



**T.C.**

**ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ**

**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME (SBF) ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL KAYIRMACILIK VE ÖRGÜTSEL DIŞLANMANIN  
ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**SEHER ARJEN AKYILDIZ**

**Tez Danışmanı**

**PROF. DR. DİLEK DÖNMEZ POLAT**

**ÇANAKKALE – 2023**





T.C.

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME (SBF) ANABİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL KAYIRMACILIK VE ÖRGÜTSEL DIŞLANMANIN  
ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SEHER ARJEN AKYILDIZ

Tez Danışmanı

PROF. DR. DİLEK DÖNMEZ POLAT

ÇANAKKALE-2023



T.C.  
**ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

Seher Arjen AKYILDIZ tarafından Prof. Dr. Dilek Dönmez Polat yönetiminde hazırlanan ve **.././20..** tarihinde aşağıdaki jüri karşısında sunulan “Örgütsel Kayırmacılık ve Örgütsel Dışlanmanın Örgütsel Sessizliğe Etkisi” başlıklı çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü **İşletme Anabilim Dalı**’nda **YÜKSEK LİSANS**

**TEZİ** olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

**Jüri Üyeleri**

**İmza**

Prof. Dr. Dilek DÖNMEZ POLAT  
(Danışman)

.....

Prof. Dr. Güney ÇETİN GÜRKAN

.....

Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN

.....

Tez No : .....

Tez Savunma Tarihi : .././20..

.....

Prof. Dr. Ahmet Evren ERGİNAL  
Enstitü Müdürü

.././20..

## ETİK BEYAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi taahhüt ve beyan ederim.

Seher Arjen AKYILDIZ

.././20..

## TEŞEKKÜR

Bu tezin gerçekleŐtirilmesinde, çalışmam boyunca benden bir an olsun yardımlarını esirgemeyen saygı değer danışman hocam Prof. Dr. Dilek DÖNMEZ POLAT, alıŐma süresince tüm zorlukları benimle göğüsleyen hayat arkadaşım Emre AÇAR ve hayatımın her evresinde bana destek olan, beni okutabilmek için yılmadan çalışan ve aldığım kararlarda beni her zaman destekleyen canım annem Emine PINAR ve aŐkım babam Birol AKYILDIZ ‘a sonsuz teŐekkürlerimi sunarım.

Seher Arjen AKYILDIZ  
anakkale, Ekim 2023

## ÖZET

### ÖRGÜTSEL KAYIRMACILIK VE ÖRGÜTSEL DIŞLANMANIN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİSİ

Seher Arjen AKYILDIZ

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Prof. Dr. Dilek DÖNMEZ POLAT

13/10/2023, 81

Yerel yönetimlerin en önemli kurumlarından biri olan belediyelerde de diğer örgütlerde olduğu gibi çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmeleri oldukça önemlidir. Belediyeler kuruluş amaçları gereği aynı ilde, ilçede veya belde de ikamet eden vatandaşlara hizmet vermek amacıyla varlıklarını sürdürmektedir. Bu nedenle kurum içerisindeki tüm çalışanların koordineli bir biçimde bu hizmet sürecinde aktif rol oynamaları gerekmektedir. Bu süreçte aktif rol oynamayı reddeden ve sessizlik davranışını sergileyen çalışanlar örgüt açısından önemli sorunlara yol açacaktır. Dolayısıyla örgüt içerisindeki sessizlik davranışına yol açabilecek her türlü durumun araştırılması ve buna yönelik tedbirler alınması elzem bir durumdur. Bu bağlamda çalışanların sessizlik davranışını etkileyebilecek durumlar da örgütsel dışlanma ve örgütsel kayırmacılık algıları olarak değerlendirilebilir. Örgütsel kayırmacılık ve örgütsel dışlanmanın sessizlik davranışlarına etkilerini incelediğimiz bu çalışmada siyasi parti ve statü farkı gözetmeksizin 180 belediye çalışanından anket toplanmıştır. Toplanan verilerle normallik testi, faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmıştır. Araştırma bulgularında belediye çalışanlarının örgütsel kayırmacılık ve örgütsel dışlanma algıları ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Kayırmacılık, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Dışlanma.

