siklotimik” ve “Şizotimik” diye iki tipe ayırmıştır (Köknel, 1997: 85):

Siklotimikler, çoğunlukla piknik beden yapısına sahiptirler. Dışa dönük, canlı, neşeli, sevecen, insancıl kişilerdir. Kolay ve çabuk duygulanırlar, sever, kızar, öfkelenirler. Uygulamalı ve toplumsal alanlarda başarı gösterirler.

Şizotimikler, içe dönük, soğukkanlı, duygularını dışarıya yansıtmayan insanlardır. Çekingen ve alıngandırlar. Yalnızlıktan hoşlanırlar. Soyut konularla uğraşırlar. İradeleri güçlüdür. Başladıkları işin sonunu getirirler. Sürekli olarak iyi ve doğru yapmak çabası yüzünden kimi kez hiçbir şey yapamadıkları da olur.

4.4.4. Sheldon’un Kişilik Tipleri

Amerikalı Sheldon, Kretschmer’in kurduğu sistemi geliştirmiş; kafatasını, iskeleti, gövdeyi, kol ve bacakları daha ince ve duyarlı yöntemlerle ölçerek beden yapılarını “Endomorf”, “Mezomorf” ve “Ektomorf” olmak üzere üç temel tipe ayırmıştır (Baymur, 1994: 257; Köknel, 1997: 85-87; Şimşek ve diğerleri, 2008: 112):

Endomorf, bu tipte olanların iç organ dokuları daha gelişmiş olup, özellikle karın bölgesi geniştir. Şişman, yumuşak ve yuvarlak hatları olan kişileridir. Kasları gevşek, saçları seyrek, ciltleri düzgündür. Şekilleri kareye benzer.

Hareketleri, yavaş, ağır ve uyuşuktur. Yemek, içmekten hoşlanırlar ve beden rahatlıklarına düşkündürler. Eğlenceden hoşlanırlar, Neşeli ve arkadaş canlısıdır. Sevme ve tanınma istekleri güçlüdür. Hoşgörülüdürler. İlgileri kendilerine dönüktür. Çok ve derin uyurlar. Alkole düşkündürler ve alkolden kolay etkilenirler. Çabuk ve kolay duygulanırlar. Kaygı düzeyleri yüksektir. Duygularını saklamakta güçlük çeken kişilerdir.

Mezomorf, bu tipte olanların omuzları ve özellikle kasları iyi gelişmiş olup, adeleli, kolları güçlü, bedenleri dayanıklı, atletik yapıda insanlardır. Üçgen vücutludurlar.

Beden hareketleri canlıdır. Spordan, pratik işlerden ve serüvenden hoşlanırlar. Egemen olma ve yönetme duyguları baskındır. Girişkendirler. İnsanlarla kolay iletişim kurarlar. Toplum içinde rahat ve hatta zaman zaman saygısızca davranırlar. Kalabalık ve gürültü ortamları severler. Dışa dönüktürler. Acıya, sıkıntıya dayanıklıdırlar. Kapalı yerlerden korkarlar. Alkol etkisiyle alıngan, kuşkulu, hak arayıcı saldırgan bir tutum takınabilirler. Kaygı ve endişe durumlarında dışa yönelik eylem ve saldırganlık eğiliminde olabilirler.

Ektomorf, Bu tipte olanlar ince, uzun olup, iyi gelişmemiş kas yapısı gösterirler. Zayıf, düşük omuzlu, hassas tenli beyni iyi gelişmiş kişilerdir. Beden yapıları dikdörtgene benzer.

Bu tip kişiler ise içe dönük, duygusal ve sinirlidirler. Soyut konularla ilgilenirler. Hareketleri yavaş, davranışları endişelidir. Olaylar ve insanlar karşısında geriye çekilip, içlerine kapanırlar. Kontrollüdürler; duygularını ve coşkularını denetim altında tutarlar. Yabancılardan, kalabalık ortamlardan ve hatta arkadaşlarından çekinirler, kaçarlar. Açık yerlerden ve geniş alanlardan korkarlar. Alkole karşı dayanıklıdırlar. Kaygı ve korku yaratan durumlarda içe kapanma ve yalnız kalma isteği duyarlar.

4.4.5. Friedman ve Rosenman'ın A ve B Kişilik Tipleri

A tipi ve B tipi kişilik ayrımının ortaya çıkışı 1950'lerin ortalarında kardiyolog olan Friedman'ın ofisindeki gözlemlerine dayanmaktadır. Friedman, bekleme salonunda bulunan koltukların, başka koltuklardan farklı olarak ön kısımdan aşındığını görünce heyecanlı bir şekilde her an çağrılacağını düşünen hastaların, sıra her an bana gelebilir diye koltuğun ucuna oturmayı tercih ettikleri için koltukların ön kısımlarının aşındığını düşünmüştür. Bunun üzerine Friedman ve Rosenman tarafından gözlemlerin sürdürülmesi ve bazı davranış özellikleri ile kalp hastalıkları arasındaki ilişkinin araştırılması sonucunda A ve B kişilik tipleri ileri sürülmüştür (Kunnanatt, 2003: 720).

1960'lı yılların sonlarında Friedman ve Rosenman stres ile A tipi ve B tipi kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak bu kişilik tiplerinin genel kabul görmesini sağlamışlardır. Friedman ve Rosenman'ın yapmış olduğu kapsamlı çalışmalar sonucunda A tipi kişilik ile stres ve tehlikeli fiziksel sonuçlar arasında güçlü ilişkiler bulunmuştur (Luthans, 2011: 284). A tipi kişilik diye adlandırdıkları kişilik yapısı ile kalp yetmezliği arasında yakın bir ilişki olduğunu ileri süren Friedman ve Rosenman, A tipi insanın koroner hastalığa yakalanma olasılığının, zıt özelliklere sahip B tipi insana oranla iki veya üç kat daha fazla olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Şimşek ve diğerleri, 2008: 110).

Friedman ve Rosenman'ın özellikle A tipi kişilerin B tipi kişilerden daha fazla koroner kalp hastalıkları yaşadıkları yönündeki araştırma bulgularına rağmen daha sonra gerçekleştirilen bazı araştırmalarda farklı bulgulara ulaşılmıştır. Araştırma sonuçları, A tipi kişilik özelliklerinin kalp hastalıklarını tetiklediği bulgusunun tam olarak doğru olmadığını, aksine A tipi kişilerin, B tipi kişilere göre stresle çok daha iyi başedebildiklerini ortaya koymuştur (Luthans, 2011: 284; Moorhead ve Griffin, 1992: 463-464).

A tipi kişilik ve B tipi kişilik özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Aktaş, 2001: 30-31):

A tipi kişilik özelliği; yükselme, başarı hırsı, başkalarıyla yarışmak, heyecanlılık, duygusallık, acelecilik, zamana karşı yarışmak, saldırganlık, işleri hemen bitirme eğilimi, işlere aşırı bağlılık, hareket ve konuşmanın hızlı olması, çabuk öfkelenmek, sabırsızlık, insan ilişkilerindeki zayıflık, dinlenmeyi sevmemek, kişisel ve sosyal yaşantıya zaman ayırmamak, planlamayı zaman kaybı olarak görmek, kuyrukta beklemekten sıkılmak, başkasının sözünü kesmek, yerinde duramamak ve otururken sürekli ayaklarını oynatmak gibi birçok özelliği gösterir. A tipi kişilik özelliği gösteren kişilerde bu özelliklerin birçoğu bir arada bulunabilir. Bu çerçevede bu tip kişilerin kanındaki kolesterol oranının yüksekliğine bağlı olarak kalp krizi geçirme riskinin yüksekliğinden de bahsedilebilir.

B tipi kişilik özelliği; bu kişiler işleriyle ilgili olarak oldukça rahat davranırlar. Zaman ve başarı ile ilgilenmemek, işte kalite aramamak,

başkalarıyla yarışmamak, kendisinden emin, sağlığına düşkün ve boş vakti bol olmak, herşeyi olduğu gibi kabul etmek, herkesle dostluk içinde olmak, çevreye açık ve sosyal yaşamı seven bir özellik taşımak temel özelliklerindedir. B tipi kişilik özelliği gösteren kişilerin bazı zararlı alışkanlıkları (sigara, alkol vb.), ya da kalıtsal kalp problemleri olsa bile daha sağlıklı kişiler olarak da adlandırılabilirler. Bu kişiler stresin etkisinden de kolayca kurtulabilirler.

Tablo 4.2. A ve B Tipi Kişilik Özellikleri

A Tipi Kişilik Özellikleri	B Tipi Kişilik Özellikleri
Her zaman hareketlidirler	Zaman konusunda endişelenmezler
Hızlı yürürler	Sabırlıdırlar
Hızlı yerler	Övünmeyi sevmezler
Hızlı konuşurlar	Kazanmak için değil eğlenmek için oynarlar
Sabırsızdırlar	Suçluluk duygusu hissetmeden dinlenirler
Aynı anda iki şeyi yaparlar	İşleri bitirme tarihi hakkında baskı hissetmezler
Boş zamanlarında ne yapacaklarını bilemezler	Uyumludurlar
Sayılarla takıntılıdırlar	Asla acele etmezler
Başarılarını sayılara göre belirlerler	
Agresifdirler	
Rekabetçidirler	
Sürekli olarak baskı altında hissederler	

Kaynak: Luthans, 2011: 285

A tipi kişilikli özelliklerine sahip bireyler, sürekli daha az zamanda daha fazla işi başarmak ve şayet onlara engel olmaya çalışan başka bireyler varsa onlara saldırgan bir biçimde karşı koymak eğilimi içerisindedirler. B tipi kişilik özelliklerine sahip bireyler ise, tam tersine daha rahat bir tavır içerisinde, geçen zamana karşı tepki vermeden ve suçluluk duymadan saldırgan bir tutum içerisine girmeden hareket ederler (Robbins ve Judge, 2013: 143-144).

A tipi kişilik yapısına sahip olanlar, geçen zamana karşı duyarlıdırlar; agresif ve sabırsız bir şekilde kısa sürede çok fazla işi başarmak isterler (Moorhead ve Griffin, 1992: 463). İşlerini yaparlarken işlerin yavaş ilerlediği düşüncesiyle suçluluk hissederler bu nedenle de aynı anda birden fazla işe yoğunlaşmaya ve başarmaya çalışırlar. Sürekli çalışma isteği içerisindedirler; boş zamanlarında ne yapacaklarını bilemezler (Robbins ve Judge, 2013: 143-144). Başarı odaklı oldukları için sayılara takıntılıdırlar. A tipi kişilik yapısına sahip

bireyler, kendilerinden daha üstün gördükleri kimselerin değerlendirmelerini önemsediklerinden başkalarının gözünde daha değerli görünmek için başarılarının niceliğini artırmaya çalışırlar; kendilerini başardıkları işlerin sayısı üzerinden ölçerler (Friedman, 1980: 10).

Örgütlerde A tipi kişilik özellikleri sergileyen çalışanlar, kısa zamanda çok iş başarıma arzularının getirdiği ve saldırgan davranışlar sergilemelerine neden olan hızlı çalışma tempolarından dolayı diğer çalışanlarla zaman zaman çatışma yaşadıkları için genellikle uyumsuz ve sorunlu çalışanlar olarak algılanırlar (Zel, 2001: 430-431).

Bununla beraber örgütler genellikle A tipi kişilik özelliğine sahip çalışanları tercih ederler (Aktaş, 2001: 31; Zel, 2001: 430-431); A tipi kişiliğe sahip çalışanların, örgütlerin orta ve alt kademelerinde B tipi kişiliğe sahip çalışanlardan daha başarılı oldukları, örgütlerin üst kademelerinde ise B tipi kişiliğe sahip çalışanların sabırlı ve etraflı düşüncülerinden dolayı daha başarılı oldukları görülmektedir.

A tipi kişilik özelliğine sahip bireyler, orta seviyeden yüksek seviyeye kadar stresli ortamlarda çalıştıkları ve kendilerini az ya da çok sürekli bir zaman baskısı altına soktukları için, kendilerine yeterince zaman ayıramadıkları bir yaşam yaratırlar. Rekabetçi kişiliklerini çok çalışarak ortaya koyarlar ve karşılaştıkları sorunlar karşısında genelde kötü kararlar alırlar. Değişime kapalı yapılarından dolayı karşılaştıkları zorluklarla mücadele ederken genelde kendilerini yenilemezler; bu yüzden davranışlarını tahmin etmek B tipi kişilik özelliklerine sahip bireylerin davranışlarını tahmin etmekten daha kolaydır (Robbins ve Judge, 2013: 143-144). B tipi davranış biçimine sahip bireyler ise, hayata karşı A tipi kişilik yapısına sahip bireylere oranla daha dengeli ve rahat bir tutum içerisinde oldukları için, tutarlı ve güvenli bir şekilde çalışırlar bu nedenle de insanlar ya da zamanla daha az çatışma yaşarlar (Moorhead ve Griffin, 1992: 463).

A ve B tipi kişilik tipolojisi ile iki farklı kişilik yapısını ortaya koymalarına rağmen Friedman ve Rosenman, insanların tamamı ile bu kişilik tiplerinden birisine dahil olamayacaklarını, ama bu tiplerden birisinin özelliklerini daha

fazla taşıyabileceklerini de ifade etmişlerdir. A tipi kişilik özellikleri sergileyen bir bireyin, belli şartlar altında sakin, rahat bir tutum sergilemesi mümkün olabilir (Moorhead ve Griffin, 1992: 463).

“A tipi” veya “B tipi” aslında bir davranış biçimini ifade etmektedir. Bu nedenle bütün insanlar “A” tipi veya “B” tipi kişilik özelliklerinin gerektirdiği davranışları sergileyebilirler. Ayrıca, “A” tipi bir davranış ne stres verici bir durum, ne de strese karşı verilen bir tepkidir. Aslında bir bireyin kişilik tipini belirleyen bireyin sahip olduğu “A” tipi davranış biçimlerinin özellikleri ve sayısıdır (Kırel, 1994: 15).

4.5. A ve B Tipi Kişilik Özellikleri İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

A ve B tipi kişilik ayrımı dünyada 1960’lı yılların başında kavramlaşmaya başlarken Türkiye’de ise 1990’lı yıllarda araştırılmaya başlanarak literatürde yer edinmiştir. Bu çerçevede A ve B tipi kişilik özellikleri üzerine yapılmış önemli yabancı çalışmalar ve yerli yazında konuyu tartışmaya açan bazı yerli çalışmalar değerlendirilerek ulaşılan sonuçlar aşağıda Tablo 4.3’de sunulmuştur.

Tablo 4.3. A ve B Tipi Kişilik Özellikleri ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Yazar/lar	Yıl	Yayın	Yöntem ve Sonuçlar
Wlodarczyk ve Pawliszewska	2015	Medycyna Pracy	Yazarlar, A tipi kişilik davranışı ile tükenmişlik ve iş doyumu arasındaki ilişkiyi ölçmeye çalıştıkları çalışmalarını sağlık sektöründe görev yapmakta olan 99 hemşire üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, A tipi kişilik davranışının düşük iş tatmini, yüksek tükenmişlik ve saldırganlıkla ilişkili olduğu tespit edilmiştir.
Tokat ve diğerleri	2013	International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic	Yazarlar, çalışanların örgütsel değişim karşısındaki tutumlarını A ve B tipi kişilik özellikleri açısından araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, kişilik tipi ile değişime yatkınlık arasında anlamlı bir ilişki olduğu; B tipi kişilik yapısına sahip çalışanların A tipi kişilik yapısına sahip çalışanlara göre değişime daha yatkın olabileceği tespit edilmiştir.

Shaheen	2012	Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology	Yazar, eğitim ve tıp alanında çalışan 170 kadın ile yaptığı çalışmada A ve B tipi kişilik özellikleri ile iş-aile çatışması arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, A tipi kişilik ile iş-aile çatışması arasında anlamlı düzeyde pozitif bir ilişki bulunmuştur.
Aziz ve diğerleri	2007	Journal of Hospitality Management	Yazarlar, çalışmalarında Otellerde görev yapan çalışanların kişilik özellikleri ile ücret artışları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, A tipi kişilik özellikleri ile ücret artışı arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.
Nuh	2004	Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi	Yazar, çalışmasında çalışanların A ve B tipi kişilik özelliklerini dikkate alarak işyerlerinde yaşadıkları çatışma seviyelerini ve kişilerarası çatışmaları ele alış yöntemlerini araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, örgütte yaşanan çatışmalarda, A tipi kişilik özelliklerine sahip bireylerin çoğunlukla grup içi ve gruplararası çatışma, B tipi kişilik özelliklerine sahip bireylerin ise içsel çatışma yaşadıkları tespit edilmiştir. Örgütsel çatışmaların çözümünde ise A tiplerinin hükmetme ve kaçınma; B tiplerinin ise çoğunlukla bütünleştirme yöntemini kullanmayı tercih ettikleri gözlemlenmiştir.
Aktaş	2001	Ankara Üniversitesi SBF Dergisi	Yazar, çalışmasında bir kamu kuruluşundaki üst düzey yöneticilerin iş stresi ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, A tipi kişilik özellikleri ile yüksek iş stresi ilişkili bulunmuştur.
Mudrack	1997	Personality and Individual Differences	Yazar, Protestan iş ahlakı ile farklı değişkenlerin ilişkisini tespit etmeye çalıştığı çalışmasını ABD'de 267 katılımcı üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, protestan iş ahlakı ile A tipi kişilik özellikleri arasında ilişki tespit edilmiştir.
Spector ve O'connel	1994	Journal of Occupational and Organizational Psychology	Yazarların, A tipi kişilik özellikleri ile iş stresi ve iş yükü arasındaki ilişkiyi ölçmeye çalıştıkları araştırmanın sonuçlarına göre A tipi kişilik özelliklerinin iş stresi ve iş gerginliği

			için önemli bir belirleyici olduğu gözlemlenmiştir.
Iwata ve diğerleri	1992	Stress Medicine	Yazarlar, Çalışmalarında Japon çalışanlar arasında A ve B tipi kişilik özelliklerinin iş stresi ve iş gerginliği üzerindeki etkisini 256 çalışan üzerinde yapmış oldukları araştırma ile ölçmeye çalışmışlardır. Araştırma bulgularına göre A ve B tipi kişilik özelliklerinin iş stresi ve iş gerginliği üzerindeki etkisinin cinsiyet ve pozisyona göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.
Jamal	1990	Human Relations	Yazar, Kanada'da çalışmakta olan 215 hemşire üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada A tipi kişilik davranışı ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, psikolojik sağlık problemleri ve iş devir hızı arasında anlamlı ilişkiler tespit etmiştir. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre, A tipi kişilik davranışı yüksek iş stresi ve çatışma ilişkili çıkmış ve A tipi kişiliğin, stres ve çıktıları arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlendiği görülmüştür.
Baron	1989	Organizational Behavior and Human Decision Processes	Yazar, Örgütsel çatışma ile A ve B tipi kişilik davranışları arasındaki ilişkiyi ölçmeye çalıştığı çalışmasının sonucunda A tipi kişilik davranışı gösteren çalışanların B tipi kişilik davranışı gösteren çalışanlara göre daha fazla çatışma eğiliminde olduğunu tespit etmiştir.
Dearborn ve Hastings	1987	Journal of Human Stress	Yazarlar, 136 kadın çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında A tipi kişilik özellikleri ile iş tutumları, sağlık alışkanlıkları ve stresin fiziksel ve psikolojik belirtileri arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, A tipi kişilik davranışı gösteren kadın çalışanların B tipi kişilik davranışı gösteren kadın çalışanlara göre daha sık iş değiştirdikleri, daha uzun saat çalıştıkları ve işlerinden daha az memnun oldukları, iş ortamında daha fazla stres yaşadıkları tespit edilmiştir.
Matthews	1982	Psychological Bulletin	Yazar, çalışmada A tipi davranış biçimi ile koroner kalp hastalıkları arasındaki ilişkinin sıkı bir şekilde kurulmuş olmasına rağmen, psikolojik boyutuyla tam olarak anlaşamadığı düşüncesiyle A tipi

			kişilik davranışlarını psikolojik açıdan değerlendirerek A tipi kişilik araştırmalarının bazı potansiyel güçlüklerini ortaya koymuştur.
Orpen	1982	Journal of Human Stress	Yazarın, 91 orta düzey yönetici üzerinde gerçekleştirdiği ve 3 farklı stres türü olan rol belirsizliği, rol çatışması ve aşırı rol yükü ile bireysel gerginlik arasındaki ilişkiyi incelediği araştırma sonuçlarına göre, A tipi kişilik özelliklerine sahip yöneticilerin B tipi kişilik özelliklerine sahip yöneticilere göre rol çatışması ile fiziksel ve psikolojik gerginlik arasındaki ilişkide daha pozitif yönlü ilişkili olduğu tespit edilmiştir.
Caplan ve Jones	1975	Journal of Applied Psychology	Yazarlar, çalışmalarında A tipi kişilik özelliklerinin çalışanların iş gerginliği, stres, kaygı ve depresyon üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, A tipi kişilik özelliklerine sahip çalışanlarda iş gerginliği ve kaygı düzeyleri en yüksek düzeyde tespit edilmiştir.
Friedman ve diğerleri	1975	Metabolism	Yazarlar, çalışmalarında A ve B tipi kişilik özelliklerine sahip bireylerin koroner kalp hastalığı karşısındaki direnç düzeylerini araştırmışlardır.
Bortner	1969	Journal of Chronic Diseases	Yazar, çalışmasında A ve B tipi kişilik özelliklerini ölçmek amacıyla 8 sorudan oluşan semantik bir ölçek geliştirmiştir.

5. ALGILANAN ÖRGÜTSEL KRONİZMİN ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE KİŞİLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmada, çalışanların algıladıkları örgütsel kronizmin sessiz kalma davranışları üzerindeki etkisinde kişiliğin düzenleyici rolü incelenmiştir. Bu amaçla kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde bir araştırma yapılmıştır.

5.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Araştırmanın temel amacı, algılanan örgütsel kronizmin çalışan sessizliği üzerindeki etkisinde kişiliğin düzenleyici rolünü araştırmaktır.

Bu amaçla çalışmanın kapsamı şu şekilde belirlenmiştir:

- Çalışma kamu ve özel sektörde çalışan bireyler üzerinde yapılmış teorik ve ampirik arka planı olan bir çalışmadır.
- Algılanan örgütsel kronizmin çalışan sessizliği üzerindeki etkisi ve bağımlı ve bağımsız değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkiler araştırılacaktır.
- Algılanan örgütsel kronizm ve çalışan sessizliği arasındaki ilişkide kişiliğin düzenleyici rolü olup olmadığı incelenecektir.
- Kamu ve özel sektör çalışanlarının algıladıkları örgütsel kronizm ve çalışan sessizliği davranışlarının farklılık gösterip göstermediği tespit edilmeye çalışılacaktır.
- Araştırmada algılanan örgütsel kronizmin ve çalışan sessizliğinin, çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği de araştırılacaktır.

5.2. Araştırmanın Metodolojisi

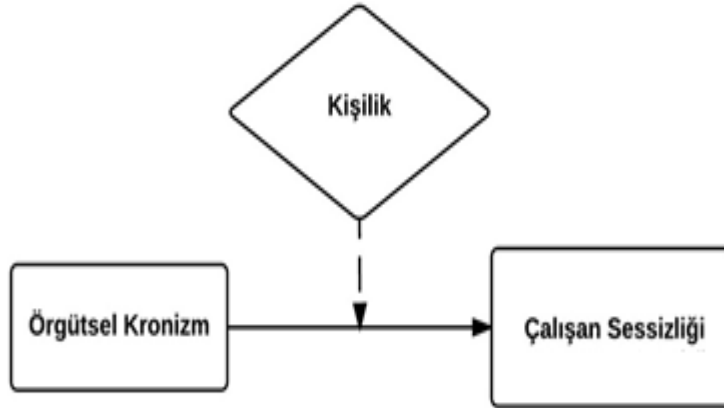
Araştırmanın metodolojisi, araştırmanın kısıtları, araştırmanın modeli, araştırmanın hipotezleri, veri toplama yöntemi ve ölçekler ile araştırmanın örnek kütle seçiminden oluşmaktadır.

5.2.1. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın en önemli kısıtı; verilerin kamu sektöründe çalışanlar için tek bir kamu idaresinden ve özel sektörde çalışanlar içinde yine tek bir işletmeden elde edilmiş olmasıdır. Veriler; Türkiye genelinde değil, Ankara ilinde bulunan bir belediyede ve yine Ankara ilinde otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede görev yapan çalışanlardan toplanmıştır. Bu nedenle örneklemin sınırlı kalması, araştırmanın genellenebilirliğindeki en önemli kısıtını oluşturmaktadır.

5.2.2. Araştırmanın Modeli

Çalışanların algıladıkları örgütsel kronizmin çalışan sessizliği üzerinde etkisi olup olmadığını araştırmak üzere yapılan bu araştırmanın bağımsız değişkeni çalışanların algıladıkları örgütsel kronizm; bağımlı değişkeni ise çalışan sessizliği olarak belirlenmiştir ve çalışanların algıladıkları örgütsel kronizmin çalışan sessizliği üzerindeki etkisinde rolü olacağı düşünülen kişilik araştırmanın diğer bir değişkeni olarak seçilmiştir.



Şekil 5.1. Araştırma Modeli

5.2.3. Araştırmanın Hipotezleri

Tez çalışmamızın konusunu oluşturan algılanan örgütsel kronizmin çalışan sessizliği üzerindeki etkisinde kişiliğin düzenleyici rolünü ölçebilmek için bazı hipotezler geliştirilmiştir. Ayrıca çalışma kapsamında kamu ve özel sektörde algılanan örgütsel kronizmin çalışan sessizliği üzerindeki etkisinin ve

kişiliğin düzenleyici rolünün karşılaştırmalı olarak incelenmesi amaçlandığından bu yönde hipotezler de geliştirilmiştir.

Hipotez 1: Çalışanların algıladıkları örgütsel kronizmin sessizlik davranışı üzerinde açıklayıcı etkisi görülmektedir.

Hipotez 2: Kişilik özellikleri çalışanların algıladıkları örgütsel kronizm ile çalışan sessizliği davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir.

Hipotez 3: Çalışanların algıladıkları örgütsel kronizm kamu ve özel sektörde farklılık göstermektedir.

Hipotez 4: Çalışanların sessizlik davranışları kamu ve özel sektörde farklılık göstermektedir.

Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlere ek olarak araştırma modeli içinde yer almayan kontrol değişkenlerine yönelik olarak;

❖ Araştırmada yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenlerin, çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği de araştırılacaktır.

5.2.4. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Araştırma, birincil elden veri toplama yöntemi olan yüz yüze anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Anket formu oluşturulurken öncelikle demografik değişkenlere yönelik verilerin toplanmasını amaçlayan sorulara yer verilmiştir. Sonrasında ise sırasıyla örgütsel kronizm, çalışan sessizliği ve kişilik özelliklerini ölçmek amacıyla daha önce geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçekler kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçekler aşağıda sıralanmıştır:

Örgütsel Kronizm Ölçeği: Çalışanların örgütsel kronizm algılarını ölçmek için Turhan (2014) tarafından geliştirilen örgütsel kronizm ölçeği kullanılmıştır. Ölçek İngilizce olarak yayınlanmasına rağmen Elazığ ilinde katılımcılara uygulanarak geliştirilmiştir. Bu nedenle araştırmacı ile temasa geçirilerek ölçeğin Türkçe olarak uygulanmış şekli istenmiş ve anket formuna önermeler bu

şekilde konulmuştur. Örgütsel kronizm ölçeği 15 sorudan oluşan 5’li likert tipi bir ölçektir ve çalışanların örgütsel kronizm algılarını grup içi kronizm, babacan kronizm ve karşılıklı çıkara dayalı kronizm boyutları ile ölçmeyi amaçlamaktadır.

Çalışan Sessizliği Ölçeği: Çalışanların sessizlik davranışlarını ölçmek için Knoll ve Dick (2013) tarafından geliştirilen çalışan sessizliği ölçeğinden faydalanılmıştır. Özgün dili İngilizce olan ölçek Türkçeye çevrilirken öncelikle araştırmacı tarafından ölçeğin çevirisi yapılmış sonrasında da uzmanlık alanları İşletme, İngilizce ve Türk Dili ve Edebiyatı olan bir akademisyen grubunun yardımıyla ölçeğe son hali verilmiştir. Çalışan sessizliği ölçeği, çalışanların sessizlik davranışlarını korunmacı, korumacı, faydacı ve kabullenici sessizlik boyutları ile ölçmeye yönelik olarak oluşturulmuş 5’li likert tipi 12 sorudan oluşmaktadır.

Kişilik Ölçeği: Çalışanların kişilik özelliklerinin belirlenmesi için Bortner (1969) tarafından geliştirilen A ve B Tipi Kişilik Ölçeğinin kısa formu kullanılmıştır. Özgün dili İngilizce olan ölçek Türkçeye çevrilirken öncelikle araştırmacı tarafından ölçeğin çevirisi yapılmış, ölçeğin farklı çalışmalarda kullanılmış çevirilerinden faydalanılmış ve sonrasında da uzmanlık alanları İşletme, İngilizce ve Türk Dili ve Edebiyatı olan bir akademisyen grubunun yardımıyla ölçeğe son hali verilmiştir. A ve B Tipi kişilik ölçeğinin kısa formu 7 zıt ifadeden oluşan 8 dereceli semantik bir ölçektir. Ölçek sonucu elde edilen toplam puan 3 ile çarpılarak değerlendirme yapılmaktadır. Katılımcının puanı 100 ’den fazla ise A tipi kişilik, 100’den az ise B tipi kişilik olduğuna karar verilir (Luthans, 2011: 285).

Sonuç olarak araştırmada veri toplamak için kullanılan anket formu, 7 adet demografik faktörleri ölçmeye yönelik soru, 15 adet örgütsel kronizm algısını ölçmeye yönelik soru, 12 adet çalışan sessizliğini ölçmeye yönelik soru ve 7 adet A ve B tipi kişilik özelliklerini belirlemeye yönelik soru olmak üzere toplam 41 sorudan oluşmuştur.

5.2.5. Araştırmanın Örneklem Kütlesinin Belirlenmesi

Araştırma kapsamını kamu ve özel sektör çalışanları oluşturmaktadır. Bu amaçla kamu sektöründen Ankara ilinde 3.100 çalışanı bulunan bir belediye ve özel sektörden yine Ankara ilinde otomotiv sektöründe faaliyet gösteren 1.800 çalışanı bulunan bir işletme seçilmiştir.

Dolayısıyla araştırmanın anakütlesi 4.900 çalışan olarak kabul edilmiş ve % 95 güven aralığında 0,05'lik sapma oranı ile örneklem büyüklüğü 356 olarak aşağıdaki formüle göre hesaplanmıştır (Yükselen, 2006: 62).

$$n = N \cdot t^2 \cdot p \cdot q / d^2 \cdot (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q$$

N=evren büyüklüğü,

n=örneklem büyüklüğü,

p= gerçekleşme oranı,

q=gerçekleşmeme oranı,

d=hata payı,

t= güven aralığına göre t değerini göstermektedir.

$$n = 4.900 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 / (0,5)^2 \cdot 4.899 + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 = 356$$

Kamu sektöründe 500 adet ve özel sektörde 500 adet olmak üzere toplam 1000 adet anket büyük bir çoğunluğu kadrolu olarak görev yapmakta olan katılımcılara uygulanmıştır. Bu anketlerden kamu sektöründe 350 adet ve özel sektörde 350 adet olmak üzere toplam 700 adet anket incelemeye alınmıştır. Veriler IBM SPSS Statistics 23 ve IBM SPSS AMOS 23 programlarına aktarılarak analiz edilmiştir.

5.3. Araştırma İle İlgili İstatistikî Bulgular

Bu kısımda araştırma kapsamında elde edilen veriler analiz edilerek elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir.

5.3.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanlara ait bazı demografik özelliklerin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 5.1’de verilmiştir.

Tablo 5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Demografik Özellikler		f	%
Cinsiyet	Erkek	570	81,4
	Kadın	130	18,6
Eğitim Durumu	İlkokul	60	8,6
	Ortaokul	105	15,0
	Lise	331	47,3
	Ön Lisans	127	18,1
	Lisans	55	7,9
	Yüksek Lisans	22	3,1
Yaş Dağılımı	18-25 Yaş	59	8,4
	26-35 Yaş	179	25,6
	36-45 Yaş	277	39,6
	46-55 Yaş	132	18,9
	56-65 Yaş	50	7,1
	65 Yaş Üzeri	3	0,4
Medeni Durum	Evli	441	63,0
	Bekar	259	37,0
Toplam Çalışma Süresi	1 yıldan az	40	5,7
	1-5 yıl	166	23,7
	6-10 yıl	270	38,6
	11-15 yıl	143	20,4
	16-20 yıl	76	10,9
	21 yıl ve üzeri	5	0,7
Kurumda Çalışma Süresi	1 yıldan az	106	15,1
	1-5 yıl	314	44,9
	6-10 yıl	187	26,7
	11-15 yıl	69	9,9
	16-20 yıl	22	3,1
	21 yıl ve üzeri	2	0,3
İdari Görev	Evet	99	14,1
	Hayır	601	85,9
Toplam		700	100,0

Tablo 5.1’de sunulan verilere göre, çalışmaya katılan kişilerin % 81,4’ü erkek ve % 18,6’sı ise kadındır.

Çalışmaya katılan kişilerin % 8,6’sının eğitim durumu ilkokul iken % 15’inin ortaokul, % 47,3’ünün lise, % 18,1’inin ön lisans, % 7,9’unun lisans ve % 3,1’inin ise yüksek lisanstır.

Çalışmaya katılan kişilerin % 8,4'ü 18-25 yaş grubunda iken % 25,6'sı 26-35, % 39,6'sı 36-45, % 18,9'u 46-55, % 7,1'i 56-65 ve % 0,4'ü ise 65 yaş ve üzeri grubundadır.

Çalışmaya katılan kişilerin % 63'ü evli ve % 37'si ise bekindir.

Çalışmaya katılan kişilerin % 5,7'sinin toplam çalışma süresi 1 yıldan az iken % 23,7'si 1-5 yıl, % 38,6'sı 6-10 yıl, % 20,4'ü 11-15 yıl, % 10,9'u 16-20 yıl ve % 0,7'si ise 21 yıl ve üzeri grubundadır.

Çalışmaya katılan kişilerin % 15,1'inin kurumda çalışma süresi 1 yıldan az iken % 44,9'u 1-5 yıl, % 26,7'si 6-10 yıl, % 9,9'u 11-15 yıl, % 3,1'i 16-20 yıl ve % 0,3'ü ise 21 yıl ve üzeridir üzeri grubundadır.

Çalışmaya katılan kişilerin % 14,1'inin idari görevi var iken % 85,9'unun ise idari görevi yoktur.

5.3.2. Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik, ölçüm aracının araştırma değişkenlerini istikrarlı ve tutarlı biçimde ölçme düzeyini ifade etmektedir. Diğer bir deyişle ölçümler benzer koşullarda tekrarlandığında aynı ya da birbirine yakın tutarlı sonuçlar elde ediliyorsa ölçüm aracı güvenilir olarak nitelendirilmektedir. Bu amaçla araştırmada kullanılan ölçeklerin içsel tutarlık güvenilirliğini saptamak için iç tutarlılık analizi yapılmıştır. Testin içsel tutarlılık güvenilirliği Cronbach's alpha (α) olarak adlandırılan bir istatistikle ortaya konmaktadır. Cronbach's alpha katsayısı, olası tüm öge kombinasyonları ile elde edilen korelasyon katsayılarının ortalamasıdır. Cronbach's alpha katsayısı 0 ile 1 arasında değerler alır. α değeri 1'e yaklaştıkça güvenilirliği de artmaktadır ve genelde 0,70'den büyük değer alması istenen durumdur (Özdemir, 2010: 74-75).

Buna göre, Tablo 5.2'de görüldüğü gibi, tüm α değerlerinin 0,70'den büyük oluşu ölçeklerin güvenilirliğini ve değişkenlerin içsel tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.2. Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri

Kullanılan Ölçek	Cronbach's Alpha	Güvenilirlik Düzeyi
Örgütsel Kronizm	0,820	Güvenilir
Çalışan Sessizliği	0,760	Güvenilir
A ve B Tipi Kişilik	0,782	Güvenilir

5.3.3. Faktör Analizleri

Faktör analizi, gözlemlenen çok sayıdaki değişken içerisinde gruplandırılmış temel değişkenler ya da faktörler tanımlayarak değişken sayısını azaltmak amacı ile yapılır. Tanımlanan her bir faktör, değişkenler arasındaki ilişkinin ölçülmesi sonucu aynı özelliği ölçen birbiri ile ilişkili değişken setinden oluşur. Bir konunun farklı boyutlardan oluştuğu varsayılırsa, faktör analizi yapılarak elde edilen her bir temel faktör, konuya ilişkin farklı boyutları temsil eder. Diğer bir anlatım ile bir faktörü oluşturan değişken seti, belirli bir konunun aynı boyutunu ölçer. Özetle faktör analizi, bir konuda katılımcıların verdiği cevaplara göre ifadeler arasındaki korelasyonun hesaplanarak, birbiri ile ilişkili olan ve aynı boyutu ölçen değişkenlerin gruplandırılması sonucu faktör elde etme işlemidir (Ural ve Kılıç, 2006: 281).

“Örgütsel Kronizm Ölçeği” ve “Çalışan Sessizliği Ölçeği” maddeleri üzerinde açıklayıcı faktör analizi yapılmış ve oluşan faktör yapıları incelenmiştir. Açıklayıcı faktör analizi uygulanırken “Temel Bileşenler Analizi” ve “Varimax” döndürmelerinden yararlanılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonucu oluşan yapılara “Doğrulamalı Faktör Analizi” uygulanmış ve uyum katsayıları incelenmiştir. Uyum katsayılarının yeterli olduğu görülmüş ve yapı geçerlilikleri sağlanmıştır. Daha sonra araştırma modeli “Yapısal Eşitlik Modellemesi” yöntemleri ile test edilmiştir.

5.3.3.1. Örgütsel Kronizm Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizleri

Faktör analizi yapabilmek için ifadeler arasında belirli bir oranda korelasyon ilişkisi olup olmadığına bakılmaktadır. Bu amaçla yapılan Kaiser-Meyer-Olkin testi faktör analizinin uygunluğunu test etmede kullanılmaktadır. KMO testi değeri 0,5 ile karşılaştırılır. 0,5’den küçükse ele alınan değişkenler

için faktör analizinin uygun olmadığına karar verilir. 0,5'den 1'e doğru yaklaştıkça faktör analizinin uygunluk derecesi artar. Barlett Küresellik Testi ise ifadeler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını göstermektedir. P değeri 0,05 anlamlılık değerinden düşükse faktör analizi yapılabilir (Özdemir, 2010: 285-286). Tablo 5.3'de örgütsel kronizm ölçeği için yapılan KMO ve Barlett Küresellik Testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 5.3. Örgütsel Kronizm Ölçeği KMO ve Barlett Küresellik Testi Analizleri

Kasiyer Meyer Olkin (KMO)		0,848
Bartlett Küresellik Testi	X ²	2030,168
	Sd	66
	p	0,000*

Tablo 5.3'e göre, Kasiyer Meyer Olkin (KMO) değerinin 0,848 olduğu, örneklem sayısının yeterli düzeyde olduğu görülmüştür. Bartlett Küresellik Testi sonucunda değişkenler arasında anlamlı düzeyde yüksek ilişkiler bulunduğu ve verilerin faktör analizi uygulamak için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır (X²: 2030,168, sd:66, p<0,05).

Tablo 5.4. Örgütsel Kronizm Ölçeği Faktör Analizleri

Değişkenler	Faktör Yükleri	Varyans Yüzdesi	Özdeğeri
Faydacı Kronizm		21,384	2,566
Yöneticimiz, verdiği kararları eleştirmeyenlere daha toleranslı davranır.	0,663		
Kurumumuzda, yöneticimize koşulsuz sadakat gösterenlerin çıkarları daha fazla gözetilir.	0,649		
Yöneticim, kendisine sadakat gösteren astların hatalarını görmezden gelir.	0,644		
Çalışanlar bir konuda yöneticimizi desteklediğinde, karşılığında ödül beklerler.	0,601		
Kurumumuzda, personel değerlendirmede yöneticiye sadakat en önemli kriterdir.	0,584		
Yöneticimiz, kendi çıkarlarına uygun davranışlar sergileyen çalışanları ödüllendirir.	0,576		
Grup İçi Kronizm		17,541	2,105
Yöneticimiz, çatışmaları çözerken kendisine yakın gördüğü çalışanlardan yana tavır alır.	0,864		
Kurumumuzda, finansal veya kariyer olarak katkı sağlayacak etkinliklere yöneticiyle kişisel ilişkileri iyi olan çalışanlar gönderilir.	0,827		

Kurumumuzda, kararlar alınırken yöneticiyle yakın ilişkileri olan çalışanların görüşleri daha fazla dikkate alınır.	0,638		
Bireysel Kronizm		14,941	1,793
Kurumumuzda, yönetici-çalışan ilişkileri kişisel çıkarlardan çok kurumun çıkarlarına dayalıdır.	0,780		
Kurumumuzda yöneticiye sadakat değil kuruma bağlılık önemlidir.	0,757		
Kurumumuzda, çalışanlar ödüllendirilirken yöneticiyle kişisel ilişkileri değil, performansları dikkate alınır.	0,580		

15 maddelik Örgütsel Kronizm Ölçeğine faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 5.4'e göre tüm maddelerin dahil olduğu yapıda 3 faktör oluşmuştur. Adım adım birden fazla faktöre güçlü şekilde yüklenen veya hiçbir faktöre yüklenmeyen maddeler (genel yapıyı bozan maddeler) yapı dışı bırakılmıştır. Son olarak 3 madde yapıya uymadığı için yapıdan çıkarılmış ve 3 faktörlü (12 madde) bir yapı oluşmuştur. Bütün faktör yüklerinin 0,500'ün üstünde olduğu görülmüştür. Faktör 1 toplam yapının %21,384'ünü açıklamakta iken faktör 2 %17,541'ini ve faktör 3 ise %14,941'ini açıklamaktadır. Bu 3 faktör birlikte toplam yapının %53,866'sını açıkladığı görülmüştür. Faktörler sırasıyla "Faydacı Kronizm" ve "Grup İçi Kronizm" ve "Bireysel Kronizm" olarak adlandırılmıştır.

Örgütsel kronizm ölçeğinin orjinalinde grup içi kronizm, babacan kronizm ve karşılıklı çıkara dayalı kronizm şeklinde açıklanabilecek 3 boyut bulunmaktadır. Araştırmamızda örneklem grubunun verdiği cevaplar doğrultusunda ifadelerin yine 3 faktörde toplandığı görülmüştür. Grup içi kronizm boyutu ölçeğin orjinaline uygun olarak ayrılırken diğer iki boyut farklı ifadelerden oluşmuştur. Babacan kronizm ve karşılıklı çıkara dayalı kronizm ilişkileri faktörlerini oluşturan ifadeler, çalışanların yöneticilerine sadakat göstermeleri sonucunda kurulan ilişkileri ve karşılıklı çıkar sağlamak yönündeki kronizm davranışlarını ölçmeye yönelik olduğu için çalışmamızda oluşan bu yeni boyuta "Faydacı Kronizm" adı verilmesi uygun görülmüştür. Çalışanların birbirleriyle kurdukları kişisel ilişkiler sonucunda ortaya çıkan kronizm boyutuna ise "Bireysel Kronizm" adı verilmiştir.

5.3.3.2. Çalışan Sessizliği Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizleri

Tablo 5.5'e göre, Kasiyer Meyer Olkin (KMO) değerinin 0,731 olduğu örneklem sayısının yeterli düzeyde olduğu görülmüştür. Bartlett Küresellik Testi sonucunda değişkenler arasında anlamlı düzeyde yüksek ilişkiler bulunduğu ve verilerin faktör analizi uygulamak için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır (X^2 : 2854,294, sd:66, $p < 0,05$).

Tablo 5.5. Çalışan Sessizliği Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi Analizleri

Kasiyer Meyer Olkin (KMO)		0,731
Bartlett Küresellik Testi	X^2	2854,294
	Sd	66
	p	0,000*

12 maddelik Çalışan Sessizliği Ölçeğine faktör analizi uygulanmıştır. Tüm maddelerin dahil olduğu yapıda 4 faktör oluşmuştur. Bütün faktör yüklerinin 0,500'ün üstünde olduğu görülmüştür. Faktör 1, toplam yapının % 20,650'sini açıklamakta iken faktör 2, % 16,946'sını, faktör 3, % 15,862'sini, faktör 4, % 15,486'sını ve bu 4 faktör birlikte toplam yapının % 68,944'ünü açıklamaktadır.

Tablo 5.6. Çalışan Sessizliği Ölçeği Faktör Analizleri

Değişkenler	Faktör Yükleri	Varyans Yüzdeleri	Özdeğeri
Korunmacı Sessizlik		20,650	2,478
İş yerinde, açıkça konuşmanın dezavantajlarından korktuğum için sessiz kalırım	0,856		
İş yerinde, iş arkadaşlarımın veya üstlerimin karşısında savunmasız durumda kalmamak için sessiz kalırım	0,848		
İş yerinde, olumsuz sonuçlarından korktuğum için sessiz kalırım	0,846		
Korunmacı Sessizlik		16,946	2,033
İş yerinde, diğerlerini utandırmak istemediğim için sessiz kalırım	0,873		
İş yerinde, iş arkadaşlarımın veya üstlerimin duygularını incitmek istemediğim için sessiz kalırım	0,772		
İş yerinde, diğerlerinin sorun yaşamasını istemediğim için sessiz kalırım	0,771		
Kabullenici Sessizlik		15,862	1,903
İş yerinde üstlerim, öneri, teklif gibi şeylere açık olmadığı için sessiz kalırım	0,808		

İş yerinde, hiçbir şeyin değişmeyeceğine inandığım için sessiz kalırım	0,737		
İş yerinde, benim gibi hisseden-düşünen birini bulamayacağım için sessiz kalırım	0,719		
Faydacı Sessizlik		15,486	1,858
İş yerinde, diğerlerinin fikirlerimden faydalanabileceğinden endişelendiğim için sessiz kalırım	0,828		
İş yerinde, bilgi avantajımı kaybetmemek için sessiz kalırım	0,777		
İş yerinde, istemediğim fazladan işleri yapmak zorunda kalmamak için sessiz kalırım	0,636		

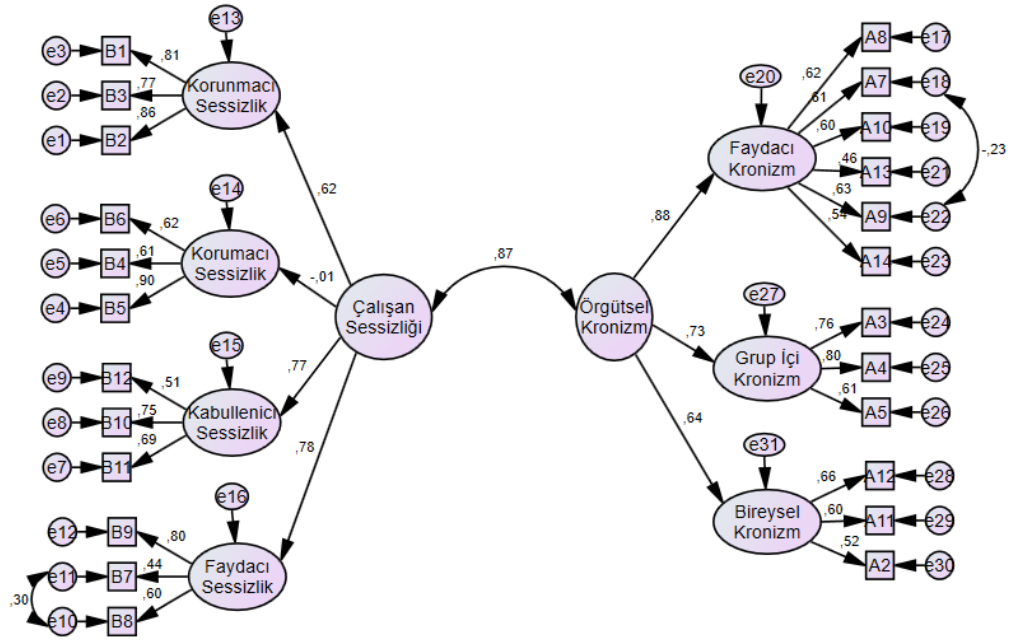
Çalışan sessizliği ölçeğinin orjinalinde de araştırmamızda olduğu gibi 4 boyut bulunmaktadır. Orjinal ölçekte yer alan bu 4 boyut; “Korunmacı Sessizlik”, “Korunmacı Sessizlik”, “Kabullenici Sessizlik” ve “Faydacı Sessizlik” olarak adlandırılmış ve benzer şekilde araştırmamızda da aynı şekilde kullanılmıştır.