## ABSTRACT

### THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL FAVORITISM AND ORGANIZATIONAL EXCLUSION ON ORGANIZATIONAL SILENCE

Seher Arjen AKYILDIZ

Çanakkale Onsekiz Mart University

School of Graduate Studies

Master's Thesis in Business Administration

Advisor: Prof. Dr. Dilek DÖNMEZ POLAT

13/10/2023, 81

In municipalities, one of the most important institutions of local governments, it is very important for employees to feel that they belong to the organization, as in other organizations. Municipalities continue their existence in order to provide services to citizens residing in the same province, district or town in accordance with their establishment purposes. For this reason, all employees within the organization should play an active role in this service process in a coordinated manner. Employees who refuse to play an active role in this process and exhibit silence behavior will cause significant problems for the organization. Therefore, it is essential to investigate all kinds of situations that may lead to silence behavior within the organization and to take measures accordingly. In this context, the situations that may affect the silence behavior of employees can be considered as organizational exclusion and organizational favoritism perceptions. In this study, in which we examined the effects of organizational favoritism and organizational exclusion on silence behaviors, questionnaires were collected from 180 municipality employees regardless of political party and status. Normality test, factor analysis, reliability analysis, correlation analysis and regression analysis were performed with the collected data. In the research findings, significant relationships were found between municipal employees' perceptions of organizational favoritism and organizational exclusion and organizational silence.

**Keywords:** Organisational Favouritism, Organisational Exclusion, Organisational Silence.



# İÇİNDEKİLER

|  | Sayfa No |
|--|----------|
| JÜRİ ONAY SAYFASI.....   | i        |
| ETİK BEYAN.....  | ii       |
| TEŞEKKÜR.....  | iii      |
| ÖZET .....   | iv       |
| ABSTRACT .....   | v        |
| İÇİNDEKİLER .....  | vi       |
| SİMGELER VE KISALTMALAR.....   | viii     |
| TABLolar DİZİNİ.....   | ix       |
| ŞEKİLLER DİZİNİ.....   | x        |
| <b>BİRİNCİ BÖLÜM</b>   |          |
| <b>GİRİŞ</b>   |          |
|  | 1        |
| <b>İKİNCİ BÖLÜM</b>  |          |
| <b>KURAMSAL ÇERÇEVE</b>  |          |
|  | 3        |
| 2.1. Kayırmacılık ve Örgütsel Kayırmacılık .....                         | 3        |
| 2.1.1. Kayırmacılık Türleri.....   | 4        |
| Adam Kayırmacılığı.....  | 5        |
| İdeoloji Kayırmacılığı.....  | 9        |
| 2.1.2. Örgütsel Kayırmacılık Boyutları.....                              | 11       |
| İşe Almada Kayırmacılık .....  | 11       |
| Terfide Kayırmacılık.....  | 12       |
| İşlemede Kayırmacılık.....   | 13       |
| 2.1.3. Örgütsel Kayırmacılık Nedenleri.....                              | 14       |
| 2.1.4. Örgütsel Kayırmacılık Sonuçları.....                              | 14       |
| Olumsuz Sonuçlar.....  | 14       |
| Olumlu Sonuçlar.....   | 15       |
| 2.1.5. Örgütsel Kayırmacılık ile İlgili Yerli ve Yabancı Çalışmalar..... | 16       |
| 2.2 Örgütsel Sessizlik .....   | 17       |
| 2.2.1. Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Kavramı.....                      | 18       |