5.3.3.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin Uyum İyiliği Değerleri

DFA analizi sonucunda modifikasyon indeks değerleri incelenerek kavramsal olarak ilişkili olabilecek maddeler ilişkilendirilmiştir. Nihai durumda uyum iyiliği değerleri incelendiğinde oluşturulan model doğrulanmış, ölçeğin geçerliliği sağlanmıştır. Nihai yapıya ait diyagram şekil 5.2’de verilmiştir.

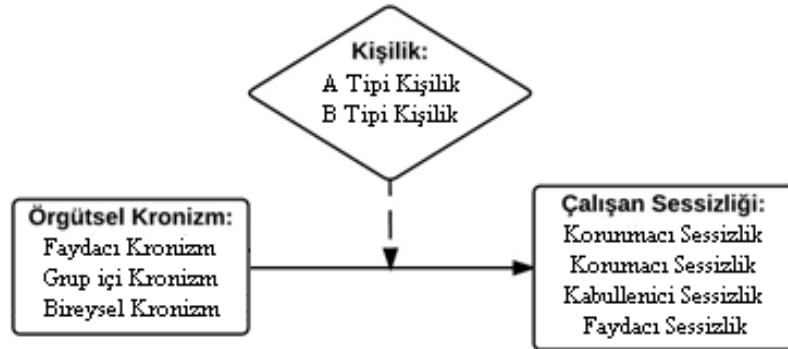
Tablo 5.7. Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İndeksi	Model Ölçümü	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/df	4,42	<4-5
RMSEA	0,07	<,08
GFI	0,89	>,85
CFI	0,85	>,85
SRMR	0,06	<,10



Şekil 5.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Path Diagramı

Faktör analizleri sonucunda, araştırmada kullanılan ölçeklerden farklı bazı boyutlara ulaşılmıştır. Bu nedenle oluşan yeni faktörler göz önüne alınarak yeni bir araştırma modeli oluşturulmuş ve daha önce oluşturulan hipotezlerde geliştirilerek yeni ortaya çıkan araştırma modeline uygun alt hipotezler oluşturulmuştur.



Şekil 5.3. Faktör Analizi Sonuçlarına Göre Araştırma Modeli

Hipotez 1: Çalışanların algıladıkları örgütsel kronizmin sessizlik davranışı üzerinde açıklayıcı etkisi görülmektedir.

Hipotez 1a: Çalışanların faydacı kronizm algısının korunmacı sessizlik davranışı üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.

Hipotez 1b: Çalışanların faydacı kronizm algısının korumacı sessizlik davranışı üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.

Hipotez 1c: Çalışanların faydacı kronizm algısının kabullenici sessizlik davranışı üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.

Hipotez 1d: Çalışanların faydacı kronizm algısının faydacı sessizlik davranışı üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.

Hipotez 1e: Çalışanların grup içi kronizm algısının korunmacı sessizlik davranışı üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.

Hipotez 1f: Çalışanların grup içi kronizm algısının korumacı sessizlik davranışı üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.

Hipotez 1g: Çalışanların grup içi kronizm algısının kabullenici sessizlik davranışı üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.

Hipotez 1h: Çalışanların grup içi kronizm algısının faydacı sessizlik davranışı üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.

Hipotez 1i: Çalışanların bireysel kronizm algısının korunmacı sessizlik davranışı üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.

Hipotez 1j: Çalışanların bireysel kronizm algısının korumacı sessizlik davranışı üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.

Hipotez 1j: Çalışanların bireysel kronizm algısının kabullenici sessizlik davranışı üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.

Hipotez 1k: Çalışanların bireysel kronizm algısının faydacı sessizlik davranışı üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.

Hipotez 2: Kişilik özellikleri çalışanların algıladıkları örgütsel kronizm ile çalışan sessizliği davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir.

Hipotez 2a: Kişilik özellikleri çalışanların algıladıkları faydacı kronizm ile korunmacı sessizlik davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir.

Hipotez 2b: Kişilik özellikleri çalışanların algıladıkları faydacı kronizm ile korunmacı sessizlik davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir.

Hipotez 2c: Kişilik özellikleri çalışanların algıladıkları faydacı kronizm ile kabullenici sessizlik davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir.

Hipotez 2d: Kişilik özellikleri çalışanların algıladıkları faydacı kronizm ile faydacı sessizlik davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir.

Hipotez 2e: Kişilik özellikleri çalışanların algıladıkları grup içi kronizm ile korunmacı sessizlik davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir.

Hipotez 2f: Kişilik özellikleri çalışanların algıladıkları grup içi kronizm ile korunmacı sessizlik davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir.

Hipotez 2g: Kişilik özellikleri çalışanların algıladıkları grup içi kronizm ile kabullenici sessizlik davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir.

Hipotez 2h: Kişilik özellikleri çalışanların algıladıkları grup içi kronizm ile faydacı sessizlik davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir.

Hipotez 2i: Kişilik özellikleri çalışanların algıladıkları bireysel kronizm ile korunmacı sessizlik davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir.

Hipotez 2i: Kişilik özellikleri çalışanların algıladıkları bireysel kronizm ile korunmacı sessizlik davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir.

Hipotez 2j: Kişilik özellikleri çalışanların algıladıkları bireysel kronizm ile kabullenici sessizlik davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir.

Hipotez 2k: Kişilik özellikleri çalışanların algıladıkları bireysel kronizm ile faydacı sessizlik davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir.

Hipotez 3: Çalışanların algıladıkları örgütsel kronizm kamu ve özel sektörde farklılık göstermektedir.

Hipotez 3a: Çalışanların algıladıkları faydacı kronizm kamu ve özel sektörde farklılık göstermektedir.

Hipotez 3b: Çalışanların algıladıkları grup içi kronizm kamu ve özel sektörde farklılık göstermektedir.

Hipotez 3c: Çalışanların algıladıkları bireysel kronizm kamu ve özel sektörde farklılık göstermektedir.

Hipotez 4: Çalışanların sessizlik davranışları kamu ve özel sektörde farklılık göstermektedir.

Hipotez 4a: Çalışanların korumacı sessizlik davranışları kamu ve özel sektörde farklılık göstermektedir.

Hipotez 4b: Çalışanların korumacı sessizlik davranışları kamu ve özel sektörde farklılık göstermektedir.

Hipotez 4c: Çalışanların kabullenici sessizlik davranışları kamu ve özel sektörde farklılık göstermektedir.

Hipotez 4d: Çalışanların faydacı sessizlik davranışları kamu ve özel sektörde farklılık göstermektedir.

Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlere ek olarak araştırma modeli içinde yer almayan kontrol değişkenlerine yönelik olarak;

- ❖ Araştırmada yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenlerin, çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği de araştırılacaktır.

5.3.4. Korelasyon Analizleri

Korelasyon katsayısı iki değişken arasında ilişki veya bağımlılık olup olmadığını var ise yönünü ve gücünü göstermek amacıyla kullanılan bir analiz tekniğidir. Korelasyon analizi sonucunda hesaplanan “korelasyon kat sayısı”, r katsayısı ile gösterilir. Aralık ya da oran ölçekli değişkenler arasında ilişkinin ölçümü için Pearson korelasyon katsayısı kullanılırken, r değeri -1 ile +1 arasında değişebilir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 224). $r > 0$ ise ilişki aynı yönlü yani pozitifdir ve +1’e yaklaştıkça güçlenir. $r < 0$ ise ilişki ters yönlü ve negatiftir ve -1’e yaklaştıkça ters yönlü ilişki güçlenir. $r = 0$ ise iki değişken arasında ilişki yoktur. Korelasyon katsayısı 0’a yaklaştıkça ilişki azalmaktadır (Özdemir, 2010: 268).

Tablo 5.8. Değişkenlerin Birbirleriyle Korelasyonları

	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7
1.Korunmacı Sessizlik	3,20	1,16	$\alpha=0,85$						
2.Korunmacı Sessizlik	3,04	0,90	0,037	$\alpha=0,74$					
3.Kabullenici Sessizlik	3,48	0,80	0,337**	0,012	$\alpha=0,70$				
4.Faydacı Sessizlik	3,36	0,82	0,320**	0,175**	0,423**	$\alpha=0,69$			
5.Faydacı Kronizm	3,40	0,66	0,403**	-0,007	0,434**	0,479**	$\alpha=0,74$		
6.Grup İçi Kronizm	3,38	0,87	0,458**	0,011	0,406**	0,316**	0,482**	$\alpha=0,76$	
7.Bireysel Kronizm	3,59	0,76	0,205**	-0,153**	0,194**	0,245**	0,473**	0,335**	$\alpha=0,61$

**: $p < 0,05$ α : Croanbach's Alpha

Uygulanan korelasyon analizi sonucunda “Korunmacı Sessizlik” boyutu ile “Kabullenici Sessizlik”, “Faydacı Sessizlik” ve “Bireysel Kronizm” boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde zayıf düzeyde doğrusal ilişki bulunmakta iken “Korunmacı Sessizlik” boyutu ile “Faydacı Kronizm”, “Grup İçi Kronizm” boyutları arasında ise pozitif yönde orta düzeyde doğrusal ilişki bulunmaktadır. “Korunmacı Sessizlik” boyutu ile “Faydacı Sessizlik” boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde zayıf düzeyde doğrusal ilişki bulunmakta iken “Korunmacı Sessizlik” boyutu ile “Bireysel Kronizm” boyutu arasında negatif yönde zayıf düzeyde doğrusal ilişki bulunmaktadır. “Kabullenici Sessizlik” boyutu ile “Faydacı Sessizlik”, “Faydacı Kronizm” ve

“Grup İçi Kronizm” boyutları arasında pozitif yönde orta düzeyde doğrusal ilişki bulunmakta iken “Kabullenici Sessizlik” boyutu ile “Bireysel Kronizm” boyutu arasında pozitif yönde zayıf düzeyde doğrusal ilişki bulunmaktadır. “Faydacı Sessizlik” boyutu ile “Faydacı Kronizm” boyutu arasında pozitif yönde orta düzeyde doğrusal ilişki bulunmakta iken “Faydacı Sessizlik” boyutu ile “Grup İçi Kronizm”, “Bireysel Kronizm” boyutları arasında pozitif yönde zayıf düzeyde doğrusal ilişki bulunmaktadır. “Faydacı Kronizm” boyutu ile “Grup İçi Kronizm”, “Bireysel Kronizm” boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde orta düzeyde doğrusal ilişki bulunmaktadır. “Grup İçi Kronizm” boyutu ile “Bireysel Kronizm” boyutu arasında ise istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde zayıf düzeyde doğrusal ilişki bulunmaktadır.

Uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda “Korumacı Sessizlik” ($\alpha=0,85$), “Korumacı Sessizlik” ($\alpha=0,74$), “Kabullenici Sessizlik” ($\alpha=0,70$), “Faydacı Sessizlik” ($\alpha=0,69$), “Faydacı Kronizm” ($\alpha=0,74$), “Grup İçi Kronizm” ($\alpha=0,76$) ve “Bireysel Kronizm” ($\alpha=0,61$) alt boyutlarının güvenilirliklerinin kabul edilebilir seviyelerde olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan kişilerin “Korumacı Sessizlik” düzeyi 3,2 iken “Korumacı Sessizlik” 3,04, “Kabullenici Sessizlik” 3,48, “Faydacı Sessizlik” 3,36, “Faydacı Kronizm” 3,41, “Grup İçi Kronizm” 3,38 ve “Bireysel Kronizm” düzeyi ise 3,59 olarak tespit edilmiştir.

5.3.5. Regresyon Analizleri

Regresyon analizi; bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin niteliğini ve yönünü belirleyen bir analiz tekniğidir. Bu bağıntının parametreleri bağımsız değişkende meydana gelecek nispi bir değişimin bağımlı değişken üzerinde yaratacağı nispi değişmeyi gösterir (İslamoğlu, 2003: 186).

Araştırmanın birinci hipotezi olan örgütsel kronizmin çalışan sessizliği üzerindeki etkisini incelemek için regresyon analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 5.9’da değerlendirilmiştir.

Tablo 5.9. Değişkenlerin Birbirleriyle Regresyonları

Bağımlı		Bağımsız	β	St. β	p
Korunmacı Sessizlik	<---	Faydacı Kronizm	0,939	0,527	***
Korumacı Sessizlik	<---	Faydacı Kronizm	0,273	0,168	0,149
Kabullenici Sessizlik	<---	Faydacı Kronizm	1,17	0,949	***
Faydacı Sessizlik	<---	Faydacı Kronizm	1,247	1,138	***
Korunmacı Sessizlik	<---	Grup İçi Kronizm	0,529	0,385	***
Korumacı Sessizlik	<---	Grup İçi Kronizm	0,159	0,127	0,061
Kabullenici Sessizlik	<---	Grup İçi Kronizm	0,275	0,289	***
Faydacı Sessizlik	<---	Grup İçi Kronizm	0,053	0,063	0,412
Korunmacı Sessizlik	<---	Bireysel Kronizm	-0,663	-0,33	0,002**
Korumacı Sessizlik	<---	Bireysel Kronizm	-0,703	-0,384	0,001**
Kabullenici Sessizlik	<---	Bireysel Kronizm	-0,895	-0,644	***
Faydacı Sessizlik	<---	Bireysel Kronizm	-0,726	-0,588	***

*:p<0,05 **p<0,01 ***:p<0,001

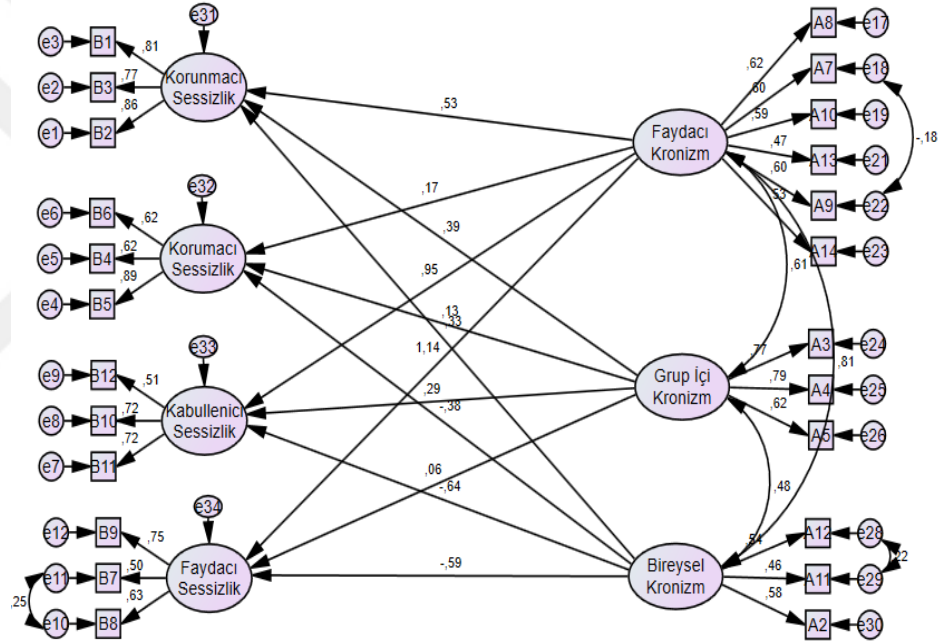
Modelde çizilen yollar incelendiğinde faydacı kronizm boyutunun, korunmacı sessizlik, kabullenici sessizlik, faydacı sessizlik boyutları üzerinde pozitif yönlü etkisi var iken korumacı sessizlik boyutu üzerinde ise etkisi görülmemiştir. Grup içi kronizm boyutunun, korunmacı sessizlik ve kabullenici sessizlik boyutları üzerinde pozitif yönlü etkisi var iken korumacı sessizlik ve faydacı sessizlik boyutları üzerinde ise etkisi görülmemiştir. Bireysel kronizm boyutunun, tüm sessizlik alt boyutları üzerinde negatif yönlü etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre, Hipotez 1a, Hipotez 1c, Hipotez 1d, Hipotez 1e, Hipotez 1g, Hipotez 1ı, Hipotez 1i, Hipotez 1j ve Hipotez 1k desteklenmiştir (p<0,05).

Tablo 5.10. Regresyon Analizi Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İndeksi	Model Ölçümü	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/df	4,3	<4-5
RMSEA	0,07	<,08
GFI	0,89	>,85
CFI	0,86	>,85
SRMR	0,06	<,10

Regresyon analizi sonucunda uyum iyiliği değerleri incelendiğinde oluşturulan model doğrulanmış ve nihai yapıya ait diyagram Şekil 5.4'de verilmiştir.



Şekil 5.4. Regresyon Analizi Path Diagramı

5.3.6. Örgütsel Kronizmin Çalışan Sessizliği Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü

Araştırmanın ikinci hipotezi olan kişilik özelliklerinin çalışanların algıladıkları örgütsel kronizm ile çalışan sessizliği davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenip üstlenmediğini incelemek için kişilik tipi A ve kişilik tipi B olan çalışanlar için örgütsel kronizmin alt boyutlarından çalışan sessizliğinin alt boyutlarına giden yollar eşitlenmiş ve model çalıştırılmıştır.

Tablo 5.11. A ve B Kişilik Tipleri İçin Regresyon Analizleri

Bağımlı Değişken		Bağımsız Değişken	A Tipi Kişilik			B Tipi Kişilik		
			β	St. β	p	β	St. β	p
Korunmacı Sessizlik	<---	Faydacı Kronizm	1,036	0,571	0,005**	1,266	0,749	0,004**
Korunmacı Sessizlik	<---	Faydacı Kronizm	0,614	0,421	0,018*	0,936	0,509	0,092
Kabullenici Sessizlik	<---	Faydacı Kronizm	1,401	1,342	0,002**	0,559	0,449	0,049*
Faydacı Sessizlik	<---	Faydacı Kronizm	1,775	1,432	***	0,941	1,036	0,003**
Korunmacı Sessizlik	<---	Grup İçi Kronizm	0,759	0,548	***	0,334	0,234	0,022*
Korunmacı Sessizlik	<---	Grup İçi Kronizm	0,157	0,141	0,149	0,203	0,13	0,238
Kabullenici Sessizlik	<---	Grup İçi Kronizm	0,416	0,522	0,018*	0,308	0,292	0,004**
Faydacı Sessizlik	<---	Grup İçi Kronizm	0,262	0,277	0,148	0,032	0,041	0,728
Korunmacı Sessizlik	<---	Bireysel Kronizm	-2,335	-0,592	0,009**	-0,66	-0,476	0,059
Korunmacı Sessizlik	<---	Bireysel Kronizm	-1,214	-0,383	0,047*	-1,434	-0,95	0,004**
Kabullenici Sessizlik	<---	Bireysel Kronizm	-3,11	-1,371	0,005**	-0,094	-0,092	0,679
Faydacı Sessizlik	<---	Bireysel Kronizm	-3,175	-1,178	0,004**	-0,276	-0,37	0,209

*:p<0,05 **p<0,01 ***:p<0,001

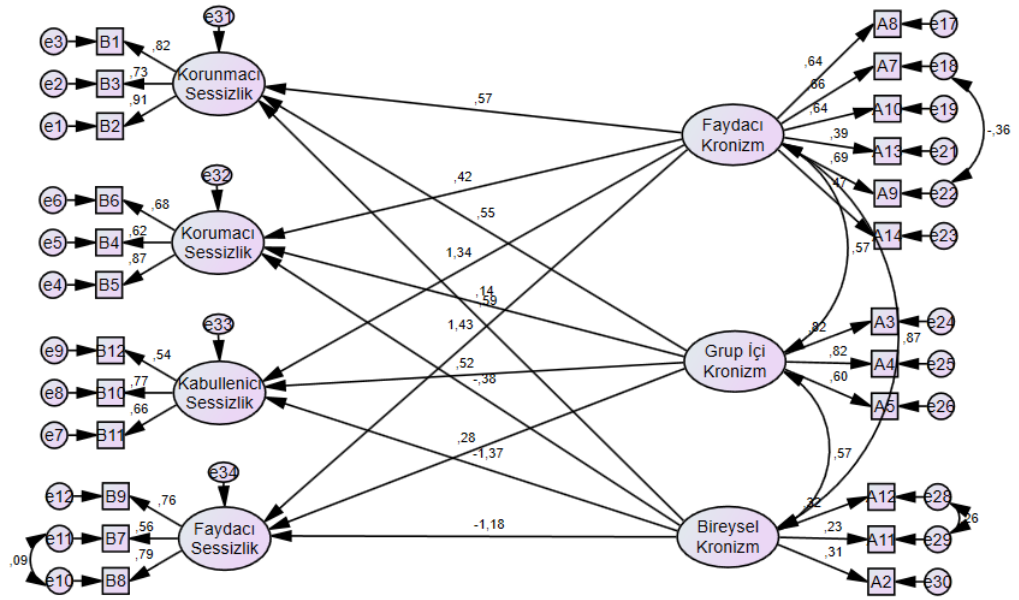
Kişilik tipi A ve kişilik tipi B olan çalışanlar için örgütsel kronizm'in alt boyutlarından çalışan sessizliğinin alt boyutlarına giden yolların eşitlenmesi ve modelin çalıştırılması sonucunda modelin doğrulanamadığı görülmüştür. Buna göre kişilik tipi, örgütsel kronizmin alt boyutlarının çalışan sessizliğinin alt boyutlarına olan etkisinde düzenleyici etki yaratmaktadır. Kişilik özellikleri, faydacı kronizm boyutunun korunmacı sessizlik boyutu üzerindeki, bireysel kronizm boyutunun korunmacı sessizlik, kabullenici sessizlik ve faydacı sessizlik boyutları üzerindeki etkilerinde düzenleyici rol üstlenmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre Hipotez 2b, Hipotez 2i, Hipotez 2j ve Hipotez 2k desteklenmiştir.

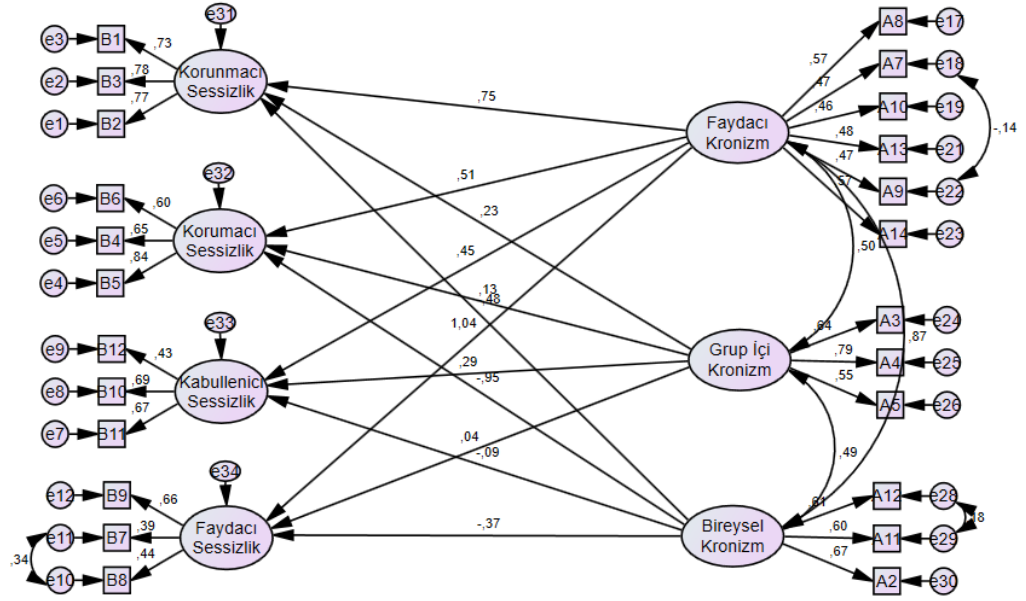
Tablo 5.12. A ve B Kişilik Tipleri İçin Regresyon Analizleri Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İndeksi	Model Ölçümü	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/df	3,34	<4-5
RMSEA	0,06	<,08
GFI	0,84	>,85
CFI	0,79	>,85
SRMR	0,07	<,10

DFA analizi sonucunda uyum iyiliği değerleri incelendiğinde oluşturulan modele ait diyagram aşağıda verilmiştir.