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 2.2.2. | Örgütsel Sessizliğin Boyutları.....                  | 19 |
|        | Kabullenici Sessizlik.....                           | 19 |
|        | Korunma Amaçlı Sessizlik.....                        | 20 |
|        | Koruma Amaçlı Sessizlik.....                         | 20 |
| 2.2.3. | Örgütsel Sessizlik Teorileri.....                    | 21 |
|        | Bekleyiş Teorisi.....                                | 22 |
|        | Fayda- Maliyet Analizi.....                          | 22 |
|        | Sessizlik Sarmalı Teorisi.....                       | 23 |
|        | Kendini Uyarlama Teorisi.....                        | 24 |
| 2.2.4. | Örgütsel Sessizliğin Nedenleri.....                  | 25 |
|        | Bireysel Nedenler.....                               | 25 |
|        | Örgütsel Nedenler.....                               | 27 |
|        | Yönelimsel Nedenler.....                             | 29 |
| 2.2.5. | Örgütsel Sessizliğin Sonuçları.....                  | 29 |
| 2.3.   | Örgütsel Dışlanma.....                               | 30 |
| 2.3.1. | Dışlanma Kavramı.....                                | 30 |
| 2.3.2. | Psikolojik Dışlanma Modeli.....                      | 33 |
| 2.3.3. | Psikolojik Dışlanmanın Tehdit Ettiği İhtiyaçlar..... | 36 |
|        | Ait Olma İhtiyacı.....                               | 36 |
|        | Benlik Değerine Sahip Olma İhtiyacı.....             | 37 |
|        | Algılanan Kontrol.....                               | 37 |
|        | Anlamlı Varoluş.....                                 | 37 |
|        | Tepkiler.....  | 38 |
| 2.3.4. | Örgütsel Dışlanma.....                               | 39 |
| 2.3.5. | Örgütsel Dışlanma Nedenleri.....                     | 40 |
|        | Bireysel Nedenler.....                               | 40 |
|        | Örgütsel Nedenler.....                               | 41 |
| 2.3.6. | Örgütsel Dışlanmanın Sonuçları.....                  | 44 |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

47

|        |                                      |    |
|--------|--------------------------------------|----|
| 3.1.   | Araştırmanın Yöntemi.....            | 47 |
| 3.3.1. | Araştırmanın Evren ve Örneklemi..... | 47 |
| 3.3.2. | Araştırmanın Modeli.....             | 47 |

|  |     |
|--|-----|
| 3.3.3. Araştırmanın Hipotezleri.....                         | 48  |
| 3.3.4. Veri Toplama Aracı ve Değişkenler.....                | 49  |
| 3.3.5. Uygulanan İstatistikî Yöntemler.....                  | 50  |
| <b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b>  |     |
| <b>ARAŞTIRMA BULGULARI</b>                                   |     |
| 4.1. Demografik Frekans Tabloları.....                       | 52  |
| 4.2. Normallik Testi.....                                    | 53  |
| 4.3. Güvenilirlik ve Faktör Analizine İlişkin Bulgular ..... | 54  |
| 4.3.1. Örgütsel Dışlanma .....                               | 55  |
| 4.3.2. Örgütsel Sessizlik.....                               | 57  |
| 4.3.3. Örgütsel Kayırmacılık.....                            | 58  |
| 4.4. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular.....           | 60  |
| 4.4.1. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular.....            | 60  |
| 4.4.2. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular.....             | 62  |
| <b>BEŞİNCİ BÖLÜM</b>   |     |
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b>                                     |     |
| KAYNAKÇA .....   | 69  |
| EKLER .....  | I   |
| EK 1. ANKET FORMU.....                                       | II  |
| EK 2. ETİK KURUL İZİN BELGESİ .....                          | III |
| ÖZGEÇMİŞ .....   | IV  |

## SİMGELER VE KISALTMALAR

|      |   |
|------|---|
| %    | Yüzde oranı                                 |
| OSYM | ÖĞRENCİ SEÇME VE YERLEŞTİRME MERKEZİ        |
| Vb.  | Ve Benzeri                                  |
| Vd.  | Ve Diğerleri                                |
| Akt. | Aktaran                                     |
| SPSS | Statistical Package for the Social Sciences |
| KMO  | Kaiser Meyer Olkin                          |
| s.   | Sayfa                                       |