Şekil 5.5. Kişilik Tipi A Olan Çalışanlar İçin Path Diagramı



Şekil 5.6. Kişilik Tipi B Olan Çalışanlar İçin Path Diagramı

5.3.7. T Testi

T testi, birbirinden bağımsız iki grubun veya örneklemin bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılarak, ortalamalar arasındaki farkın belirli bir güven düzeyinde (%95, %99 vb.) anlamlı (önemli) olup olmadığını test etmek için kullanılan istatistiksel bir tekniktir (Ural ve Kılıç, 2006: 200).

Araştırmanın üçüncü ve dördüncü hipotezleri olan çalışanların algıladıkları örgütsel kronizmin ve çalışan sessizliği davranışının kamu ve özel sektörde farklılık gösterip göstermediğini incelemek için bağımsız örneklem t testi yapılmış ve sonuçları değerlendirilmiştir.

Tablo 5.13. Çalışılan Sektöre Göre Farklılıklar

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Korunmacı Sessizlik	Kamu	350	2,82	1,18	-9,097	0,000*
	Özel	350	3,57	1,00		
Korumacı Sessizlik	Kamu	350	3,12	0,94	2,344	0,019*
	Özel	350	2,96	0,85		
Kabullenici Sessizlik	Kamu	350	3,51	0,89	1,103	0,271
	Özel	350	3,44	0,69		
Faydacı Sessizlik	Kamu	350	3,33	0,98	-0,880	0,379
	Özel	350	3,39	0,61		
Faydacı Kronizm	Kamu	350	3,37	0,66	-1,419	0,156

	Özel	350	3,44	0,65		
Grup İçi Kronizm	Kamu	350	3,26	0,93	-3,534	0,000*
	Özel	350	3,49	0,78		
Bireysel Kronizm	Kamu	350	3,60	0,71	0,316	0,752
	Özel	350	3,58	0,80		

*:p<0,05

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda kamu sektörü ve özel sektörde çalışanlar arasında kabullenici sessizlik, faydacı sessizlik, faydacı kronizm ve bireysel kronizm düzeyleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur (p>0,05).

Kamu sektörü ve özel sektörde çalışanlar arasında korunmacı sessizlik, korunmacı sessizlik, grup içi kronizm düzeyleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır (p<0,05). Buna göre özel sektörde çalışan kişilerin korunmacı sessizlik, grup içi kronizm düzeyleri kamuda çalışan kişilerden anlamlı derecede daha yüksek iken korunmacı sessizlik düzeyleri ise anlamlı derecede daha düşüktür.

Buna göre, Hipotez 3b, Hipotez 4a ve Hipotez 4b desteklenmiştir.

Tablo 5.14'de araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin yukarıda test edilmesi ile ortaya çıkan sonuçlar verilmiştir.

Tablo 5.14. Hipotez Testlerinin Sonuçları

Hipotez 1: Çalışanların algıladıkları örgütsel kronizmin sessizlik davranışı üzerinde açıklayıcı etkisi görülmektedir.	
<i>Hipotez 1a:</i> Çalışanların faydacı kronizm algısının korunmacı sessizlik davranışı üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.	KABUL
<i>Hipotez 1b:</i> Çalışanların faydacı kronizm algısının korunmacı sessizlik davranışı üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.	RED
<i>Hipotez 1c:</i> Çalışanların faydacı kronizm algısının kabullenici sessizlik davranışı üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.	KABUL
<i>Hipotez 1d:</i> Çalışanların faydacı kronizm algısının faydacı sessizlik davranışı üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.	KABUL
<i>Hipotez 1e:</i> Çalışanların grup içi kronizm algısının korunmacı sessizlik davranışı üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.	KABUL
<i>Hipotez 1f:</i> Çalışanların grup içi kronizm algısının korunmacı sessizlik davranışı üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.	RED
<i>Hipotez 1g:</i> Çalışanların grup içi kronizm algısının kabullenici sessizlik davranışı üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.	KABUL

<i>Hipotez 1h:</i> Çalışanların grup içi kronizm algısının faydacı sessizlik davranışı üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.	RED
<i>Hipotez 1ı:</i> Çalışanların bireysel kronizm algısının korunmacı sessizlik davranışı üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.	KABUL
<i>Hipotez 1i:</i> Çalışanların bireysel kronizm algısının korunmacı sessizlik davranışı üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.	KABUL
<i>Hipotez 1j:</i> Çalışanların bireysel kronizm algısının kabullenici sessizlik davranışı üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.	KABUL
<i>Hipotez 1k:</i> Çalışanların bireysel kronizm algısının faydacı sessizlik davranışı üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.	KABUL
Hipotez 2: Kişilik özellikleri çalışanların algıladıkları örgütsel kronizm ile çalışan sessizliği davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir.	
<i>Hipotez 2a:</i> Kişilik özellikleri çalışanların algıladıkları faydacı kronizm ile korunmacı sessizlik davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir.	RED
<i>Hipotez 2b:</i> Kişilik özellikleri çalışanların algıladıkları faydacı kronizm ile korunmacı sessizlik davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir.	KABUL
<i>Hipotez 2c:</i> Kişilik özellikleri çalışanların algıladıkları faydacı kronizm ile kabullenici sessizlik davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir.	RED
<i>Hipotez 2d:</i> Kişilik özellikleri çalışanların algıladıkları faydacı kronizm ile faydacı sessizlik davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir.	RED
<i>Hipotez 2e:</i> Kişilik özellikleri çalışanların algıladıkları grup içi kronizm ile korunmacı sessizlik davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir.	RED
<i>Hipotez 2f:</i> Kişilik özellikleri çalışanların algıladıkları grup içi kronizm ile korunmacı sessizlik davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir.	RED
<i>Hipotez 2g:</i> Kişilik özellikleri çalışanların algıladıkları grup içi kronizm ile kabullenici sessizlik davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir.	RED
<i>Hipotez 2h:</i> Kişilik özellikleri çalışanların algıladıkları grup içi kronizm ile faydacı sessizlik davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir.	RED
<i>Hipotez 2ı:</i> Kişilik özellikleri çalışanların algıladıkları bireysel kronizm ile korunmacı sessizlik davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir.	KABUL
<i>Hipotez 2i:</i> Kişilik özellikleri çalışanların algıladıkları bireysel kronizm ile korunmacı sessizlik davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir.	RED
<i>Hipotez 2j:</i> Kişilik özellikleri çalışanların algıladıkları bireysel kronizm ile kabullenici sessizlik davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir.	KABUL

<i>Hipotez 2k:</i> Kişilik özellikleri çalışanların algıladıkları bireysel kronizm ile faydacı sessizlik davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir.	KABUL
Hipotez 3: Çalışanların algıladıkları örgütsel kronizm kamu ve özel sektörde farklılık göstermektedir.	
<i>Hipotez 3a:</i> Çalışanların algıladıkları faydacı kronizm kamu ve özel sektörde farklılık göstermektedir.	RED
<i>Hipotez 3b:</i> Çalışanların algıladıkları grup içi kronizm kamu ve özel sektörde farklılık göstermektedir.	KABUL
<i>Hipotez 3b:</i> Çalışanların algıladıkları bireysel kronizm kamu ve özel sektörde farklılık göstermektedir.	RED
Hipotez 4: Çalışanların sessizlik davranışları kamu ve özel sektörde farklılık göstermektedir.	
<i>Hipotez 4a:</i> Çalışanların korumacı sessizlik davranışları kamu ve özel sektörde farklılık göstermektedir.	KABUL
<i>Hipotez 4b:</i> Çalışanların korumacı sessizlik davranışları kamu ve özel sektörde farklılık göstermektedir.	KABUL
<i>Hipotez 4c:</i> Çalışanların kabullenici sessizlik davranışları kamu ve özel sektörde farklılık göstermektedir.	RED
<i>Hipotez 4d:</i> Çalışanların faydacı sessizlik davranışları kamu ve özel sektörde farklılık göstermektedir.	RED

5.3.8. Demografik Özelliklerden Kaynaklanan Algı Farklılıklarının Analizi

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel kronizm ve çalışan sessizliği ile söz konusu değişkenlerin her bir alt boyutu için verdikleri cevapların demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği araştırmamızın amaçları kapsamında ayrıca araştırılmıştır. Burada cinsiyet, medeni durum, idari görev ve kişilik tipi değişkenleri için t testi, diğer demografik değişkenler için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi uygulanmıştır.

Tablo 5.15. Cinsiyete Göre Farklılıklar

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Korumacı Sessizlik	Erkek	570	3,08	1,13	-5,914	0,000*
	Kadın	130	3,73	1,11		
Korumacı Sessizlik	Erkek	570	3,01	0,85	-1,655	0,100
	Kadın	130	3,18	1,09		
Kabullenici Sessizlik	Erkek	570	3,44	0,80	-2,697	0,007*
	Kadın	130	3,65	0,79		
Faydacı Sessizlik	Erkek	570	3,31	0,81	-3,556	0,000*

	Kadın	130	3,59	0,83		
Faydacı Kronizm	Erkek	570	3,35	0,65	-4,781	0,000*
	Kadın	130	3,65	0,63		
Grup İçi Kronizm	Erkek	570	3,33	0,87	-3,165	0,002*
	Kadın	130	3,59	0,84		
Bireysel Kronizm	Erkek	570	3,57	0,78	-1,254	0,259
	Kadın	130	3,65	0,66		

*:p<0,05

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda erkek ve kadın çalışanlar arasında korumacı sessizlik ve bireysel kronizm düzeyleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($p>0,05$). Erkek ve kadın çalışanlar arasında korunmacı sessizlik, kabullenici sessizlik, faydacı sessizlik, faydacı kronizm ve grup içi kronizm düzeyleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ($p<0,05$). Buna göre kadın çalışanların korunmacı sessizlik, kabullenici sessizlik, faydacı sessizlik, faydacı kronizm ve grup içi kronizm düzeyleri erkek çalışanlardan anlamlı derecede daha yüksektir.

Tablo 5.16. Eğitim Durumuna Göre Farklılıklar

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	p	Fark
Korunmacı Sessizlik	İlkokul	60	2,96	1,22	4,365	0,002*	5-1,2,3
	Ortaokul	105	2,96	1,05			
	Lise	331	3,18	1,11			
	Ön Lisans	127	3,33	1,22			
	Lisans, Yüksek Lisans	77	3,58	1,21			
Korunmacı Sessizlik	İlkokul	60	2,93	0,80	1,843	0,119	-
	Ortaokul	105	3,22	0,97			
	Lise	331	2,98	0,85			
	Ön Lisans	127	3,07	0,92			
	Lisans, Yüksek Lisans	77	3,13	1,02			
Kabullenici Sessizlik	İlkokul	60	3,38	0,70	1,925	0,105	-
	Ortaokul	105	3,37	0,74			
	Lise	331	3,46	0,77			
	Ön Lisans	127	3,57	0,72			
	Lisans, Yüksek Lisans	77	3,62	1,12			
Faydacı Sessizlik	İlkokul	60	3,09	0,87	5,402	0,000*	5-1,2,3,4
	Ortaokul	105	3,37	0,88			
	Lise	331	3,33	0,70			
	Ön Lisans	127	3,33	0,85			
	Lisans, Yüksek Lisans	77	3,71	0,98			

Faydacı Kronizm	İlkokul	60	3,14	0,81	3,542	0,007*	5-1
	Ortaokul	105	3,39	0,51			
	Lise	331	3,43	0,62			
	Ön Lisans	127	3,39	0,69			
	Lisans, Yüksek Lisans	77	3,55	0,76			
Grup İçi Kronizm	İlkokul	60	3,24	0,75	0,996	0,409	-
	Ortaokul	105	3,40	0,75			
	Lise	331	3,34	0,78			
	Ön Lisans	127	3,47	0,86			
	Lisans, Yüksek Lisans	77	3,45	1,33			
Bireysel Kronizm	İlkokul	60	3,30	0,98	2,429	0,047*	1-3
	Ortaokul	105	3,63	0,73			
	Lise	331	3,62	0,77			
	Ön Lisans	127	3,60	0,66			
	Lisans, Yüksek Lisans	77	3,58	0,66			

*p<0,05

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda eğitim durumları arasında korumacı sessizlik, kabullenici sessizlik ve grup içi kronizm düzeyleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur (p>0,05).

Eğitim durumları arasında korunmacı sessizlik, faydacı sessizlik, faydacı kronizm ve bireysel kronizm düzeyleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır (p<0,05). Buna göre eğitim durumu lisans ve yüksek lisans olan kişilerin korunmacı sessizlik düzeyi eğitim durumu ilkökul, ortaokul ve lise olan kişilerden anlamlı derecede daha yüksektir. Eğitim durumu lisans ve yüksek lisans olan kişilerin faydacı sessizlik düzeyi diğer eğitim durumundaki kişilerden anlamlı derecede daha yüksektir. Eğitim durumu lisans ve yüksek lisans olan kişilerin faydacı kronizm düzeyi eğitim durumu ilkökul olan kişilerden anlamlı derecede daha yüksektir. Eğitim durumu lise olan kişilerin bireysel kronizm düzeyi eğitim durumu ilkökul olan kişilerden anlamlı derecede daha fazladır.

Tablo 5.17. Yaş Durumuna Göre Farklılıklar

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	p	Fark
Korunmacı Sessizlik	18-25 yaş	59	3,36	1,192	0,936	0,443	-
	26-35 yaş	179	3,14	1,137			
	36-45 yaş	277	3,22	1,183			
	46-55 yaş	132	3,09	1,128			
	56 yaş ve üzeri	53	3,35	1,114			

Korumacı Sessizlik	18-25 yaş	59	3,19	1,000	4,693	0,001*	2-3	
	26-35 yaş	179	3,21	0,832				
	36-45 yaş	277	2,88	0,891				
	46-55 yaş	132	3,02	0,919				
	56 yaş ve üzeri	53	3,22	0,891				
Kabullenici Sessizlik	18-25 yaş	59	3,79	0,819	7,737	0,000*	1-4 5-1,2,3	
	26-35 yaş	179	3,55	0,843				
	36-45 yaş	277	3,52	0,720				
	46-55 yaş	132	3,30	0,804				
	56 yaş ve üzeri	53	3,09	0,823				
Faydacı Sessizlik	18-25 yaş	59	3,65	0,789	5,022	0,001*	1-3,4,5 2-4	
	26-35 yaş	179	3,49	0,779				
	36-45 yaş	277	3,32	0,790				
	46-55 yaş	132	3,20	0,879				
	56 yaş ve üzeri	53	3,23	0,811				
Faydacı Kronizm	18-25 yaş	59	3,60	0,635	3,408	0,009*	4-1,2	
	26-35 yaş	179	3,49	0,628				
	36-45 yaş	277	3,44	0,631				
	46-55 yaş	132	3,27	0,653				
	56 yaş ve üzeri	53	3,44	0,785				
Grup Kronizm	İç	18-25 yaş	59	3,66	0,724	5,040	0,001*	4-1,3
		26-35 yaş	179	3,34	0,875			
		36-45 yaş	277	3,44	0,805			
		46-55 yaş	132	3,13	0,970			
		56 yaş ve üzeri	53	3,48	0,891			
Bireysel Kronizm	18-25 yaş	59	3,62	0,53	1,178	0,319	-	
	26-35 yaş	179	3,66	0,66				
	36-45 yaş	277	3,59	0,77				
	46-55 yaş	132	3,47	0,84				
	56 yaş ve Üzeri	53	3,56	0,96				

*p<0,05

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda yaş grupları arasında korumacı sessizlik ve bireysel kronizm bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($p>0,05$).

Yaş grupları arasında korumacı sessizlik, kabullenici sessizlik, faydacı sessizlik, faydacı kronizm, grup içi kronizm düzeyleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ($p<0,05$). Buna göre 26-35 yaş grubunda olan kişilerin korumacı sessizlik düzeyi 36-45 yaş grubunda olan kişilerden anlamlı derecede daha yüksektir. 18-25 yaş grubundaki kişilerin kabullenici sessizlik düzeyi 46-55 yaş grubundan anlamlı derecede daha yüksektir. 56 yaş ve üzeri

kişilerin kabullenici sessizlik düzeyi 18-25, 26-35 ve 36-45 yaş grubundaki kişilerden anlamlı derecede daha düşüktür. 18-25 yaş grubundaki kişilerin faydacı sessizlik düzeyi 36-45, 45-55 ve 56 yaş ve üzeri kişilerden anlamlı derecede daha yüksektir. 26-35 yaş grubundaki kişilerin faydacı sessizlik düzeyi 46-55 yaş grubundaki kişilerden anlamlı derecede daha yüksektir. 46-55 yaş grubundaki kişilerin faydacı kronizm düzeyi 18-25 ve 26-35 yaş grubundaki kişilerden anlamlı derecede daha düşüktür. 46-55 yaş grubundaki kişilerin grup içi kronizm düzeyi 18-25 ve 36-45 yaş grubundaki kişilerden anlamlı derecede daha düşüktür.

Tablo 5.18. Medeni Duruma Göre Farklılıklar

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Korunmacı Sessizlik	Evli	441	3,19	1,131	-0,131	0,896
	Bekar	259	3,20	1,200		
Korumacı Sessizlik	Evli	441	2,98	0,872	-2,665	0,008*
	Bekar	259	3,16	0,937		
Kabullenici Sessizlik	Evli	441	3,40	0,807	-3,352	0,001*
	Bekar	259	3,61	0,771		
Faydacı Sessizlik	Evli	441	3,25	0,829	-4,497	0,000*
	Bekar	259	3,54	0,761		
Faydacı Kronizm	Evli	441	3,40	0,653	-1,655	0,098
	Bekar	259	3,48	0,649		
Grup İçi Kronizm	Evli	441	3,35	0,877	-1,185	0,236
	Bekar	259	3,43	0,848		
Bireysel Kronizm	Evli	441	3,56	0,838	-1,449	0,148
	Bekar	259	3,64	0,593		

*p<0,05

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda evli ve bekar çalışanlar arasında korunmacı sessizlik, faydacı kronizm, grup içi kronizm ve bireysel kronizm düzeyleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur (p>0,05).

Evli ve bekar çalışanlar arasında korumacı sessizlik, kabullenici sessizlik, faydacı sessizlik, düzeyleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır (p<0,05). Buna göre bekar kişilerin korumacı sessizlik, kabullenici sessizlik, faydacı sessizlik düzeyleri evli kişilerden anlamlı derecede daha yüksektir.

Tablo 5.19. Toplam Çalışma Süresine Göre Farklılıklar

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	p	Fark
Korunmacı Sessizlik	1 yıldan az	40	2,81	1,035	3,349	0,010*	4-1,2
	1-5 yıl	166	3,01	1,182			
	6-10 yıl	270	3,26	1,150			
	11-15 yıl	143	3,38	1,141			
	16 yıl ve üzeri	81	3,25	1,139			
Korunmacı Sessizlik	1 yıldan az	40	2,48	0,724	7,488	0,000*	1-2,3,5 4-2,3
	1-5 yıl	166	3,17	0,860			
	6-10 yıl	270	3,14	0,860			
	11-15 yıl	143	2,85	0,980			
	16 yıl ve üzeri	81	3,11	0,907			
Kabullenici Sessizlik	1 yıldan az	40	3,83	0,618	3,173	0,013*	1-4,5
	1-5 yıl	166	3,47	0,847			
	6-10 yıl	270	3,51	0,755			
	11-15 yıl	143	3,42	0,878			
	16 yıl ve üzeri	81	3,30	0,737			
Faydacı Sessizlik	1 yıldan az	40	3,46	0,711	2,389	0,051	-
	1-5 yıl	166	3,51	0,769			
	6-10 yıl	270	3,31	0,813			
	11-15 yıl	143	3,31	0,894			
	16 yıl ve üzeri	81	3,24	0,792			
Faydacı Kronizm	1 yıldan az	40	3,53	0,536	1,826	0,122	-
	1-5 yıl	166	3,53	0,528			
	6-10 yıl	270	3,38	0,655			
	11-15 yıl	143	3,39	0,755			
	16 yıl ve üzeri	81	3,41	0,713			
Grup Kronizm İçi	1 yıldan az	40	3,41	0,520	0,595	0,666	-
	1-5 yıl	166	3,36	0,938			
	6-10 yıl	270	3,33	0,810			
	11-15 yıl	143	3,45	0,963			
	16 yıl ve üzeri	81	3,44	0,858			
Bireysel Kronizm	1 yıldan az	40	3,62	0,49	2,605	0,035*	2-4
	1-5 yıl	166	3,74	0,60			
	6-10 yıl	270	3,56	0,67			
	11-15 yıl	143	3,51	0,93			
	16 yıl ve üzeri	81	3,49	1,01			

*p<0,05

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda toplam çalışma süresi grupları arasında faydacı sessizlik, faydacı kronizm, grup içi kronizm bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($p>0,05$).

Toplam çalışma süresi grupları arasında korunmacı sessizlik, korumacı sessizlik, kabullenici sessizlik ve bireysel kronizm düzeyleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ($p<0,05$). Buna göre toplam çalışma süresi 11-15 yıl olan kişilerin korunmacı sessizlik düzeyi toplam çalışma süresi 1 yıldan az ve 1-5 yıl olan kişilerden anlamlı derecede daha yüksektir. Toplam çalışma süresi 1 yıldan az olan kişilerin korumacı sessizlik düzeyi toplam çalışma süresi 1-5, 6-10, 16 yıl ve üzeri olan kişilerden anlamlı derecede daha düşüktür. Toplam çalışma süresi 11-15 yıl olan kişilerin korumacı sessizlik düzeyi toplam çalışma süresi 1-5 ve 6-10 yıl olan kişilerden anlamlı derecede daha düşüktür. Toplam çalışma süresi 1 yıldan az olan kişilerin kabullenici sessizlik düzeyi toplam çalışma süresi 11-15 ve 16 yıl ve üzeri olan kişilerden anlamlı derecede daha yüksektir. Toplam çalışma süresi 1-5 yıl olan kişilerin bireysel kronizm düzeyi toplam çalışma süresi 11-15 yıl olan kişilerden anlamlı derecede daha yüksektir.

Tablo 5.20. Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılıklar

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	p	Fark
Korunmacı Sessizlik	1 yıldan az	106	2,84	1,092	6,643	0,000*	4-1,2
	1-5 yıl	314	3,15	1,203			
	6-10 yıl	187	3,33	1,115			
	11 yıl ve üzeri	93	3,50	1,039			
Korumacı Sessizlik	1 yıldan az	106	2,79	0,719	7,258	0,000*	2-1,3
	1-5 yıl	314	3,19	0,952			
	6-10 yıl	187	2,92	0,814			
	11 yıl ve üzeri	93	3,09	0,981			
Kabullenici Sessizlik	1 yıldan az	106	3,71	0,638	3,847	0,009*	1-2,3,4
	1-5 yıl	314	3,44	0,867			
	6-10 yıl	187	3,44	0,794			
	11 yıl ve üzeri	93	3,39	0,696			
Faydacı Sessizlik	1 yıldan az	106	3,35	0,804	0,076	0,973	-

	1-5 yıl	314	3,37	0,882			
	6-10 yıl	187	3,34	0,733			
	11 yıl ve üzeri	93	3,36	0,762			
Faydacı Kronizm	1 yıldan az	106	3,51	0,510	3,599	0,013*	2-4
	1-5 yıl	314	3,34	0,691			
	6-10 yıl	187	3,48	0,620			
	11 yıl ve üzeri	93	3,54	0,693			
Grup İçi Kronizm	1 yıldan az	106	3,41	0,714	3,427	0,017*	2-4
	1-5 yıl	314	3,27	0,896			
	6-10 yıl	187	3,47	0,886			
	11 yıl ve üzeri	93	3,52	0,848			
Bireysel Kronizm	1 yıldan az	106	3,74	0,56	2,386	0,068	-
	1-5 yıl	314	3,54	0,72			
	6-10 yıl	187	3,62	0,79			
	11 yıl ve üzeri	93	3,49	0,95			

*p<0,05

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda kurumda çalışma süresi grupları arasında faydacı sessizlik ve bireysel kronizm bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur (p>0,05).

Kurumda çalışma süresi grupları arasında korunmacı sessizlik, korumacı sessizlik, kabullenici sessizlik, faydacı kronizm, grup içi kronizm düzeyleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır (p<0,05). Buna göre kurumda çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olan kişilerin korunmacı sessizlik düzeyleri kurumda çalışma süresi 1 yıldan az ve 1-5 yıl olan kişilerden anlamlı derecede daha yüksektir. Kurumda çalışma süresi 1-5 yıl olan kişilerin korumacı sessizlik düzeyleri kurumda çalışma süresi 1 yıldan az ve 6-10 yıl olan kişilerden anlamlı derecede daha yüksektir. Kurumda çalışma süresi 1 yıldan az olan kişilerin kabullenici sessizlik düzeyleri kurumda çalışma süresi 1-5, 6-10 ve 11 yıl ve üzeri olan kişilerden anlamlı derecede daha yüksektir. Kurumda çalışma süresi 1-5 yıl olan kişilerin faydacı ve grup içi kronizm düzeyi kurumda çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olan kişilerden anlamlı derecede daha düşüktür.

Tablo 5.21. İdari Görev Durumuna Göre Farklılıklar

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Korunmacı Sessizlik	Evet	99	2,84	1,224	-3,356	0,001*
	Hayir	601	3,26	1,135		
Korumacı Sessizlik	Evet	99	3,22	1,003	2,127	0,034*
	Hayir	601	3,01	0,880		
Kabullenici Sessizlik	Evet	99	3,32	0,848	-2,149	0,032*
	Hayir	601	3,50	0,789		
Faydacı Sessizlik	Evet	99	3,20	0,837	-2,079	0,038*
	Hayir	601	3,39	0,810		
Faydacı Kronizm	Evet	99	3,18	0,800	-4,232	0,000*
	Hayir	601	3,47	0,615		
Grup İçi Kronizm	Evet	99	3,21	0,796	-2,086	0,037*
	Hayir	601	3,40	0,875		
Bireysel Kronizm	Evet	99	3,40	0,870	-2,338	0,021*
	Hayir	601	3,62	0,733		

*p<0,05

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda idari görevi olan ve olmayan çalışanlar arasında korunmacı sessizlik, korumacı sessizlik, kabullenici sessizlik, faydacı sessizlik, faydacı kronizm, grup içi kronizm ve bireysel kronizm düzeyleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır (p<0,05). Buna göre idari görevi olan kişilerin korunmacı sessizlik, kabullenici sessizlik, faydacı sessizlik, faydacı kronizm, grup içi kronizm, bireysel kronizm düzeyi idari görevi olmayan kişilerden anlamlı derecede daha düşüktür. İdari görevi olan kişilerin korunmacı sessizlik düzeyi idari görevi olmayan kişilerden anlamlı derecede daha yüksektir.

Tablo 5.22. Kişilik Tipine Göre Farklılıklar

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Korunmacı Sessizlik	A Tipi	410	3,49	1,140	8,256	0,000*
	B Tipi	290	2,79	1,051		
Korumacı Sessizlik	A Tipi	410	3,00	0,877	-1,548	0,122
	B Tipi	290	3,11	0,931		
Kabullenici Sessizlik	A Tipi	410	3,67	0,757	8,024	0,000*
	B Tipi	290	3,20	0,778		
Faydacı Sessizlik	A Tipi	410	3,52	0,794	6,342	0,000*
	B Tipi	290	3,13	0,793		
Faydacı Kronizm	A Tipi	410	3,62	0,620	9,655	0,000*

	B Tipi	290	3,16	0,602		
Grup İçi Kronizm	A Tipi	410	3,59	0,827	8,073	0,000*
	B Tipi	290	3,08	0,832		
Bireysel Kronizm	A Tipi	410	3,71	0,642	4,940	0,000*
	B Tipi	290	3,41	0,867		

*p<0,05

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda A ve B kişilik tipindeki çalışanlar arasında korumacı sessizlik düzeyleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($p>0,05$).

Kişilik tipi A ve kişilik tipi B olan çalışanlar arasında korunmacı sessizlik, kabullenici sessizlik, faydacı sessizlik, faydacı kronizm, grup içi kronizm ve bireysel kronizm düzeyleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ($p<0,05$). Buna göre kişilik tipi A olan çalışanların korunmacı sessizlik, kabullenici sessizlik, faydacı sessizlik, faydacı kronizm, grup içi kronizm ve bireysel kronizm düzeyleri kişilik tipi B olan çalışanlardan anlamlı derecede daha yüksektir.

6. SONUÇ

Bu çalışmada, çalışanların algıladıkları örgütsel kronizmin çalışan sessizliği üzerindeki etkisinde kişiliğin düzenleyici rolü araştırılmıştır. Gerek örgüt içerisinde yöneticilerin karar tercihlerini kullanırken kendilerine yakın gördükleri çalışanlara fayda sağlamaya yönelik davranışlarını içeren kronizm gerekse çalışanların örgütleriyle ilgili konularda duygu, düşünce ve görüşlerini açıklamayarak sessiz kalma davranışlarını içeren çalışan sessizliği örgütlere önemli zararlar vermekte ve bu nedenle de örgütlerde istenmeyen davranışlar olarak görülmektedirler.

Araştırma ile öncelikle örgütsel kronizm ile çalışan sessizliği arasındaki ilişki incelenerek, örgütlerde istenmeyen bu iki davranışın birbirini etkileme derecesi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırma kapsamında cevap aranılan bir diğer soru ise, örgütsel kronizm ile çalışan sessizliği arasındaki ilişkide kişiliğin düzenleyici rolü olup olmadığının tespiti olmuştur.

Ayrıca araştırma örnekleme oluşturulurken kamu ve özel sektörden çalışanlar seçilerek, örgütsel kronizmin ve çalışan sessizliğinin alt boyutlarının kamu ve özel sektör arasında karşılaştırmalı olarak incelenmesi araştırmanın bir diğer amacı olarak belirlenmiştir.

Katılımcıların çalışan sessizliği ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde, çalışanların genel olarak ortalamanın üzerinde bir sessizlik davranışı içerisinde oldukları söylenebilir. Çalışan sessizliğinin alt boyutlarında ise, kabullenici sessizlik davranışının en fazla görülen sessizlik davranışı olduğu tespit edilmiştir.

Bu noktada kültür değişkeninin sessiz kalma tercihinde etkili olduğu, Türkiye’de güç mesafesinin yüksek olmasının beklendiği gibi kabullenici sessizlik davranışının yüksek çıkmasına neden olduğu söylenebilir. Araştırmamızda, kabullenici sessizlik davranışını sırasıyla faydacı sessizlik ve korunmacı sessizlik davranışlarının takip ettiği görülmüştür. Bu tür sessizlik davranışlarını çalışanlar, kendilerine örgüt içerisinde fayda sağlamak ve olası tehlikelerden, fikirlerini paylaştığında gelebilecek tepkilerden korunmak için tercih ettikleri için örgütteki varlıklarını devam ettirebilmek amacıyla

kullandıkları stratejik bir sessizlik şekli olarak değerlendirmek mümkündür. Son olarak araştırmamızda katılımcıların en az tercih ettikleri sessizlik davranışı korumacı sessizlik olarak belirlenmiştir. Korumacı sessizliğin en az tercih edilen sessizlik davranışı olarak ortaya çıkmasının nedenlerinin ise, katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olmaması, çalışanların birbirleriyle dostluk temeline dayanan ilişkiler geliştirememiş olmaları ve kişisel çıkarlarını örgüt çıkarlarından önde tutmalarından kaynaklı olabileceği söylenebilir.

Katılımcıların örgütsel kronizm ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde, çalışanların ortalamanın üzerinde ve göreceli olarak yüksek bir kronizm algısına sahip oldukları söylenebilir. Örgütsel kronizmin alt boyutlarında ise, çalışanların örgütte algıladıkları bireysel kronizm boyutunun, faydacı kronizm ve grup içi kronizm boyutlarından daha yüksek olduğu görülmüştür. Çalışanların kişisel ilişkileri neticesinde birbirlerini kayırmaya yönelik davranışlar sergilemesiyle ortaya çıkan bireysel kronizmin, diğer kronizm boyutlarından daha yüksek düzeyde algılanması araştırmanın gerçekleştirildiği örgütlerde kişisel ilişkilerin, grup ilişkilerinden daha etkili olduğu yönünde değerlendirilebilir. Yöneticilerin kendilerine sadakat gösteren çalışanları kayırması ve yöneticilerle çalışanların karşılıklı menfaat ilişkisi içerisinde bulunmaları sonucunda ortaya çıkan faydacı kronizm davranışlarının yüksek derecede algılanmasının nedeni ise, çalışanların kronizm davranışını kişisel fayda sağlama aracı olarak değerlendirdikleri bilinçli bir tercih veya stratejik bir davranış biçimi olarak sergilemeleri ile açıklanabilir.

Algılanan örgütsel kronizm ile çalışan sessizliği arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizinin sonuçlarına göre; korumacı sessizlik boyutu ve bireysel kronizm boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde zayıf düzeyde doğrusal ilişki bulunmakta iken korumacı sessizlik boyutu ile faydacı kronizm ve grup içi kronizm boyutları arasında ise pozitif yönde orta düzeyde doğrusal ilişki bulunmaktadır. Korumacı sessizlik boyutu ile bireysel kronizm boyutu arasında negatif yönde zayıf düzeyde doğrusal ilişki bulunmaktadır. Kabullenici sessizlik boyutu ile faydacı kronizm ve grup içi kronizm boyutları arasında pozitif yönde orta düzeyde doğrusal ilişki bulunmakta iken kabullenici sessizlik boyutu ile bireysel

Kronizm boyutu arasında pozitif yönde zayıf düzeyde doğrusal ilişki bulunmaktadır. Faydacı sessizlik boyutu ile faydacı kronizm boyutu arasında pozitif yönde orta düzeyde doğrusal ilişki bulunmakta iken faydacı sessizlik boyutu ile grup içi kronizm ve bireysel kronizm boyutları arasında pozitif yönde zayıf düzeyde doğrusal ilişki bulunmaktadır.

Araştırma kapsamında algılanan örgütsel kronizm ve alt boyutlarının çalışan sessizliği ve alt boyutları üzerindeki etkisi uygulanan regresyon analizi ile tespit edilmeye çalışılmıştır.

Çalışanların faydacı kronizm algısının korunmacı sessizlik üzerindeki etkisini açıklamaya yönelik regresyon analizi sonuçlarına göre, kurulan doğrusal regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı bir model olduğu görülmüştür ($p < 0,001$). Buna göre faydacı kronizm algısı korunmacı sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Çalışanların algıladıkları faydacı kronizmin korunmacı sessizlik davranışları üzerindeki etkisinin ise pozitif yönlü ($B=0,939$) olduğu, çalışanların algıladıkları faydacı kronizm düzeyindeki artışın korunmacı sessizlik davranışı üzerinde de arttırıcı bir etki yarattığı tespit edilmiştir.

Çalışanların faydacı kronizm algısının korumacı sessizlik üzerindeki etkisini açıklamaya yönelik regresyon analizi sonuçlarına göre, kurulan doğrusal regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı bir model olmadığı görülmüştür ($p=0,149 > 0,05$). Buna göre faydacı kronizm algısı korumacı sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir.

Çalışanların faydacı kronizm algısının kabullenici sessizlik üzerindeki etkisini açıklamaya yönelik regresyon analizi sonuçlarına göre, kurulan doğrusal regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı bir model olduğu görülmüştür ($p < 0,001$). Buna göre faydacı kronizm algısı kabullenici sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Çalışanların algıladıkları faydacı kronizmin korunmacı sessizlik davranışı üzerindeki etkisinin ise pozitif yönlü ($B=1,17$) olduğu, çalışanların algıladıkları faydacı kronizm düzeyindeki artışın, korunmacı sessizlik davranışı üzerinde de arttırıcı bir etki yarattığı tespit edilmiştir.

Çalışanların faydacı kronizm algısının faydacı sessizlik üzerindeki etkisini açıklamaya yönelik regresyon analizi sonuçlarına göre, kurulan doğrusal regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı bir model olduğu görülmüştür ($p<0,001$). Buna göre faydacı kronizm algısı faydacı sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Çalışanların algıladıkları faydacı kronizmin faydacı sessizlik davranışları üzerindeki etkisinin ise pozitif yönlü ($B=1,247$) olduğu, çalışanların algıladıkları faydacı kronizm düzeyindeki artışın, faydacı sessizlik davranışı üzerinde de arttırıcı bir etki yarattığı tespit edilmiştir.

Çalışanların grup içi kronizm algısının korunmacı sessizlik üzerindeki etkisini açıklamaya yönelik regresyon analizi sonuçlarına göre, kurulan doğrusal regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı bir model olduğu görülmüştür ($p<0,001$). Buna göre grup içi kronizm algısı korunmacı sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Çalışanların algıladıkları grup içi kronizmin korunmacı sessizlik davranışları üzerindeki etkisinin ise pozitif yönlü ($B=0,529$) olduğu, çalışanların algıladıkları grup içi kronizm düzeyindeki artışın, korunmacı sessizlik davranışı üzerinde de arttırıcı bir etki yarattığı tespit edilmiştir.

Çalışanların grup içi kronizm algısının korumacı sessizlik üzerindeki etkisini açıklamaya yönelik regresyon analizi sonuçlarına göre, kurulan doğrusal regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı bir model olmadığı görülmüştür ($p=0,061>0,05$). Buna göre grup içi kronizm algısı korumacı sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir.

Çalışanların grup içi kronizm algısının kabullenici sessizlik üzerindeki etkisini açıklamaya yönelik regresyon analizi sonuçlarına göre, kurulan doğrusal regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı bir model olduğu görülmüştür ($p<0,001$). Buna göre grup içi kronizm algısı kabullenici sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Çalışanların algıladıkları grup içi kronizmin korunmacı sessizlik davranışı üzerindeki etkisinin ise pozitif yönlü ($B=0,275$) olduğu, çalışanların algıladıkları grup içi kronizm düzeyindeki artışın, korunmacı sessizlik davranışı üzerinde de arttırıcı bir etki yarattığı tespit edilmiştir.

Çalışanların grup içi kronizm algısının faydacı sessizlik üzerindeki etkisini açıklamaya yönelik regresyon analizi sonuçlarına göre, kurulan doğrusal regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı bir model olmadığı görülmüştür ($p=0,412>0,05$). Buna göre grup içi kronizm algısı faydacı sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir.

Çalışanların bireysel kronizm algısının korunmacı sessizlik üzerindeki etkisini açıklamaya yönelik regresyon analizi sonuçlarına göre, kurulan doğrusal regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı bir model olduğu görülmüştür ($p<0,01$). Buna göre bireysel kronizm algısı korunmacı sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Çalışanların algıladıkları bireysel kronizmin korunmacı sessizlik davranışları üzerindeki etkisinin ise negatif yönlü ($B=-0,663$) olduğu, çalışanların algıladıkları bireysel kronizm düzeyindeki artışın, korunmacı sessizlik davranışı üzerinde de azaltıcı bir etki yarattığı tespit edilmiştir.

Çalışanların bireysel kronizm algısının korunmacı sessizlik üzerindeki etkisini açıklamaya yönelik regresyon analizi sonuçlarına göre, kurulan doğrusal regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı bir model olduğu görülmüştür ($p<0,01$). Buna göre bireysel kronizm algısı korunmacı sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Çalışanların algıladıkları bireysel kronizmin korunmacı sessizlik davranışları üzerindeki etkisinin ise negatif yönlü ($B=-0,703$) olduğu, çalışanların algıladıkları bireysel kronizm düzeyindeki artışın, korunmacı sessizlik davranışı üzerinde de azaltıcı bir etki yarattığı tespit edilmiştir.

Çalışanların bireysel kronizm algısının kabullenici sessizlik üzerindeki etkisini açıklamaya yönelik regresyon analizi sonuçlarına göre, kurulan doğrusal regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı bir model olduğu görülmüştür ($p<0,001$). Buna göre bireysel kronizm algısı kabullenici sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Çalışanların algıladıkları bireysel kronizmin kabullenici sessizlik davranışları üzerindeki etkisinin ise negatif yönlü ($B=-0,895$) olduğu, çalışanların algıladıkları bireysel kronizm düzeyindeki artışın, kabullenici sessizlik davranışı üzerinde de azaltıcı bir etki yarattığı tespit edilmiştir.

Çalışanların bireysel kronizm algısının faydacı sessizlik üzerindeki etkisini açıklamaya yönelik regresyon analizi sonuçlarına göre, kurulan doğrusal regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı bir model olduğu görülmüştür ($p<0,001$). Buna göre bireysel kronizm algısı faydacı sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Çalışanların algıladıkları bireysel kronizmin faydacı sessizlik davranışları üzerindeki etkisinin ise negatif yönlü ($B=-0,726$) olduğu, çalışanların algıladıkları bireysel kronizm düzeyindeki artışın, faydacı sessizlik davranışı üzerinde de azaltıcı bir etki yarattığı tespit edilmiştir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre, algılanan örgütsel kronizm alt boyutlarından faydacı kronizm ve grup içi kronizm alt boyutlarının çalışan sessizliği boyutlarından korumacı sessizlik dışındaki boyutlar üzerindeki etkisinin pozitif yönlü olduğu görülmüştür. Algılanan bireysel kronizmin ise çalışan sessizliği boyutları üzerindeki etkisinin negatif yönlü olduğu tespit edilmiştir. Buna göre örgütlerde algılanan faydacı kronizm ve grup içi kronizm arttığında korumacı, kabullenici ve faydacı sessizlik davranışları artmaktadır. Çalışanlar örgütte faydacı ve grup içi kronizme dayalı kayırmacı davranışları gördüklerinde bu duruma karşı kayıtsız kalarak kabullenici sessizlik davranışı göstermeyi veya kendilerini korumaya yönelik ve fayda sağlayacak şekilde sessiz kalarak, örgütle ilgili düşüncelerini açıklamamak yönünde davranış sergilemeyi tercih etmektedirler. Çalışanların örgüt kaynaklarının paylaşılmasında adaletsiz davranıldığı ve yöneticilerin menfaat ilişkisi içinde oldukları çalışanları kayırdığı doğrultusundaki algılarının artması bu yöndeki sessizlik davranışlarının artmasına neden olacaktır. Araştırmamızın sonuçları, örgütsel adaletin örgütsel sessizliğin önemli bir belirleyicisi olduğunu ve örgütsel adalet ile çalışan sessizliği arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğunu ortaya koyan Mirmohamdi ve Marefat (2014), Tangirala ve Ramanujam (2008) ve Whiteside ve Barclay'ın (2013) araştırma bulguları ile uyum göstermiştir.

Regresyon analizleri sonucunda ortaya çıkan algılanan faydacı kronizm ve grup içi kronizm boyutlarının korumacı sessizlik üzerinde bir etkisi olmadığı bulgusu ise, kronizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğunu ortaya koyan Khatri ve Tsang (2003) ve Xin-Zhi ve diğerlerinin (2010) araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Örgütte kronizm algılayan

çalışanların, hem örgüte hem de yöneticilerine bağlılıkları düşük seviyede olacaktır. Bu nedenle de örgüt ve çalışma arkadaşları lehine onları koruyacak bir sessizlik davranışı içerisinde olmayacakları söylenebilir.

Regresyon analizleri sonucunda tespit edilen bir diğer bulgu ise, algılanan bireysel kronizm düzeyi arttıkça çalışanların tüm alt çalışan sessizliği boyutlarında çalışan sessizliğini azaltıcı şekilde davranış göstermeleridir. Buna göre, örgütte çalışanlar arasında kurulan kişisel ilişkiler sonucunda ortaya çıkan kayırmacı davranışları algılayan çalışanlar örgütle ilgili duygu, düşünce ve fikirlerini daha fazla paylaşma eğilimi göstermektedirler.

Faydacı ve grup içi kronizm boyutlarında algılanan kronizm arttığında çalışanların sessizlik davranışları da artarken, bireysel kronizm algısındaki artış çalışanların sessizlik davranışlarını azaltacak yönde etki göstermektedir. Bu durumun çalışanların grup içi etkileşim sonucunda oluşan ve sadakat, karşılıklı menfaat ilişkilerine dayalı kayırma davranışlarını kişisel ilişkiler sonucunda ortaya çıkan kayırma davranışlarına oranla daha normal görmesinden kaynaklı olduğu düşünülebilir. Ayrıca, faydacı ve grup içi kronizm ilişkilerinin gözlemlendiği örgütlerde çalışanları iş güvencesi, yükselme olanakları vb. nedenlerle tedirgin edebilecek bir örgüt ikliminin oluşması çalışanları sessiz kalmaya yöneltebilir. Aksine bireysel kronizmin, bir grup davranışı olarak ortaya çıkmamasının çalışanlar üzerinde farklı bir etkiye neden olabileceği; bireysel kronizm algılayan çalışanların çoğu zaman tepkisel bir davranış göstererek açıkça konuşma davranışı sergilemekte daha cesaretli olabilecekleri söylenebilir.

Çalışmanın ikinci araştırma sorusu olan algılanan örgütsel kronizmin çalışan sessizliği üzerindeki etkisinde kişiliğin düzenleyici rolü olup olmadığı sorusu için yapısal eşitlik modeli ile araştırılmıştır.

Kişilik tipi A ve kişilik tipi B olan çalışanlar için örgütsel kronizmin alt boyutlarından çalışan sessizliğinin alt boyutlarına giden yolların eşitlenmesi ve modelin çalıştırılması sonucunda modelin doğrulanamadığı görülmüştür. Buna göre kişilik tipi, örgütsel kronizmin alt boyutlarının çalışan sessizliğinin alt boyutlarına olan etkisinde düzenleyici etki yaratmaktadır. A ve B tipi kişilik

özellikleri, faydacı kronizm boyutunun korumacı sessizlik boyutu üzerindeki, bireysel kronizm boyutunun korunmacı sessizlik, kabullenici sessizlik ve faydacı sessizlik boyutları üzerindeki etkilerinde düzenleyici rol üstlenmektedir.

Örgütsel kronizmin çalışan sessizliği üzerindeki etkisinde A ve B tipi kişilik özelliklerinin kısmen düzenleyici bir rol üstlendiği söylenebilir. Çalışanların A veya B tipi kişilik özellikleri sergilemesi, faydacı kronizm boyutunun korumacı sessizlik boyutu üzerindeki, bireysel kronizm boyutunun korunmacı sessizlik, kabullenici sessizlik ve faydacı sessizlik boyutları üzerindeki etkisinde istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yaratmaktadır. Fakat bununla beraber, A ve B tipi kişilik özelliklerinin örgütsel kronizmin alt boyutlarının çalışan sessizliğinin alt boyutlarına olan etkisinde diğer alt boyutlarda düzenleyici bir etki yaratmadığı da görülmektedir.