## TABLolar DİZİNİ

| <b>Tablo No</b> | <b>Tablo Adı</b>  | <b>Sayfa No</b> |
|-----------------|---|-----------------|
| <b>Tablo 1</b>  | Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Boyutlarına İlişkin Bilgiler  | 50              |
| <b>Tablo 2</b>  | Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Frekans Dağılımı  | 52              |
| <b>Tablo 3</b>  | Katılımcıların Medeni Durumlarına İlişkin Frekans Dağılımı  | 52              |
| <b>Tablo 4</b>  | Katılımcıların Eğitim Düzeyine İlişkin Frekans Dağılımı   | 53              |
| <b>Tablo 5</b>  | Yaş Gruplarına İlişkin Frekans Dağılımı   | 53              |
| <b>Tablo 6</b>  | Normallik Testi   | 54              |
| <b>Tablo 7</b>  | Güvenilirlik Analizleri   | 54              |
| <b>Tablo 8</b>  | Örgütsel Dışlanma Faktör Analizi  | 56              |
| <b>Tablo 9</b>  | Örgütsel Dışlanma Faktör Ortalamaları   | 56              |
| <b>Tablo 10</b> | Örgütsel Sessizlik Faktör Analizi   | 57              |
| <b>Tablo 11</b> | Örgütsel Sessizlik Faktör Ortalamaları  | 58              |
| <b>Tablo 12</b> | Örgütsel Kayırmacılık Ölçeği Faktör Yükleri   | 59              |
| <b>Tablo 13</b> | Örgütsel Kayırmacılık Ölçeği Faktör Ortalamaları  | 60              |
| <b>Tablo 14</b> | Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular   | 61              |
| <b>Tablo 15</b> | Dışlanmanın Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisi   | 62              |
| <b>Tablo 16</b> | Dışlanmanın Korunmacı Sessizlik Üzerindeki Etkisi   | 63              |
| <b>Tablo 17</b> | Dışlanmanın Korumacı Sessizlik Üzerindeki Etkisi  | 63              |
| <b>Tablo 18</b> | Örgütsel Kayırmacılığın Kabullenici Sessizliğe Etkisi   | 64              |
| <b>Tablo 19</b> | Örgütsel Kayırmacılığın Korunmacı Sessizlik Üzerindeki Etkisi   | 64              |
| <b>Tablo 20</b> | Örgütsel Kayırmacılığın Örgütsel Sessizlik Boyutlarından Korunmacı Sessizlik Boyutu Üzerindeki Etkisi | 65              |
| <b>Tablo 21</b> | Hipotez Kabul- Red Tablosu  | 65              |

## ŞEKİLLER DİZİNİ

| Şekil No | Şekil Adı                        | Sayfa No |
|----------|----------------------------------|----------|
| Şekil 1  | Kayırmacılık Türleri             | 5        |
| Şekil 2  | Sessizlik Sarmalı Teorisi Modeli | 24       |
| Şekil 3  | Dışlanma Teorisi                 | 32       |
| Şekil 4  | Psikolojik Dışlanma Modeli       | 34       |
| Şekil 5  | Örgütsel Dışlanma Nedenleri      | 42       |
| Şekil 6  | Örgütsel Dışlanmanın Sonuçları   | 45       |
| Şekil 7  | Araştırmanın Modeli              | 48       |

# BİRİNCİ BÖLÜM

## GİRİŞ

Sanayi devrimi sonrası ortaya çıkan düzende hem bireyler hem de işyerleri açısından önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Kurulan yeni pazarlar ile birlikte iş imkanlarında artış gözlemlenirken öte yandan da iyi bir iş bulma imkânı zorlaşmıştır. İnsanlar sosyal haklarının sayılacağı, günlük yaşamlarına ve kendilerine vakit ayırabilecekleri ve hakettikleri ücretleri alabilecekleri iş imkanları arayışına girmektedir. Bu durumda bazı bireyler ve işyerleri etik dışı davranışlara yönelebilmektedir. Negatif örgütsel davranış konuları bu etik dışı davranışları konu almaktadır. Bu bağlamda çalışmamızda negatif örgütsel davranış konularından örgütsel kayırmacılık, örgütsel dışlanma ve örgütsel sessizlik davranışları incelenecektir.