Örgütlerde kronizm adaletsiz uygulamalara neden olarak çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Bu olumsuz etkilerden birisinin özellikle çalışanların kendilerini korumaya ve fayda sağlamaya yönelik sessizlik davranışlarını artırma yönünde olduğu araştırmamızda daha önce yapılan analizlerle ortaya konulmuştur. Kişiliğin bu ilişkide istatistiki olarak kısmen anlamlı bir farklılık yaratmasının nedeninin, kişilik özelliklerinden bağımsız olarak, kronizm algısının çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerinin gücünden ve A ve B tipi kişilik özelliklerine sahip çalışanların tamamı açısından örgütte karşılaşılacak istenmeyen bir davranış biçimi olmasından kaynaklı olduğu söylenebilir.

Araştırmamızda yanıt aradığımız bir diğer soru olan örgütsel kronizmin ve çalışan sessizliğinin alt boyutlarının kamu ve özel sektör arasındaki farklılıklarının ortaya konulması için bağımsız örneklem t testi yapılmış ve sonuçları değerlendirilmiştir.

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda kamu ve özel sektörde çalışanlar arasında kabullenici sessizlik, faydacı sessizlik, faydacı kronizm ve bireysel kronizm düzeyleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Kamu ve özel sektör çalışanları arasında örgütsel kronizm alt boyutlarından grup içi kronizm ile çalışan sessizliği alt boyutlarından korunmacı sessizlik, korumacı sessizlik düzeyleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ($p<0,05$). Buna göre özel sektörde çalışan kişilerin çalışan sessizliği alt boyutlarından korunmacı sessizlik ile örgütsel kronizm alt boyutlarından grup içi kronizm düzeyleri kamu sektöründe çalışan kişilerden anlamlı derecede daha yüksek iken korumacı sessizlik düzeyleri ise anlamlı derecede daha düşüktür.

Araştırma bulgularına göre, özel sektör çalışanlarının korunmacı sessizlik alt boyutunun kamu sektörü çalışanlarından yüksek olması, özel sektör çalışanlarının iş güvencelerinin kamu sektörü çalışanlarından daha az olması ile açıklanabilir. Yöneticileri ile sıkıntı yaşamak istemeyen özel sektör çalışanları, işlerini kaybetmemek veya iş ortamında kendilerini güvende hissedebilmek amacıyla korunmacı sessizlik davranışı sergileyebilirler.

Araştırma bulguları, çalışanların kamu sektöründe korunmacı sessizlik davranışlarını özel sektörden daha fazla sergilediklerini göstermiştir. Özel sektörde çalışanlar rekabete dayalı bir ortamda görevlerini yerine getirdikleri için kendilerini ön plana çıkarmak, çalışma arkadaşları karşısında rekabet üstünlüğü sağlamak ve yöneticilerinin takdirini kazanarak örgüt kaynaklarından daha fazla faydalanmak amacıyla çalışma arkadaşlarını korumaya yönelik sessizlik davranışlarını daha az sergileyebilirler. Kamu sektöründe ise çalışanlar arasında rekabet unsuru daha az tanımlandığı ve çalışan açısından rekabetten kazançlı çıkmanın getirileri daha az ödül karşılığı bulduğu için kurumlarını ve çalışma arkadaşlarını koruyucu yöndeki korunmacı sessizlik davranışının daha sık görülebileceği düşünülebilir.

Araştırma bulgularına göre, özel sektör çalışanlarının grup içi kronizm alt boyutu algısının kamu sektörü çalışanlarından yüksek olması, kamuoyunda yaygın olan kamu sektöründe kronizmin daha sık görüldüğü yönündeki görüşten farklı çıkmıştır. Bu durum, kamu sektöründe yöneticilerin karar alırken çerçevesi önceden çizilmiş yoğun yasal kurallara göre hareket etmesi gerekirken özel sektör yöneticilerinin kararlarında daha fazla inisiyatif kullanabilmeleri ile açıklanabilir. İşe alım sürecinden başlayarak, terfi, ek ödemeler, eğitim

olanakları vb. tercihlerde özel sektör yöneticileri daha serbest karar vererek istedikleri çalışanlar lehine tercih haklarını kullanabilirlerken, kamu sektöründe yöneticilerin karar noktasındaki yetkileri zayıf kalabilmektedir. Yine bu bağlamda kamu sektörü insan kaynakları politikalarında kariyer ilkesinin esas alınmasının, kamu sektöründe görev yapan yöneticilerin kaynakların dağıtım noktasındaki gücünü zayıflatarak kayırmacı davranışların yüksek oranda algılanmamasına neden olduğu düşünülebilir.

Sonuç olarak araştırma kapsamında oluşturulan hipotez sonuçlarına göre araştırma bulguları aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Araştırma sonucunda, algılanan örgütsel kronizmin alt boyutlarından faydacı kronizmin, çalışan sessizliği alt boyutlarından korumacı sessizlik dışındaki tüm alt boyutlar üzerinde, grup içi kronizmin ise korumacı sessizlik ve faydacı sessizlik dışındaki çalışan sessizliği alt boyutları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

- Örgütsel kronizm alt boyutlarından bireysel kronizmin, tüm çalışan sessizliği alt boyutları üzerinde negatif yönlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

- A ve B tipi kişilik özelliklerinin algılanan örgütsel kronizmin çalışan sessizliği davranışı üzerindeki etkisinde kısmen düzenleyici bir rol üstlendiği tespit edilmiştir.

- Özel sektör çalışanlarının genel olarak algıladıkları örgütsel kronizm ve çalışan sessizliği davranışı düzeylerinin kamu sektörü çalışanlarından anlamlı derecede daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

- Örgütsel kronizm ve çalışan sessizliği değişkenlerinin cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, toplam çalışma süresi, kurumda çalışma süresi, idari görev ve kişilik tipi demografik özelliklerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

KAYNAKÇA

- Abdala, H. F., Maghrabi, A. S., Raggad, B. G. (1995). Assessing The Perceptions of Human Resource Managers Toward Nepotism. *International Journal of Manpower*. 19.8, 554-570.
- Acaray, A. ve A. Akturan. (2015). The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 207, 472 – 482.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. L. Berkowitz (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology* in. Vol. 2. New York: Academic Press: 267-299.
- Adler, P. S. ve S-W. Kwon. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*. 27.1, 17-40.
- Ağaoğulları, M. A. ve L. Köker. (2001). *İmparatorluktan Tanrı Devletine*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 50.2, 179-211.
- Akan, V. (1990). Çağdaş Sosyolojide Bir Kuram: Sosyal Alışveriş. *Eğitim ve Bilim*. 14.76, 10-15.
- Akan, V. (2003). Birey ve Toplum. İ. Sezal (Ed.). *Sosyolojiye Giriş* içinde. Ankara: Martı Yayınevi, 81-104.
- Akbaş, K. ve İ. G. Şen. (2013). Türkiye’de Kadına Yönelik Pozitif Ayrımcılık: Kavram, Uygulama ve Toplumsal Algılar. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 13, 165-189.
- Akgündüz, Y. (2014). Otel Çalışanlarının Örgütsel Sessizliği Tercih Etmelerinde Örgütsel Güvenlerinin Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 6.1, 184-199.
- Akgüner, T. (2009). *Kamu Personel Yönetimi*. İstanbul: Der Yayınları.

- Aközer, M. (2003). Kamuoyu Gözüyle Kamuda Yolsuzluk. *Görüş Dergisi*. 57, 14-22.
- Aktan, C. C. (1994). *Temiz Toplum ve Temiz Siyaset*. İzmir: T Yayınları.
- Aktaş, A. M. (2001). Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi ve Kişilik Özellikleri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 56.1, 25-42.
- Aktaş, H. ve E. Şimşek. (2015). Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. 11.24, 205-230.
- Aktaş, H. ve E. Şimşek. (2014). Örgütsel Sessizlik İle Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim. *Akdeniz İİBF Dergisi*. 28, 24-52.
- Aküzüm, C. (2014). The Effect of Perceived Organizational Justice on Teachers' Silence: A Practice in Primary Education Institutions. *International J. Soc. Sci. & Education*. 5.1, 95-107.
- Akyüz, B. (2015). Örgütsel Sessizlik ve Bireysel Yaratıcılık Performansı İlişkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 44, 207-216.
- Allen, N. W. (2015). Clientelism and The Personal Vote in Indonesia. *Electoral Studies*. 37, 73-85.
- Allen, L. ve G. Li. (2011). Clawbacks and Cronyism: Evidence from China. *Financial Management*. 40.3, 733-756.
- Allen, N. J. ve J. P. Meyer. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*. 49, 252-276.
- Alparslan, A. M. ve M. Kayalar. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 4.6, 136-147.

- Amah, O. E. ve C. A. Okafor. (2008). Relationships Among Silence Climate, Employee Silence Behaviour and Work Attitudes: The Role of Self-Esteem and Locus of Control. *Asian Journal of Scientific Research*. 1.1, 1-11.
- Amirkhani, A. ve E. S. Oliaei. (2015). Evaluation of Effect of Self-Leadership on Organizational Silence in the Bahman Group. *Visi Jurnal Akademik*. 2, 62-67.
- Araslı, H. ve M. Tümer. (2008). Nepotism, Favoritism and Cronyism: A Study of Their Effects on Job Stress and Job Satisfaction in The Banking Industry of North Cyprus. *Social Behavior and Personality*. 36.9, 1237-1250.
- Araslı, H., Bavık, A., Ekiz, E. H. (2006). The Effects of Nepotism on Human Resource Management: The Case of Three, Four and Five Star Hotels in Northern Cyprus. *International Journal of Sociology and Social Policy*. 26.7/8, 295-308.
- Argon, T. (2016). Öğretmen Görüşlerine Göre İlkokullarda Yöneticilerin Kayırmacılık Davranışları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. 24.1, 233-250.
- Arıkboğa, F. Ş. ve B. Akdöl. (13-16 Ekim 2009). Türkiye’de İlaç Sektöründe Kadına Yönelik Tutumlar ve Pozitif Ayrımcılık Üzerine bir Araştırma. *Uluslararası Multidisipliner Kadın Kongresi*. Bildiriler Kitabı Cilt 3. İzmir: 77-89.
- Arlı, D. (2013). İlkokul Müdürlerinin Örgütsel Sessizlik İle İlgili Görüşleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 3.2, 69-84.
- Aronson, A. H. (1950). Merit System Objectives and Realities. *Social Security Bulletin*. 13, 3-19.
- 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.

- Aslan, Z. ve A. G. Özkoç. (2015). Örgütsel Adalet. Küçükaltan, D., Tükeltürk, Ş. A., Gürkan, G. Ç. (Ed.). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* içinde. Ankara: Detay Yayıncılık, 145-162.
- Asunakutlu, T. (2010). Kayırmacılığın Temelleri: Benzerlik ve Benzemezlik. R. Erdem (Ed.). *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* içinde. İstanbul: Beta Yayınları, 41-60.
- Asunakutlu, T. ve U. Avcı. (21-23 Mayıs 2009). Nepotizm-İş Tatmini İlişkisi: Aile İşletmelerinde Bir İnceleme. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Bildiriler Kitabı. Eskişehir: 730-736.
- Ataöv, T. (1996). *Çatışmaların Kaynağı Olarak Ayrımcılık*. Ankara: Ankara Üniversitesi S.B.F. İnsan Hakları Merkezi Yayınları.
- Ateş, M. (1995). *Kamu Hizmetlerinde İşe Alma Sistemleri ve Türkiye’de Uygulanan Politikalar Üzerine Bir İnceleme*. Ankara: DPT Yayınları.
- Ayata, A. G. ve B. Arıcı. (1996). Bir Olgu Olarak Siyasette Kollamacılık. *Yeni Türkiye*. 2.9, 82-87.
- Aydoğan, İ. (2009). Favoritism in the Turkish Educational System: Nepotism, Cronyism and Patronage. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*. 4.1, 19-35.
- Aykaç, B. (1997). *Kamu Bürokrasisi ve Türk Kamu Personel Yönetiminde Bürokratik Eğilimler*. Ankara: YÖK Matbaası.
- Aykaç, B. (1990). Personel Yönetiminde Yeterlik İlkesi. *Amme İdaresi Dergisi*. 4, 91-109.
- Aytaç, Ö. (2010). Kayırmacı İlişkilerin Sosyolojik Temeli. R. Erdem (Ed.). *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* içinde. İstanbul: Beta Yayınları, 3-26.
- Aziz, A., Goldman, H. M., Olsen, N. (2007). Facets of Type A Personality and Pay Increase Among the Employees of Fast Food Restaurants. *International Journal of Hospitality Management*. 26.3, 754-758.

- Bagheri, G., Zarei, R., Aeen, M. N. (2012). Organizational Silence. *Ideal Type of Management*. 1.1, 47-58.
- Baron, R. A. (1989). Personality and Organizational Conflict: Effects of The Type A Behavior Pattern and Self-Monitoring. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 44.2, 281-296.
- Bayın, G., Yeşilaydın, G., Esatoğlu, E. F. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Nedenlerinin Belirlenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 7.1, 248-266.
- Baymur, F. (1994). *Genel Psikoloji*. İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Bayraktar, A. N. (2014). Astların Yöneticisini Lider Olarak Kabul Etmesinin Lider Üye Etkisi Yoluyla Örgütsel Sessizliğe Etkisi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Begley, T. M., Khatri, N., Tsang, E. W. K. (2010). Networks and Cronyism: A Social Exchange Analysis. *Asia Pacific Journal of Management*. 27.2, 281-297.
- Beheshtifar, M., Borhani, H., Moghadam, M. N. (2012). Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2.11, 275-282.
- Berkman, A. Ü. (1983). *Az gelişmiş Ülkelerde Kamu Yönetiminde Yolsuzluk ve Rüşvet*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Bildik, B. (2009). Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE.
- Bisel, R. S. ve E. N. Arterburn. (2012). Making Sense of Organizational Members' Silence: A Sensemaking-Resource Model. *Communication Research Reports*. 29.3, 217-226.

- Blackman, D. ve E. Sadler-Smith. (2009). The Silent and the Silenced in Organizational Knowing and Learning. *Management Learning*. 40.5, 569-585.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons.
- Bortner, R. W. (1969). A Short Rating Scale As a Potential Measure of Pattern a Behavior. *Journal of Chronic Diseases*. 22, 87-91.
- Bourdieu, P. ve L. J. D. Wacquant. (1992). *An Invitation to Reflexive Sociology*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Bowen, F. ve K. Blackmon. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*. 40.6, 1393-1417.
- Breen, V., Fetzer, R., Howard, L., Preziosi, R. C. (2005). Consensus Problem-Solving Increases Perceived Communication Openness in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 17.4, 215-229.
- 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. (2013). Employee Silence Motives: Investigation of Dimensionality and Development of Measures. *Journal of Organizational Behavior*. 34, 671-697.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., Greenberg, J. (2009). Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations. J. Greenberg ve M. S. Edwards (Ed.). *Voice and Silence in Organizations* in. United Kingdom: Emerald Group Publishing, 3-37.

- Bruneau, T. (1973). Communicative Silences: Forms and Functions. *The Journal of Communication*, 23, 17-46'dan aktaran Craig C. Pinder ve Karen P. Harlos. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Response to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*. 20, 340.
- Buchholz, R. A. ve S. B. Rosenthal (1998). *Business Ethics: The Pragmatic Path Beyond Principle to Process*. NJ: Prentice Hall. 3'den aktaran S. Tevrüz. (2007). Etik Yaklaşımlar ve İş Ahlakı. S. Tevrüz (Ed.). *İş Hayatında Etik* içinde. İstanbul: Beta Yayınları, 2-3.
- Büte, M. (2011a). Kayırmacılığın Çalışan Davranışları ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerine Etkileri: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*. 44.1, 135-153.
- Büte, M. (2011b). Nepotizm ve İş Tatmini İlişkisinde İş Stresinin Aracı Rolü Var mıdır?. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 29, 175-184.
- Büte, M. (2011c). Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri İle İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 15.1, 383-404.
- Caplan, R. D. ve K. W. Jones. (1975). Effects of Work Load, Role Ambiguity, and Type A Personality on Anxiety, Depression, and Heart Rate. *Journal of Applied Psychology*. 60.6, 713-719.
- Castells, M. (2008). *Ağ Toplumunun Yükselişi*. E. Kılıç (Çev.). 2. Baskı. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları. (orijinal baskı tarihi 2003).
- Ciulla, J. B. (2005). In Praise of Nepotism?. *Business Ethics Quarterly*. 15.1, 153-160.
- Coco, G. ve R. Lagravinese. (2014). Cronyism and Education Performance. *Economic Modelling*. 38, 443-450.

- Çaha, H. (2009). Türkiye’de Yolsuzluk: Yapısal Boyutlar ve Uygulama. *Amme İdaresi Dergisi*. 42.1, 105-137.
- Çakıcı, A. ve B. Aysen. (2014). Örgütlerde Yönetici Sessizliği Mümkün Müdür? Keşifsel Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*. 7.1, 107-125.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 17.1, 117-134.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16.1, 145-162.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği*. 1. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakınberk, A. K., Dede, N. P., Yılmaz, G. (2014). Relationship between Organizational Silence: an Example of Public University. *Journal of Economics, Finance and Accounting*. 1.2, 91-105.
- Çarıkçı, İ. H. ve E. T. Arslan. (2010). Türk Yönetim Geleneğinde Kayırmacılığın Tarihi Seyri. R. Erdem (Ed.). *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* içinde. İstanbul: Beta Yayınları, 27-39.
- Çavuş, M. F., Develi, A., Sarıoğlu, G. S. (2015). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*. 3.1, 10-20.
- Çelik, Y. (2006). Tanzimat Devrinde Rüşvet-Hediye İkilemi ve Bu Alandaki Yolsuzlukları Önleme Çabaları. *Türk Kültürü İncelemeleri Dergisi*. 15, 25-64.
- Çelik, K. ve A. R. Erdem. (2012). Üniversitede Çalışan İdari Personele Göre “Kayırmacılık”. *Mediterranean Journal of Educational Research*. 11, 23-30.

- Çetin, C. ve A. Özdemirci. (2011). İnsan Kaynakları Uygulamalarında Siyasi Ayrımcılık. E. Demirel, M. Tikici, C. Çetin (Ed.). *Türk İş Yaşamında Ayrımcılık* içinde. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 193-203.
- Çınar, O., Karcıoğlu, F., Alioğulları, Z. D. (2013). The Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: a Survey in The Province of Erzurum, Turkey. *Procedia -Social and Behavioral Sciences*. 99, 314-321.
- Çiftci, B. (2012). Örgütsel Etik. M. Zencirkıran (Ed.). *Örgüt Sosyolojisi* içinde. 1. Baskı. Bursa: Dora Yayınevi, 173-207.
- Çoban, O. (1999). Bir Siyasal Yozlaşma Türü Olarak Rüşvet ve Ekonomik Etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 13.1, 173-195.
- Çolak, Ö. F. ve H. Ardor. (2001). İşgücü Piyasasında Ayrımcılık. *Ekonomik Yaklaşım*. 12.40, 89-111.
- Çulpan, R. (1980). Bürokratik Sistemin Yozlaşması. *Amme İdaresi Dergisi*. 13.2, 31-45.
- Dailey, R. C. ve L. T. Reuschling. (1980). Managing Continuity in The Family-Owned Company. *Journal of General Management*. 5. 49-56'den aktaran Abdala ve diğerleri. (1995). Assessing The Perceptions of Human Resource Managers Toward Nepotism. *International Journal of Manpower*. 19.8, 555-556.
- Dearborn, M. J. ve J. E. Hastings. (1987). Type A Personality as a Mediator of Stress and Strain in Employed Women. *Journal of Human Stress*. 13.2, 53-60.
- Demir, M. (2014). İşgörenlerin Adalet Algılamaları Kapsamında Sessizlik Davranışının Kariyer Beklentisi ile İlişkisi. *International Journal of Human Sciences*. 11.1, 1095-1113.

- Demir, Ü. O. C. (2013). Kalkınma İktisadına Oyun Teorik Yaklaşım: Fakirlik Tuzakları Üzerine Üç Makale. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi SBE.
- Demir, M. (2011). İş Yaşamında Ayrımcılık: Turizm Sektörü Örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. 8.1, 760-784.
- Demir, M. ve Ş. Ş. Demir. (2012). Yükseköğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizlik: Turizm Lisans Eğitimi Kurumları Örneği. *Milli Eğitim*. 193, 184-199.
- Demiralay, T. (2014). Hekimlerde Örgütsel Sessizliğin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Edirne: Trakya Üniversitesi SBE.
- Deniz, N., Noyan, A., Ertosun, Ö. G. (2013). The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in Private Healthcare Company. *Social and Behavioral Sciences*. 99, 691-670.
- Detert, J. R. ve E. R. Burris. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?. *Academy of Management Journal*. 50.4, 869–884.
- Dikmetaş, E. (2010). Meritokrasi ve Gelişimi. R. Erdem (Ed.). *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* içinde. İstanbul: Beta Yayınları, 203-231.
- Dilek, Y. (2014). Kişilik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi SBE.
- Dileyici, D. ve Ö. Özkıvrak. (2010). Bütçe Anlayışındaki Değişim Süreci: Denk Bütçe İlkesinin Erozyonu ve Açık Bütçe Politikası. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*. 2.1, 33-55.
- Duan, J., Lam, W., Chen, Z., Zhong, J. A. (2010). Leadership Justice, Negative Organizational Behaviors, and The Mediating Effect of Affective Commitment. *Social Behavior and Personality*. 38.9, 1287-1296.

- Durak, İ. (2014). Örgütsel Sessizliğin Demografik ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*. 28.2, 89-108.
- Durak, İ. (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. 1. Baskı. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Duverger, M. (1965). The Influence of Political Forces. Martin Kriesberg (Edt.). *Public Administration in Developing Countries* in. Washington: The Brookings Institution. 11'den aktaran S. Güran. (1980). *Memur Hukukunda Kayırma ve Liyakat Sistemleri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 111-112.
- 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.
- Ehtiyar, R. ve M. Yanardağ. (2008). Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Chain Hotel. *Tourism and Hospitality Management*. 14.1, 51-68.
- Elçi, M., Karabay, M. E., Alpkın, L., Şener, İ. (2014). The Mediating Role of Mobbing on the Relationship between Organizational Silence and Turnover Intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 150, 1298-1309.
- Ellis, J. B. ve L. V. Dyne. (2009). Voice and Silence as Observers' Reactions to Defensive Voice: Predictions Based on Communication Competence Theory. J. Greenberg ve M. S. Edwards (Ed.). *Voice and Silence in Organizations* in. United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited. 37-61.

- Emerson, R. (1981). Social Exchange Theory. M. Rosenberg ve R. Turner (Ed.). *Social Psychology* in. New York: Basic. 30-65'den aktaran M. Waters. (2008). *Modern Sosyoloji Kuramları*. 1. Baskı. İstanbul: Gündoğan Yayınları, 110.
- Erdem, B., Ceylan, U., Saylan, U. (2013a). 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.
- Erdem, B., Çeribaş, S., Karataş, A. (2013b). Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Kronizm (Eş – Dost Kayırmacılığı) Algıları: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Bir, İki ve Üç Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*. 17.1, 51-69.
- Erdem, M. ve E. Meriç. (2012). Okul Yönetiminde Kayırmacılığa İlişkin Ölçek Geliştirme Çalışması (Study on scale development about favoritism at school administration). *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi - Journal of Educational Sciences Research*. 2.2, 141–154.
- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış*. 2. Baskı. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eren, E. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. 11. Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Erenler, E. (2010). Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi SBE.
- Ergun, T. (2004) *Kamu Yönetimi: Kuram, Siyasa, Uygulama*. Ankara: TODAİE Yayını.
- Erigüç, G., Özer, Ö., Turaç, İ. S., Songur, 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.

- Erigüç, G., Özer, Ö., Saygılı, M. (10-12 Eylül 2014b). Sağlık Kurumlarında Örgütsel Sessizlik: Çalışan Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti. 8. *Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi*. Bildiriler Kitabı. Lefke: 347-355.
- Erkuş, A. ve E. Günlü. (2009). İletişim Tarzının ve Sözsüz İletişim Düzeyinin Çalışanların İş Performansına Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 20.1, 7-24.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O., Öztürk, U. C. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*. 16.2, 97-124.
- Ersever, H. (1993). Öğrenilmiş Çaresizlik. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 26.2, 621-632.
- Eryılmaz, B. (2012). *Kamu Yönetimi*. 5. Baskı. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Eryılmaz, B. (2002). *Bürokrasi ve Siyaset*. 1. Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Eryılmaz, B. (1993). Kamu Bürokrasisinin Denetlenmesinde Yeni Gelişmeler. *Amme İdaresi Dergisi*. 26.4, 81-106.
- Eryılmaz, B. ve H. Biricikoğlu. (2011). Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik ve Etik. *İş Ahlakı Dergisi*. 4.7, 19-45.
- Esfahani, A. N., Karimi, A., Salahshouri, R., Tavakol, S. (2014). Analysis of the Relationship between Organizational Communications and Organizational Silence. *Management and Administrative Sciences Review*. 3.6, 944-952.
- Etcı, H. (2012). Sosyal Yardımların Politik Nitelik Kazanması (2002-2011 Türkiye Örneğinde). *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi SBE.
- Eysenck, H. J. ve G. Wilson. (2000). *Kişiliğinizi Tanıyın*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Fatima, A., Salahuddin, S., Hassan, M., Hoti, Khan, H. A. (2015). Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Procedural Justice. *Journal of Economics, Business and Management*. 3.9, 846-850.
- Ferrin, D. L., Kim, P. H., Cooper, C. D., Dirks, K. T. (2005). Silence Speaks Volumes: The Effectiveness of Reticence in Comparison to Apology and Denial for Repairing Integrity – and Competence – Based Trust Violations. *Academy of Management Meeting Best Papers Proceedings*. 1, C1-C6.
- Fettahloğlu, Ö. O. ve S. Demir. (2014). Konuşma Hürriyetinin Yanında Sessiz Kalma Seçeneği: Üniversite Akademik Personelinin Örgütsel Sessizlik ve Whistleblowing (İfşa Etme) Hakkındaki Görüşleri. *Akademik Bakış Dergisi*. 45, 27-52.
- Fevre, R., Grainger, H., Brewer, R. (2011). Discrimination and Unfair Treatment in the Workplace. *British Journal of Industrial Relations*. 49.2, 207-235.
- Fındıkcı, L. (2013). Yerel Yönetimler Etik ve Patronaj. *Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi*. 2.4, 62-87.
- Field, J. (2008). *Sosyal Sermaye*. B. Bilgen ve B. Şen. (Çev.). 2. Baskı. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları. (orijinal baskı tarihi 2003).
- Findley, C. V. (1994). *Osmanlı Devletinde Bürokratik Reform*. L. Boyacı ve İ. Akyol. (Çev.). 1. Baskı. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Fletcher, D. ve T. Watson. (2007). Voice, Silence and the Business of Construction: Loud and Quiet Voices in the Construction of Personal, Organizational and Social Realities. *Organization Articles*. 14.2, 155-174.
- Friedman, M. (1980). Type A Behavior: A Progress Report. *The Sciences*. 20, 10-28.
- Friedman, M., Byers, S. O., Diamant, J., Rosenman, R. H. (1975). Plasma Catecholamine Response of Coronary-Prone Subjects (Type A) to a Specific Challenge. *Metabolism*. 24.2, 205-210.

- Fujio, M. (2004). Silence During Intercultural Communication: a Case Study. *Corporate Communications: An International Journal*. 9.4, 331- 339.
- Gangestad, S. W. ve M. Snyder. (2000). Self-Monitoring: Appraisal and Reappraisal. *Psychological Bulletin*. 126.4, 530–555.
- Gans-Morse, J., Mazzuca, S., Nichter, S. (2014). Varieties of Clientelism: Machine Politics During Elections. *American Journal of Political Science*. 58.2, 415–432.
- Gao, L., Janssen, O., Shi, K. (2011). Leader Trust and Employee Voice: The Moderating Role of Empowering Leader Behaviors. *The Leadership Quarterly*. 22, 787–798.
- Geçer, A. (2015). Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Kayırmacılık ve Örgütsel Destek Algısı (Muğla İli Örneği). *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi EBE.
- Genç, N. ve T. Koçel. (7-8 Kasım 2014). Örgütsel Sessizlik ve Tecahül-i Arifane: İki Farklı Konudan Aynı Davranış Düzlemine. 2. *Örgütsel Davranış Kongresi*. Bildiriler Kitabı. Kayseri: 129-136.
- Giddens, A. (2008). *Sosyoloji*. 1. Basım. İstanbul: Kırmızı Yayınları.
- Gift, M. J., Gift, P., Zheng, Q. (2013). Cross-Cultural Perceptions of Business Ethics: Evidence from the United States and China. *Journal of Bus Ethics*. 114, 633–642.
- Gödekmerdan, M. (1991). İngiliz Kamu Personel Rejiminin Özellikleri. *Türk İdare Dergisi*. 63.391, 237- 243.
- Gönülaçar, Ş. (2015). Etik.
- https://www.academia.edu/9326934/Etik_İlkeler_ve_İhlaller (7 Ocak 2016).

Gönülaçar, Ş. (2014). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kayırmacılık Kuşatması ve Liyakatsizlik Çıkmazı.

https://www.academia.edu/9687458/İnsan_Kaynakları_Yönetiminde_Kayırmacılık_Kuşatması_ve_Liyakatsizlik_Çıkmazı (4 Ağustos 2016).

Göregenli, M. (2012). Temel Kavramlar: Önyargı, Kalıpyargı ve Ayrımcılık. K. Çayır ve M. A. Ceyhan (Ed.). *Ayrımcılık Çok Boyutlu Yaklaşımlar* içinde. 1. Baskı. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 17-27.

Granovetter, M. (1983). The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. *Sociological Theory*. 1, 201-233.

Greenberg, J., Brinsfield, C. T., Edwards, M. S. (27-29 April 2007). Silence as Deviant Work Behavior: The Peril of Words Unspoken. *Paper Presented at the Society for Industrial and Organizational Psychology*. New York'dan aktaran Chad T. Brinsfield. (2009). Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors. *Unpublished MBA Thesis*. Ohio: The Ohio State University, 185.

Gül, İ. I. (2012). Hukukta Ayrımcılık Yasağı. K. Çayır ve M. A. Ceyhan (Ed.). *Ayrımcılık Çok Boyutlu Yaklaşımlar* içinde. 1. Baskı. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 117-133.

Gül, H. ve N. Özcan. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*. 1.2, 107-135.

Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. 1. Basım. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Güran, S. (1980). *Memur Hukukunda Kayırma ve Liyakat Sistemleri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.

Gürer, A., Solmaztürk, A. B., Tın, U. (14-15 Mayıs 2015). Kooperatiflerde Algılanan Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Sakarya İli Örneği. *21. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi*. Bildiriler Kitabı. Karabük: 137-153.

- Hagene, T. (2015). Political Clientelism in Mexico: Bridging the Gap Between Citizens and the State. *Latin American Politics and Society*. 57.1, 139-162.
- Harlos, K. P. (2001). When Organizational Voice Systems Fail: More on The Deaf-Ear Syndrome and Frustration Effects. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 37.3, 324-342.
- Harvey, J. B. (1988). The Abilene Paradox: The Management of Agreement. *Organizational Dynamics*. 17.1, 17-43.
- Hazen, M. A. (2006). Silences, Perinatal Loss, and Polyphony: A Post-Modern Perspective. *Journal of Organizational Change Management*. 19.2, 237-249.
- Hedges, P. (1997). *Kişiliğinizi Tanımanın Yolları*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Heidegger, M. (1993). *Sein und Zeit*, Niemeyer Verlag, Tübingen'den aktaran Çetin Türkyılmaz. (2013). <http://viraverita.org/yazilar/sinir-sessizlik-ve-felsefe> (14 Kasım 2015).
- Henriksen, K. ve E. Dayton. (2006). Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety. *Health Services Research*. 41.4, 1539-1554.
- Heper, M. (2006). *Türkiye'de Devlet Geleneği*. 2. Baskı. Ankara: Doğu Batı Yayınları.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. 1. Printing. Massachusetts: Harvard University Press.
- Hodder, R. (2015). What's Wrong with Patronage?. *Society*. 52. 166–173.
- Hortaçsu, N. (1998). *Grup İçi ve Gruplar Arası Süreçler*. 1. Baskı. Ankara: İmge Kitabevi.
- Huang, X., Vliert, E. V., Vegt, G. V. (2005). Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally. *Management and Organization Review*. 1.3, 459–482.

- Ichniowski, T. (1988), The New Nepotism: Why Dynasties are Making a Comeback. *Business Week*. 31, 106-109'dan aktaran Abdala ve diğeri. (1995). Assessing The Perceptions of Human Resource Managers Toward Nepotism. *International Journal of Manpower*. 19.8, 557.
- Ishaq, H. M. ve A. Zuilqar. (2014). To Investigate The Moderating Role of Favoritism on Employees Motivation. *Sci.Int.(Lahore)*. 26.1, 347-351.
- Iwata, N., Suzuki, K., Saito, K., Abe, K. (1992). Type A Personality, Work Stress and Psychological Distress in Japanese Adult Employees. *Stress Medicine*. 8.1, 11-21.
- İlhan, S. ve Ö. Aytaç. (2010). Türkiye'de Kayırmacı Eğilimlerin Oluşmasında Toplumsal ve Kültürel Yapının Rolü. R. Erdem (Ed.). *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* içinde. İstanbul: Beta Yayınları, 61-83.
- İslamoğlu, A. H. (2003). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. 2. Baskı: İstanbul: Beta Yayınları.
- İşçi, E., Bal Taştan, S., Kozal, A. (2013). Örgütlerde Kurumsallaşma Düzeyinin Nepotizm Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 1.1, 61-83.
- Jamal, M. (1990). Relationship of Job Stress and Type-A Behavior to Employees' Job Satisfaction, Organizational Commitment, Psychosomatic Health Problems, and Turnover Motivation. *Human Relations*. 43.8, 727-738.
- Jaworski, A. (1993). *The Power of Silence: Social and Pragmatic Perspectives*. Newbury Park, CA: Sage Publications'den aktaran Michael Ross Slade (2008). The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory. *Unpublished Doctorate Thesis*. New York: The George Washington University, 60.

- Jensen, J. V. (1973). Communicative Functions of Silence. *ETC: A Review of General Semantics*. 30.3, 249-257'den aktaran Craig C. Pinder ve Karen P. Harlos. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Response to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*. 20, 338.
- Jones, R. G. ve T. Stout. (2015). Policing Nepotism and Cronyism Without Losing the Value of Social Connection. *Industrial and Organizational Psychology*. 8.1, 2-12.
- Kahveci, G. ve Z. Demirtaş. (2013). Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları. *Eğitim ve Bilim*. 38.167, 50-64.
- Kahya, C. (2015). Mesleki Özyeterlilik ve Örgütsel Sessizlik İlişisini Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 5.1, 293-314.
- Karacaoğlu, K. ve C. Küçükköylü. (7-8 Kasım 2014). İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. 2. *Örgütsel Davranış Kongresi*. Bildiriler Kitabı. Kayseri: 147-155.
- Karacaoğlu, K. ve D. Yörük. (2012). Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması. "İş Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 14.3, 45-63.
- Karahan, A. ve H. Yılmaz. (2014). Nepotizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 14.27, 123-148.
- Karakiraz, A. (2012). Kültürel Boyutlardan Kontrol Odağı, Bireycilik ve Toplulukçuluğun İşgören Sessizliğine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE.
- Karan, U. (2012). Eşitlik İlkesi ve Ayrımcılık Yasağı: Hukuksal Çerçeve. K. Çayır ve M. A. Ceyhan (Ed.). *Ayrımcılık Çok Boyutlu Yaklaşımlar* içinde. 1. Baskı. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 135-146.

- Karataş, A. (2013). Otel İşletmelerinde Kronizmin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Muğla İlinde Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi SBE.
- Keefer, P. (2007). Clientelism, Credibility, and the Policy Choices of Young Democracies. *American Journal of Political Science*. 51.4, 804-821.
- Khatri, N., Wen, C. Y., Fuei, L. W., Geok, T. A. (2008). Cronyism: Antecedents and Consequences.
- <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.133.6966&rep=rep1&type=pdf>. (28 Ağustos 2016).
- Khatri, N., Tsang, E. W. K., Begley, T. M. (2006). Cronyism: a Cross-Cultural Analysis. *Journal of International Business Studies*. 37, 61-75.
- Khatri, N. ve E. W. K. Tsang. (2003). Antecedents and Consequences of Cronyism in Organizations. *Journal of Business Ethics*. 43, 289-303.
- Khatri, N., Tsang, E. W. K., Begley, T. M. (2003). Cronyism: The Downside of Social Networking. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*.1, 1-6.
- Kılıç, G., Tunç, T., Saraçlı, S., Kılıç, İ. (2013). Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 5.1, 17-32.
- Kılıç, R., Keklik, B., Yıldız, H. (2014). Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Taniyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*. 21.2, 249-268.
- Kılıçlar, A. ve M. Harbalıoğlu. (2014). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 6.1, 328-346.

- Kılınç, İ. ve S. Ağraş. (2012). İş Etiği. D. E. Özler (Ed.). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* içinde. Bursa: Ekin Yayınevi, 65-79.
- Kırel, Ç. (1994). *Stresin Bireysel Sonuçları. Stres Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları.
- Kish-Gephart, J. J., 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.
- 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).
- Knoll, M. ve R. V. Dick. (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.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*. 14. Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kosny, A., Santos, I., Reid, A. (2016). Employment in a "Land of Opportunity?" Immigrants' Experiences of Racism and Discrimination in the Australian Workplace. *International Migration & Integration*. 17.65.
- Köknel, Ö. (1997). *Kaygıdan Mutluluğa Kişilik*. 14. Basım. İstanbul: Altın Kitaplar Basımevi.
- Köse, E. K. (2014). Dezavantajlı Okullarda Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 2.2, 28-36.
- Kumar, M. D., Alagappan, P. N., Govindarajo, N. (2015). The Impact of Organizational Silence on Job Stress, Organizational Commitment and Intention to Leave Among Expatriate Employees. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*. 9.29, 1-8.

- Kunnanatt, J. T. (2003). Type A Behavior Pattern and Managerial Performance: A Study Among Bank Executives in India. *International Journal of Manpower*. 24.6, 720-734.
- Kurtoğlu, A. (2012). Siyasal Örgütler ve Sivil Toplum Örgütleri Bağlamında Hemşehrilik ve Kollamacılık. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 67.1, 141-169.
- Kurtoğlu, A. (2005). Mekansal Bir Olgu Olarak Hemşehrilik ve Bir Hemşehrilik Mekanı Olarak Dernekler. *European Journal of Turkish Studies*.2. <https://ejts.revues.org/375> (23 Ağustos 2016).
- Kutunis, R. Ö. ve E. Çetinel. (2014). Kadınların Sessizliği: Devlet Okullarındaki Kadın Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*. 47.1, 153-173.
- Kutunis, R. Ö. ve A. Karakiraz. (10-12 Mayıs 2012). İşgören Sessizliğinde Kültürel Boyutların Rolü Var Mı?. 11. *Ulusal İşletmecilik Kongresi*. Bildiriler Kitabı. Konya: 669-671.
- Kutlay, Y. (2012). Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Adanmışlık ve Öz-Yeterliliklerinin Örgütsel Sessizlikleri Üzerine Etkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi SBE.
- Kuznar, L. A. ve W. Frederick. (2007). Simulating The Effect of Nepotism on Political Risk Taking and Social Unrest. *Computational and Mathematical Organization Theory*. 13, 29-37.
- Kwon, I. (2006). Endogenous Favoritism in Organizations. *The B.E. Journal of Theoretical Economics*. 6.1, 1-24.
- Laeque, S. Y. ve N. Z. Bakhtawari. (2014). Employee Silence as a Determinant of Organizational Commitment: Evidence from the Higher Education Sector of Pakistan. *European Journal of Business and Management*. 6.20, 46-51.

- Law, I. (2009). Discrimination. G. Ritzer (Ed.). *The Blackwell Encyclopedia of Sociology* in. 4. Published. Oxford: Blackwell Publishing.
- Leblebici, N. D., Babaoğlu, C., Kurban, A. (19-21 Ekim 2011). Türk Kamu Yönetiminde İstihdamda Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık. *9. Kamu Yönetimi Forumu*, Ankara: 1-11.
- Lee, J. S. (2008). Favoritism in Asymmetric Procurement Auctions. *International Journal of Industrial Organization*. 26, 1407–1424.
- Leymann, H. (1996). The Content and Development of Bullying at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 5.2, 165-184.
- Lim, L. (2016). Analysing Meritocratic (in) Equality in Singapore: Ideology, Curriculum and Reproduction. *Critical Studies in Education*. 57.2, 160-174.
- Lindgreen, A. (2004). Corruption and Unethical Behavior: Report on a Set of Danish Guidelines. *Journal of Business Ethics*. 51, 31-39.
- Liu, D., Wu, J., Ma, J. (6-9 July 2009). Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Telecommunication Company. *Computers & Industrial Engineering*. IEEE Conference Publications. Troyes: 1647 – 1651.
- Luca, D. (2015). Votes and Regional Economic Growth: Evidence from Turkey. *World Development*. 78, 477-495.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior*. 12. Published. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Mahajan, A. ve Mahajan, A. (2016). Code of Ethics Among Indian Business Firms: A Cross-sectional Analysis of Its Incidence, Role and Compliance. *Paradigm*. 20.1, 14–35.
- Martin, N. (2014). The Dark Side of Political Society: Patronage and the Reproduction of Social Inequality. *Journal of Agrarian Change*. 14.3, 419–434.

- Matthews, K. A. (1982). Psychological Perspectives on the Type A Behavior Pattern. *Psychological Bulletin*. 91.2, 293-323.
- Mayer, R. C., Davis J. H., Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*. 20.3, 709-734.
- McAdams, D.P. (1997). A Conceptual History of Personality Psychology. R. Hogan, J. Johnson ve S. Briggs (Ed.). in *Handbook of Personality Psychology*. Cambridge: Academic Press, 3-39.
- McClure, L. ve W. B. Werther. (1993). Personality Variables in Management Development Interventions. *The Journal of Management Development*. 12, 3, 39-47.
- McGowan, R. A. (7-9 July 2003). Organizational Discourses: Sounds of Silence and Voice in Organizational Life Stream. *3rd International Critical Management Studies Conference*. Lancaster.
- Memişoğlu, D. ve A. Durgun. (2007). Devlet Başarısızlığına Yol Açan Etkenlerden Biri Olarak Patronaj İlişkileri. *Yerel Siyaset Dergisi*. 24, 9-13.
- Mendras, H. (2009). *Sosyolojinin İlkeleri*. 2. Baskı. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Meriç, E. ve M. Erdem. (2013). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yönetiminde Kayırmacılık. *Educational Administration: Theory and Practice*. 19.3, 467-498.
- Merikoski, V. (1969). *The Politicization of Public Administration*. Helsinki: Academia Scientiarum.
- Metin, O. (2011). Sosyal Politika Açısından AKP Dönemi: Sosyal Yardım Alanında Yaşananlar. *Çalışma ve Toplum*. 1, 179-200.
- Milliken, F. J. ve E. W. Morrison. (2003). Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*. 40.6, 1563-1568.

- 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.
- Mirmohhamdi, S. M. ve A. Marefat. (2014). The Effect of Perceived Justice and Organizational Silence on Organizational Commitment. *International Review of Management and Business Research*. 3.3, 1773-1789.
- Montemayor, R. (1978). Men and Their Bodies: The Relationship between Body Type and Behavior. *Journal of Social Issues*. 34.1, 48-64.
- Mooghali, A. ve Z. Bahrapour. (2015). Analyzing Relationships Between Perceived Silence Climate, Employee Silence Behavior And Job Attitudes. *International Journal of Academic Research*. 7.1, 142-149.
- Moorhead, G. ve R. W. Griffin (1992), *Organizational Behavior*. 3. Baskı. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Moradi, J., Bijadeh, M., Eskandarian, M., Alinejhad, F. (2015). Investigation of the Relationship between Optimism, Flexibility and Organizational Silence. *Journal of Renewable Natural Resources Bhutan*. 3.4, 49-55.
- Morgan, C. T. (1999). *Psikolojiye Giriş*. 13. Baskı, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları, Yayın No:1.
- Morrison, E. F. ve F. J. Milliken. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*. 25.4, 706-725.
- Mudrack, P. E. (1997). Protestant Work-Ethic Dimensions and Work Orientations. *Personality and Individual Differences*. 23.2, 217-225.
- Nakane, I. (2006). Silence and Politeness in Intercultural Communication in University Seminars. *Journal of Pragmatics*. 38, 1811-1835.

- Naktiyok, A., Kızıl, S., Timuroğlu, M. K. (2015). alışanların Adalet Algısı Sessizliklerini Etkiler Mi? ÖYP ve Diğer Araştırma Görevlileri Açısından Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 20.4, 197-219.
- Narayan, D. ve M. F. Cassidy. (2001). A Dimensional Approach to Measuring Social Capital: Development and Validation of a Social Capital Inventory. *Current Sociology*. 49.2, 59-102.
- Nartgün, ř. S. ve V. Kartal. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 2.2, 47-67.
- Nikmaram, S., Yamchi, H. G., Shojaii, S., Zahrani, M. A., Alvani, S. M. (2012). Study on Relationship Between Organizational Silence and Commitment in Iran. *World Applied Sciences Journal*. 17.10, 1271-1277.
- Nikolaou, I., Vakola, M., Bourantas, D. (2011). The Role of Silence on Employees Attitudes “The Day After” a Merger. *Personnel Review*. 40.6, 723-741.
- Nuh, B. A. (2004). Örgütlerde Strese İlişkin A ve B Özelliklerine Göre atışma Seviyeleri ve Kişilerarası atışmalarda Sergilenen Davranış Modelleri: Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatında Bir Uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi SBE.
- Oktay, C. (1983). *Yükselen İstemler Karşısında Türk Siyasal Sistemi ve Kamu Bürokrasisi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBF Yayınları.
- Orpen, C. (1982). Type A Personality as a Moderator of The Effects of Role Conflict, Role Ambiguity and Role Overload on Individual Strain. *Journal of Human Stress*. 8.2, 8-14.
- Owuor, A. A. (2014). Organizational Silence Affecting The Effectiveness of Organizations in Kenya: a Case Study of Safaricom Call Center. *Unpublished MBA Thesis*. Nairobi: United States International University.

- Öncü, A. (1977). Örgüt İçi Gruplar ve Çatışma. Ö. Bozkurt (Ed.). *Yönetim Sosyolojisi* içinde. Ankara: TODAİE Yayınları No: 165, 153-169.
- Ören, K. (2007). Sosyal Sermayede “Güven” Unsuru ve İşgücü Performansına Etkisi. *Kamu-İş.* 9.1, 71-90.
- Özdemir, A. (2010). *Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar*. 2. Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Özdemir, M. (2008). Kamu Yönetiminde Etik. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 4.7, 179-195.
- Özdemir, L. ve S. S. Uğur. (2013). Çalışanların “Örgütsel Ses ve Sessizlik” Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 27.1, 257-281.
- Özdevecioğlu, M. (2009). Örgütler Arası Vatandaşlık Davranışları: Teorik Çerçeve ve Bir Ölçek Geliştirme Çabası. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 33, 47-67.
- Özdevecioğlu, M. ve M. S. Aksoy. (2005). Organizasyonlarda Sabotaj: Türleri, Amaçları, Hedefleri ve Yönetimi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 6.1, 95-109.
- Özgan, H. ve E. Külekçi. (2012). Öğretim Elemanlarının Sessizlik Nedenleri ve Üniversitelerine Etkileri. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*. 3.4, 33-49.
- Özgen, I. ve O. Sürgevil. (2009). Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi. Z. Sabuncuoğlu (Ed.). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış* içinde. Bursa: MKM Yayıncılık, 303-328.
- Özkalp, E. ve Ç. Kırel. (2013). *Örgütsel Davranış*. 6. Baskı. Bursa: Ekin Yayınevi.