Sosyal bir canlı olarak insan çevresiyle sürekli iletişim halindedir. Kişilerin birbiriyle olumlu yönde iletişim kurması bazı durumlarda etik dışı davranışlara yönelmelerine neden olabilmektedir. Örneğin kayırmacılık faaliyetleri bireyler arasındaki iyi ilişkileri suistimal eden bir davranış biçimidir. Bireyler rakiplerini devre dışı bırakmak için tanıdıkları, hemşehrileri veya akrabaları aracılığıyla kendilerine iş dünyasında yer edinmek için çabalamaktadır (Büte, 2011: 1). Kayırmacı davranışların örgütsel sonuçları incelendiğinde çalışanlarda motivasyonun azalması ve örgütün gelişmesi için katkı sağlayacak çalışan görüşleri ve fikirlerini ifade etmelerini engelleyerek örgütsel sessizlik davranışlarına yol açabileceği gözlemlenmiştir (Ören, 2015: 346; Şahin ve Yalçın, 2017: 61).

Negatif örgütsel davranışlardan olan örgütsel dışlanma ve örgütsel sessizlik konuları önceki çalışmalarda sıklıkla bahsedilmiş önemli kavramlardandır. Örgütsel dışlanma davranışı örgüt içerisinde hiçbir sebep belirtilmeden diğer bireyin görmezden gelinmesi, iletişim kurulmaması anlamına gelmektedir (Leung vd., 2011). Dışlanmışlık algısı bireylerde sessizlik, tükenmişlik, yalnızlık, stres ve çatışma gibi olumsuz durumlara yol açabilmektedir (Yarmacı, 2018: 1).

Araştırmanın birinci bölümünü giriş kısmı oluşturmaktadır. İkinci bölümde ise örgütsel kayırmacılık, örgütsel sessizlik ve örgütsel dışlanma konularının kuramsal çerçevede tanımları, boyutları, nedenleri ve sonuçları açıklanacak ve bu konularla ilgili geçmişte yapılmış çalışmalar hakkında bilgiler verilecektir. Çalışmamızın üçüncü bölümünde ise araştırmanın amacı, kapsamı, yöntemi, hipotezleri gibi araştırmanın yöntem

ve metodolojisi hakkında bilgiler verilecektir. Tez çalışmamızın dördüncü bölümünde ise araştırma kapsamında elde edilen verilerin istatistiki sonuçları ve araştırma bulguları açıklanacaktır. Son olarak beşinci bölümde ise çalışmamızın tümüne yönelik sonuçlar açıklanarak gelecek çalışmalar açısından literatüre zenginlik katacağı düşünülen önerilere yer verilecektir.

Çalışmamızda örgütsel kayırmacılık ve örgütsel dışlanma algılarının örgütsel sessizlik davranışlarını ne ölçüde etkilediğı araştırılmıştır. Bu üç değişkenin bir arada bulunduğu çalışmanın bulunmaması nedeniyle literatüre katkı sunması amaçlanmaktadır. Belediye çalışanlarının örgütsel kayırmacılık ile ilgili konulara yönelik kaygıları araştırmaya katılan kişi sayısı bakımından en büyük kısıtı oluşturmaktadır. Diğer kısıtlar ise maliyet, ulaşılabilirlik, zaman bakımından yetersiz kalınması olarak ifade edilebilir.