- Özkiraz, A. ve Y. Acungil. (2012). Hemşehri Derneklerinin Kentleşme Sürecindeki Rolü (Tokat Örneği). *Edebiyat Fakültesi Dergisi*. 29.1, 247-272.
- Özler, N. D. E., ve M. Dirican. (2014). Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Destekle Kırılabilir mi?. 2. *Örgütsel Davranış Kongresi*. Bildiriler Kitabı. Kayseri: 911-923.
- Özler, D. E. ve B. A. Büyükarıslan. (2011). The Overall Outlook of Favoritism in Organizations: A Literature Review. *International Journal of Business and Management Studies*. 3.1, 275-285.
- Özler, H., Özler, D. E., Gümüştekin, G. E. (2007). Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişme Evreleri ve Kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 17, 437-450.
- Özsemerci, K. (2002). *Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri*. Ankara: Sayıştay Yayınları.
- Öztürk, A. T. (2008). Değişen Çağın Aile İşletmelerinde Kurum Kültürünün Yerleştirilmesinde Profesyonel Yöneticilerden Beklentiler. *Journal of Arts and Sciences*. 10, 109-116.
- Palmer, D. K. ve M. M. Fleig-Palmer. (2015). Integrating Trustworthiness for a More Nuanced Understanding of Nepotism and Cronyism. *Industrial and Organizational Psychology*. 8.1, 22-27.
- Panahi, B., Veisheh, S. M., Divkhar, S., Kamari, F. (2012). An Empirical Analysis on Influencing Factors on Organizational Silence and Its Relationship with Employee's Organizational Commitment. *Management Science Letters*. 2, 735-744.
- Pearce, J. L. (2015). Cronyism and Nepotism Are Bad for Everyone: The Research Evidence. *Industrial and Organizational Psychology*. 8.1, 41-44.
- Pehlivan, O. (2010). *Kamu Maliyesi*. 1. Baskı. Trabzon: Celepler Matbaacılık.

- Pelit, E., Dinçer, F. İ., 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.
- Perlow, L. A. ve S. Williams. (2003). Is Silence Killing Your Company. *Harvard Business Review*. May, 3-8.
- Piderit, S. K. ve S. J. Ashford. (2003). Breaking Silence: Tactical Choices Women Managers Make in Speaking Up About Gender-Equity Issues. *Journal of Management Studies*. 40.6, 1477-1502.
- Pierce, E., Smolinski, C. A., Rosen, B. (1998). Why Sexual Harassment Complaints Fall on Deaf Ears. *Academy of Management Executive*. 12.3, 41-54.
- Pinder, C. C. ve K. P. Harlos. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Response to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*. 20, 331-369.
- Pisor A. C. ve M. Gurven. (2015). Corruption and the Other(s): Scope of Superordinate Identity Matters for Corruption Permissibility. *Plos One*. 10.12, 1-24.
- 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.
- Polat, S. ve E. Kazak. (2014). Okul Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum ve Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki. *Educational Administration: Theory and Practice*. 20.1, 71-92.
- Ponzo, M. ve V. Scoppa. (2010). The Use of Informal Networks in Italy: Efficiency or Favoritism?. *The Journal of Socio-Economics*. 39, 89-99.
- Premeaux, S. F. ve 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.

- Prendergast, C. ve R. H. Topel. (1996). Favoritism in Organizations. *Journal of Political Economy*. 104.5, 958-978.
- Radmard, S. G. ve M. A. Ardakani. (2014). Effect of Organizational Culture on Organizational Silence: The Mediating Role of Organizational Commitment. *International Journal of Management and Humanity Sciences*. 3.10, 3306-3313.
- Rezabeygi, S. ve D. Almasi. (2014). Organizational Silence: A Dangerous Phenomenon in the Way of the Organizational Progress. *International Journal of Basic Sciences & Applied Research*. 3, 300-306.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış*. İ. Erdem (çev. ed.), Ankara: Nobel Yayıncılık (orijinal baskı tarihi 2011).
- Robinson, J. A. ve T. Verdier. (2013). The Political Economy of Clientelism. *The Scandinavian Journal of Economics*. 115.2, 260-291.
- Rodriguez, A. (2005). The Elephant in the Room Organizational Silence. *Required Reading for Growing Companies*. 5.10, 1-2'den aktaran Yasin Şehitoğlu. (2010) Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Kocaeli: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü SBE, 28.
- Roniger, L. (2004). Political Clientelism, Democracy, and Market Economy. *Comparative Politics*. 36.3, 353-375.
- Rose-Ackerman, S. (1996). Democracy and 'Grand' Corruption. *International Social Science Journal*. 48.149, 365 – 380.
- Rospenda, K. M., Richman, J. A., Shannon, C. A. (2009). Prevalence and Mental Health Correlates of Harassment and Discrimination in the Workplace: Results from a National Study. *Journal of Interpersonal Violence*. 24.5, 819–843.

- Rowshan, A. G., Ghasemnezhad, M., Hemmat, Z. (2015). Investigation of Nepotism in Public Sector Organizations in Iran and its Impact on Employee's Performance. *International Journal of Management, Accounting and Economics*. 2.3, 189-199.
- Rudman, L. A., Borgida, E., Robertson, B. A. (1995). Suffering in Silence: Procedural Justice Versus Gender Socialization Issues in University Sexual Harassment Grievance Procedures. *Basic and Applied Psychology*. 17, 519-541'den aktaran Milliken ve diğeri. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*. 40.6, 1472.
- Sadozai, A. M., Zaman, H. M., Marri, M. Y., Ramay, M. I. (2012). Impact of Favoritism, Nepotism and Cronyism on Job Satisfaction: A Study From Public Sector of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 4.6, 760 – 771.
- Sarıbay, A. Y. (1992). *Siyasal Sosyoloji: Bir Çözümleme Çerçevesi*. Ankara: Gündoğan Yayınları.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. 2nd Edition. San Francisco: Jossey Bass.
- Schulze, N. (1997). İşletme Etiği Konusuna Kavramsal Bir Yaklaşım. *Amme İdaresi Dergisi*. 30.4, 35-51.
- Scott, R. L. (1993). Dialectical Tensions of Speaking and Silence. *Quarterly Journal of Speech*. 79.1, 1-18.
- Shaheen, N. (2012). Type a Behavior and Work-Family Conflict in Professional Women. *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology*. 9.3, 70-74.
- Slade, M. R. (2008). The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory. *Unpublished Doctorate Thesis*. New York: The George Washington University.

- Snape, F. R. (1999). Corruption, Collusion and Nepotism in Indonesia. *Third World Quality*. 20.3, 589-602.
- Sobkowiak, W. (1997). Silence and Markedness Theory. A. Jaworski (Ed.). *Silence: Interdisciplinary Perspectives* in. Berlin: Mouton de Gruyter. 39-62'den aktaran Craig C. Pinder ve Karen P. Harlos. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Response to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*. 20, 338.
- Sözen, C. ve S. Gürbüz. (2012). Örgütsel Ağlar. H. C. Sözen ve H. N. Basım (Ed.). *Örgüt Kuramları* içinde. İstanbul: Beta Yayınları, 301-325.
- Spector, P. E. ve B. J. O'connell. (1994). Brian J. The Contribution of Personality Traits, Negative Affectivity, Locus of Control and Type A to the Subsequent Reports of Job Stressors and Job Strains. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 67.1, 1-12.
- Strauss, A. L. (2009). *Mirrors and Masks: The Search for Social Identity*. 6. Printing. New Jersey: Transaction Publishers.
- Şahin, M. (2004). Kamu Borçlanması, Ahlaki Riziko ve Politik Yozlaşma. *Vergi Dünyası*. <http://www.vergidunyasi.com.tr/dergiler.php?id=3300>. (19 Ağustos 2016).
- Şehitoğlu, Y. (2010). Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Kocaeli: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü SBE.
- Şen, M. L. (1995). Liyakat İlkesi ve Türk Personel Sistemindeki Uygulaması. *Amme İdaresi Dergisi*. 28.1, 78-92.
- Şimşek, E. ve H. Aktaş. (2014). Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 14.2, 121-136.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., Çelik, A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. 6. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Tabatabaei, S. A. N., Mirghaed, H. T., Jooneghani, R. B. (2014). Providing a Model of Factors Affecting Organizational Silence. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*. 3.12, 339-346.
- Tangirala, S. ve R. Ramanujam. (2008). Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate. *Personnel Psychology*. 61, 37-68.
- Tanzi, V. ve H. Davoodi. (2000). Corruption, Growth and Public Finances. Arvind. K. Jain (Ed.). *The Political Economy of Corruption* in. London: Routledge.
- Taşkıran, E. (2010). Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma. *Yayımlanmış Doktora Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim*. 1. Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Tayfun, A. ve O. Çatır. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 5.3, 114-134.
- Taylor, D. G. (1982). Pluralistic Ignorance and the Spiral of Silence: A Formal Analysis. *Public Opinion Quarterly*, 46, 311-335'den aktaran Elif Daşçı. (2014). İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma (Mobbing) ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi EBE. 27.
- Temel, A., Yakın, M., Misci, S. (2006). Örgütsel Cinsiyetlerin Örgütsel Davranışa Yansıması. *Yönetim ve Ekonomi*. 13.1, 27-38.
- TEPAV. (2006). *Bir Olgu Olarak Yolsuzluk: Nedenler, Etkiler ve Çözüm Önerileri*. Ankara: Matsa Basımevi.

- 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.
- Tikici, M., Derin, N., Kalkın, G. (25-26 Ekim 2011). Örgütsel Sessizliğin Duygusal Tükenmişliğe Etkisi. 7. *KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi*. Bildiriler Kitabı. İstanbul: 253-261.
- Tokat, B., Kara, H., Karaa, M. Y. (2013). A-B Tipi Kişilik Özelliklerine Sahip İşgörenlerin Olası Bir Örgütsel Değişime Yatkınlıklarının Araştırılması. *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*. 8.8, 1973-1988.
- Tolan, B. (1996). *Toplum Bilimlerine Giriş*. 4. Baskı. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Tortop, N., İsbir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H., Özer, M. A. (2007). *Yönetim Bilimi*. 7. Baskı. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tortop, N. (1992). *Personel Yönetimi*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Turgut, K. (t.y.). Politik Yozlaşmanın İnsan Üzerindeki Etkisi. <https://sites.google.com/site/grandustadakademi/politik-yozlasmanin-insan-uezerindeki-etkisi>. (17 Ağustos 2016).
- Turhan, M. (2014). Organizational Cronyism: A Scale Development and Validation from the Perspective of Teachers. *Journal of Business Ethics*. 123.2, 295-308.
- Tutum, C. (1976). Yönetimin Siyasallaşması ve Partizanlık. *Amme İdaresi Dergisi*. 9.4, 9-32.
- Ulucan, D. (2013). Eşitlik İlkesi ve Pozitif Ayrımcılık. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*. 15, 369-383.

- Ural, A. ve İ. Kılıç. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi*. 2. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uz, A. (2011). Anayasal Bir Hak Olarak Kamu Hizmetine Girme Hakkı ve Liyakat İlkesi. *İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*. 2.1, 59-94.
- Üçok, D. ve A. Torun. (2015). Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*. 2.1, 27-37.
- Ülker, F. ve P. Kanten. (2009). Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*. 1.2, 111-126.
- Ünlü, Y., Hamedoğlu, M. A., Yaman, E. (2015). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki. *Sakarya University Journal of Education*. 5.2, 140-157.
- Ürek, D., Demir, İ. B., Uğurluoğlu, Ö. (2015). Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi Uygulaması. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. 17.3, 122-141.
- Vakola, M. ve D. Bouradas. (2005). Antecedents and Consequences of Organisational Silence: an Empirical Investigation. *Employee Relations*. 27.5, 441-458.
- Veznedaroğlu, R. L. ve A. O. Özgür. (2005). Öğrenme Stilleri: Tanımlamalar, Modeller ve İşlevleri. *İlköğretim-Online*. 4.2, 1-16.
- Vveinhardt, J. ve L. Petrauskaitė. (2013). Nepotism as a Cause and Consequence of Unhealthy Organizational Culture. *Приднепровский научный вестник*. 7.143, 90-95.
- Wang, R. ve J. Jiang. (2015). How Abusive Supervisors Influence Employees' Voice and Silence: The Effect of Interactional Justice and Organizational Attribution. *The Journal of Social Psychology*. 155, 204-220.

- Wang, Y. ve H. Hsieh. (2013). Organizational Ethical Climate, Perceived Organizational Support, and Employee Silence: A Cross-level Investigation. *Human Relations*. 66.6, 783-802.
- Wenner, M. (2015). Legitimization through Patronage? Strategies for Political Control beyond Ethno-Regional Claims in Darjeeling, India. *Geoforum*. 66, 234-243.
- Wheeler, E. P. (1919). The Rise and Progress of the Merit System. *Political Science Quarterly*. 34.3, 486-492.
- Whetstone, J. T. (2001). How Virtue Fits Within Business Ethics. *Journal of Business Ethics*. 33, 101-114.
- Whiteside, D. B. ve L. J. Barclay. (2013). Echoes of Silence: Employee Silence as a Mediator Between Overall Justice and Employee Outcomes. *Journal of Business Ethics*. 116, 251-266.
- Wlodarczyk, D. ve A. Pawliszewska. (2015). Type A Behaviour as a Predictor of Burnout and Job Satisfaction in Intensive Care Units Nurses. *Medycyna Pracy*. 66.2, 213-224.
- Wood, S., Braeken, J., Niven, K. (2013). Discrimination and Well-Being in Organizations: Testing the Differential Power and Organizational Justice Theories of Workplace Aggression. *Journal of Bus Ethics*. 115, 617-634.
- Xin-zhi, Z., Hua, X., Fei, C. (7-9 May 2010). The Normative Study of Cronyism on Chinese Family Business. *International Conference on E-Business and E-Government (ICEE)*. Guangzhou: 1049-1052.
- Yalçın, B. ve Ü. Baykal. (2012). Özel Hastanelerde Görevli Hemşirelerin Sessiz Kaldığı Konular ve Sessiz Kalma Nedenleriyle İlişkili Faktörler. *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*. 9.2, 42-50.
- Yaman, E. ve K. Ruçlar. (2014). Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Olarak Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*. 4.1, 36-50.

Yan, Y. ve H. Bei. (20-22 September 2009). The Antecedents of Organizational Cronyism. *International Conference on Management and Service Science (MASS 2009)*. Beijing: 1-4.

<http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=5304810>. (30 Ağustos 2016).

Yapıcı, Ş. ve Yapıcı, M. (2005). *Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Yazıcıoğlu, Y. ve S. Erdoğan. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. 1. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yılmaz, B. S. (2009). Turizm İşletmelerinde Etik. Z. Sabuncuoğlu (Ed.). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış* içinde. Bursa: MKM Yayıncılık, 367-384.

Yılmaz, A. ve R. Kılavuz. (2002). Türk Kamu Bürokrasisinin İşlemsel Sorunları Üzerine Notlar. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 3.2, 17-31.

Yirik, Ş., Yılmaz, Y., Demirel, O. N., Yılmaz, Y., Akgün, A., Kımay, H. (31 May-1 June 2012). Analysis of The Hotel Personnel's Conceptions of Organizational Justice, Organizational Silence, Mobbing, Organizational Commitment in Terms of Demographic Variables. 3. *International Symposium on Sustainable Development*. Sarajevo: 82-94.

Yükselen, C. (2006). *Pazarlama Araştırmaları*. Ankara: Detay Yayınları.

Zel, U. (2001). Yönetimde Kişilik ve Kişilik Teorileri. S. Güney (Ed.). *Yönetim ve Organizasyon* içinde. Ankara: Nobel Yayıncılık, 411-449.

Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

EK 1: ANKET FORMU

ANKET FORMU

Değerli katılımcı, bu anket formunu doldurarak akademik bir çalışmaya katkıda bulunuyor olacaksınız. Soruları okuyarak gerçek düşüncelerinizi belirtmeniz sonuçların geçerliliği açısından oldukça önemlidir. **Anket sonuçları genel olarak değerlendirileceği için isminizi ve çalıştığınız kurumu belirtmeniz istenmemektedir. Vereceğiniz cevaplar kesinlikle başka bir amaç için kullanılmayacaktır.** Bilime olan katkınız için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Nevin DENİZ
Marmara Üniversitesi

Öğr. Gör. Alper GÜRER
Kırıkkale Üniversitesi
alpergurer@kku.edu.tr

Sorular

1) Cinsiyetiniz?

a) Erkek b) Kadın

2) Eğitim durumunuz?

a) İlkokul b) Ortaokul c) Lise d) Ön lisans (2 yıllık) e) Lisans (4 yıllık) f) Yüksek Lisans g) Doktora

3) Yaşınız?

a) 18-25 b) 26-35 c) 36-45 d) 46-55 e) 56-65 f) 65+

4) Medeni durumunuz?

a) Evli b) Bekar

5) Toplam Çalışma Süreniz?

a) 1 yıldan az b) 1-5 yıl c) 6-10 yıl d) 11-15 yıl e) 16-20 yıl f) 21 ve üstü

6) Kurumunuzdaki Çalışma Süreniz?

a) 1 yıldan az b) 1-5 yıl c) 6-10 yıl d) 11-15 yıl e) 16-20 yıl f) 21 ve üstü

7. İdari göreviniz var mı?

a) Evet b) Hayır

A	Algılanan Örgütsel Kronizmin Belirlenmesi	1	2	3	4	5
	Lütfen yöneticiniz ile ilgili olarak aşağıdaki yargılara katılıp katılmadığınızı ölçek üzerinde işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yöneticimiz, kendisine yakın hissettiği çalışanlara karşı daha toleranslı davranır.					
2	Kurumumuzda, çalışanlar ödüllendirilirken yöneticiyle kişisel ilişkileri değil, performansları dikkate alınır.					
3	Yöneticimiz, çatışmaları çözerken kendisine yakın gördüğü çalışanlardan yana tavır alır.					
4	Kurumumuzda, finansal veya kariyer olarak katkı sağlayacak etkinliklere yöneticiyle kişisel ilişkileri iyi olan çalışanlar gönderilir.					
5	Kurumumuzda, kararlar alınırken yöneticiyle yakın ilişkileri olan çalışanların görüşleri daha fazla dikkate alınır.					
6	Kurumumuzda, yöneticimizle ilişkileri iyi olan çalışanların hataları görmezden gelinir.					
7	Kurumumuzda, yöneticimize koşulsuz sadakat gösterenlerin çıkarları daha fazla gözetilir.					
8	Yöneticimiz, verdiği kararları eleştirmeyenlere daha toleranslı davranır.					
9	Kurumumuzda, personel değerlendirmede yöneticiye sadakat en önemli kriterdir.					
10	Yöneticimiz, kendisine sadakat gösteren astların hatalarını görmezden gelir.					
11	Kurumumuzda yöneticiye sadakat değil kuruma bağlılık önemlidir.					
12	Kurumumuzda, yönetici-çalışan ilişkileri kişisel çıkarlardan çok kurumun çıkarlarına dayalıdır.					
13	Çalışanlar bir konuda yöneticimizi desteklediğinde, karşılığında ödül beklerler.					
14	Yöneticimiz, kendi çıkarlarına uygun davranışlar sergileyen çalışanları ödüllendirir.					
15	Kurumumuzda yönetici-çalışan ilişkileri karşılıklı kişisel çıkarlara dayalıdır.					

Lütfen sonraki sayfaya geçiniz →

B	Çalışan Sessizliğinin Belirlenmesi	1	2	3	4	5
	Aşağıda iş yerinde sessiz kalma nedenlerine ilişkin yargılar yer almaktadır. Lütfen sessiz kalma nedenleri ile ilgili bu yargılara katılıp katılmadığınızı ölçek üzerinde işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İş yerinde, olumsuz sonuçlarından korktuğum için sessiz kalırım.					
2	İş yerinde, açıkça konuşmanın dezavantajlarından korktuğum için sessiz kalırım.					
3	İş yerinde, iş arkadaşlarımın veya üstlerimin karşısında savunmasız durumda kalmamak için sessiz kalırım.					
4	İş yerinde, iş arkadaşlarımın veya üstlerimin duygularını incitmek istemediğim için sessiz kalırım.					
5	İş yerinde, diğerlerini utandırmak istemediğim için sessiz kalırım.					
6	İş yerinde, diğerlerinin sorun yaşamasını istemediğim için sessiz kalırım.					
7	İş yerinde, bilgi avantajımı kaybetmemek için sessiz kalırım.					
8	İş yerinde, diğerlerinin fikirlerinden faydalanabileceğinden endişelendiğim için sessiz kalırım					
9	İş yerinde, istemediğim fazladan işleri yapmak zorunda kalmamak için sessiz kalırım.					
10	İş yerinde, benim gibi hisseden-düşünen birini bulamayacağım için sessiz kalırım.					
11	İş yerinde üstlerim, öneri, teklif gibi şeylere açık olmadığı için sessiz kalırım.					
12	İş yerinde, hiçbir şeyin değişmeyeceğine inandığım için sessiz kalırım.					

C – Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Belirlenmesi								
Lütfen kişilik özelliğinizi belirlemeye yönelik olarak hazırlanmış aşağıdaki birbirleri ile zıt yargılardan hangisi durumunuzu daha iyi ifade ediyorsa, o yargıya katılım derecenize göre en yakın kutuyu işaretleyiniz.								
Örneğin; tablonun solundaki davranış biçimi ifadesi tıpatıp size uyuyorsa "1" numarayı, eğer sizin davranışınız bu ifade biçimi uymuyorsa hemen karşıdaki davranışı okuyarak, karşıdaki davranış tıpatıp sizin davranışınızı ifade ediyorsa "8" numarayı işaretleyiniz. Sol taraftaki ifadeye daha yakınsanız; ne kadar yakınsınız? ("2" gibi mi? "3" gibi mi?), sağ taraftaki ifadeye yakınsanız; ne kadar yakınsınız? (7 gibi mi? 6 gibi mi?) bu kutucukları işaretleyiniz.								
	1	2	3	4	5	6	7	8
A TİPİ ve B TİPİ KİŞİLİK ÖZELLİĞİ								
1-Randevulara yetişme konusunda titiz değilim.								
1- Randevulara asla geç kalmam.								
2- Rekabetçi değilimdir.								
2- Çok rekabetçiyimdir.								
3- Baskı altında bile asla aceleci değilimdir.								
3- Her zaman aceleciyimdir								
4- Aynı anda tek bir iş yaparım.								
4- Sonradan ne yapacağımı düşünerek, birçok şeyi aynı anda yaparım.								
5- Yemek, yürümek vb. şeyleri yapmakta yavaşım.								
5- Yemek, yürümek vb. şeyleri yapmakta hızlıyım.								
6- Duygularımı açıkça ifade ederim.								
6- Duygularımı açıkça ifade etmem.								
7- İş dışında ilgilendiğim çok fazla şey vardır.								
7- İş dışında ilgilendiğim çok az şey vardır.								

Anket Bitti... Teşekkürler...

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

ADI VE SOYADI : ALPER GÜRER
DOĞUM YERİ VE TARİHİ : ANKARA, 11.11.1976
MEDENİ HALİ : Evli
E-MAIL : alpergurur@kku.edu.tr
ADRES (EV) : Merkez - KIRIKKALE
ADRES (İŞ) : Kırıkkale Üniversitesi / Keskin MYO
TELEFON (CEP) : 0507 454 30 27
TELEFON (İŞ) : 0318 515 41 51 / 4524

EĞİTİM DURUMU

2013 - 2017 **İstanbul Arel Üniversitesi**
İşletme Yönetimi-Yönetim Organizasyon (Doktora)
2002 - 2004 **Gazi Üniversitesi**
Kamu Yönetimi-Yönetim Bilimleri (Yüksek Lisans)
1998 - 2002 **Kırıkkale Üniversitesi**
Kamu Yönetimi (Lisans)

İŞ TECRÜBESİ

2010 - ... **Kırıkkale Üniversitesi-Öğretim Görevlisi**
2007 - 2009 **Tema Holding-Orta Kademe Yönetici**
2006 – 2007 **Makromarket-Orta Kademe Yönetici**
2003 – 2004 **Aren Reklam Tanıtım-Dergi Editörü**