Bu doğrultuda çalışmamızın konusunu oluşturan örgütsel kayırmacılık ve örgütsel dışlanmanın örgütsel sessizliğe etkisi isimli çalışmamız literatüre katkı sağlaması açısından oldukça önemli görülmektedir. Ayrıca bu konularda ile ilgili sınırlı sayıda çalışmanın bulunması ve ilgili çalışmaların örgütsel dışlanma örgütsel kayırmacılık ve örgütsel sessizlik konularının aynı başlık altında değerlendirilmemesi dolayısıyla literatüre zenginlik katacağı düşünülmektedir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### KURAMSAL ÇERÇEVE

Kuramsal çerçevenin birinci kısmını örgütsel kayırmacılık kavramı oluşturmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde örgütsel kayırmacılığın; tanımı, çeşitleri ve boyutları gibi teorik temeli ile ilgili genel bilgiler verilecektir. Aynı zamanda örgütsel kayırmacılığın nedenleri, sonuçları ve bu konuda yapılmış yerli ve yabancı çalışmalardan bahsedilecektir.

#### 2.1.Kayırmacılık ve Örgütsel Kayırmacılık Kavramları

Kurumsal uygulamaların, eşitlik ilkelerinin benimsendiği bir ortamda gerçekleşmesi, kurumların büyümesine ve gelişmesine katkı sağlamaktadır. Kayırmacı davranışların sergilendiği bir ortamda, söz konusu olan eşitlik ilkelerine aykırı bir durum olarak görülmektedir. Kişilerin bilgi, beceri ve kabiliyetleri dışında subjektif ilişkiler ve duygular ile ortaya çıkan kayırmacı davranışlar, güvenilir çalışma ortamını ve örgütsel büyümeyi de riske atmaktadır (Cankurtaran, 2023: 3).

Kayırmacılık kavramı, “kayırmak işi; koltuk, iltimas” anlamlarına gelmektedir (TDK Sözlüğü, 2022). Aynı zamanda İngilizce’de “favouritism” olarak ifade edilen bu kavram “yetki sahibi bir kişinin adil olmayan bir şekilde bir kişi veya grubu desteklemesi” şeklinde tanımlanmaktadır (Cambridge Advanced Learner`s Dictionary, 2007: 457).

Özkanan ve Erdem (2015) çalışmalarında örgütsel kayırmacılığı örgüt içerisindeki üst düzey yöneticilerin, elemanlarını ya da kamuda çalışan memurları yasal olmayan bir şekilde kayırması olarak ifade etmişlerdir (2015: 9). Kurtoğlu (2012) yaptığı çalışmada kayırmacılığın pek çok çeşidi olduğunu belirtmektedir. Bunlar; tarikatdaşıktan okul arkadaşlığına, asker arkadaşlığından akrabalığa ya da meslektaşlığa kadar uzanmaktadır (2012: 148). Toplumda yaygın olarak gerek kamu kuruluşlarında gerekse özel işletmelerde duyduğumuz ‘amcam olur’, ‘arkadaşımdır’, ‘iyi tanırım’ ‘hemşehrim olur’ gibi ifadeler kayırmacılığın uygulandığını gösteren ve rahatsız edici unsurlardır. Bu tip ifadeler çoğu kesim tarafından oldukça kullanıldığı için herkes tarafından kabul görür (Özkanan ve Erdem, 2014: 181).

Kayırmacılık olgusu modern anlamda ilk kez Amerika Birleşik Devletleri'nde Başkan Andrew Jackson tarafından uygulanmıştır. Başkan Jackson memurları partizanca bir yaklaşımla kendi parti üyelerinden atama yapmış ve kendisine karşı çıkan memurları görevlerinde alarak yerlerine kendi partizanlarını yerleştirmiştir (Kara, 2019: 18).

İlhan ve Aytaç (2010: 61) çalışmalarında kayırmacılığın evrensel bir sorun olduğunu ve her toplumda karşılaşılabileceğimizi ifade etmişlerdir. Çakır (2014) ise kayırmacılığın, üretim ve endüstri ilişkilerinin gelişmemiş olduğu feodal toplum yapılarında daha fazla görüldüğünü belirtmiştir. Aytaç (2010) kayırmacı davranışların çoğunlukla bürokrasilerde görüldüğünden bahsetmiştir (Günay, 2022: 40). Kayırmacılık artık kişilerin meşru işlerini bile çözüme kavuşturmak için mecburi olarak başvurduğu sıradan bir yöntem olarak görülmektedir (Aktan, 2021: 40).

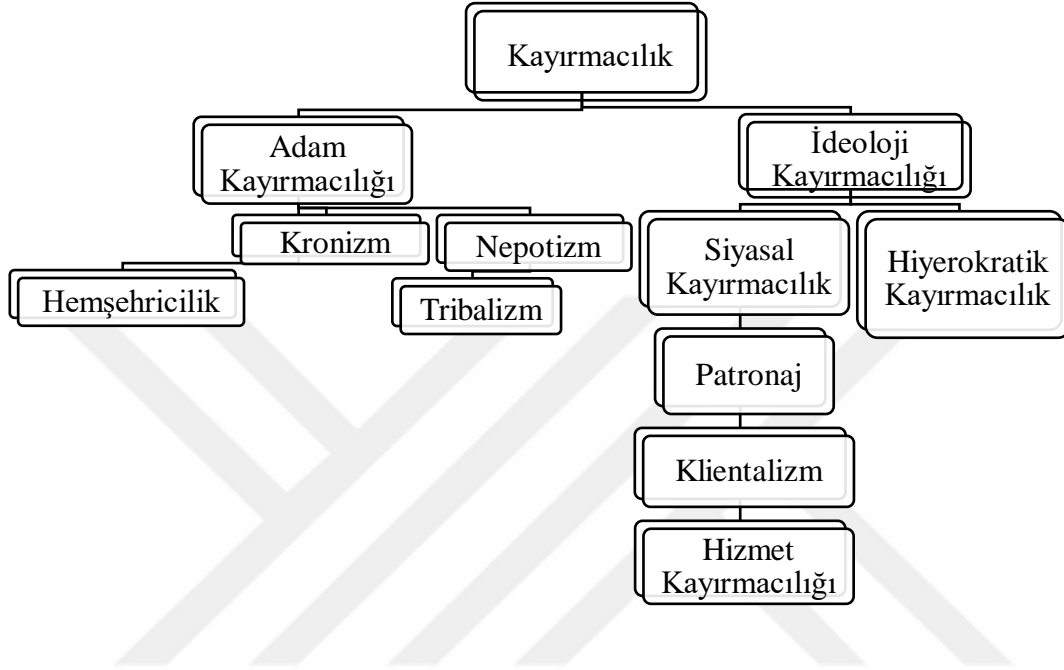
Liyakat bir insanın değerli olduğu alandaki özel bir yeteneğidir (Hobbes, 2010: 80). İnsanın bu yetenekten ayırarak değerlendirilmesi, onun yönetime ve sisteme olan güvenini sarsabilir. Personel seçimlerinde liyakat esasından daha çok sadakat ve itaat prensiplerine önem verilmektedir. Bu durum başarılı ve başarısız memur ayırımının yapılamamasına ve başarısız ya da liyakat ilkelerine uygun olmayan personelin daha kolay yükseltilmesine neden olmaktadır (Aydın, 2012: 58).

Türk toplumunda liyakatsizliğe karşı hoşgörü bulunmaktadır. Kişiler genellikle kamu yönetiminde liyakatsizlik olduğu gerçeğini kabul etmektedirler. Ancak söz konusu kendileri olduğunda bu liyakatsizliğin gerçekleştirilmek zorunda hissettiklerini ifade etmektedirler (Kızıllıkan, 2019: 63).

### **2.1.1 Kayırmacılık Türleri**

Kayırmacılık, toplumun birçok kesiminde farklı ilişkiler üzerinde farklı beklentilerle gerçekleşmektedir. Kayırmacılık türlerini bu denli geniş bir yelpazede gruplara ayırmak oldukça güçtür. Bununla birlikte farklı kayırmacılık türleri iç içe geçmiş ve literatürde bir anlam karmaşasına yol açmıştır (Günay,2022: 40). Uncu ve Şalvarcı Türeli (2017) çalışmalarında kayırmacılığın akrabalık ve yakınlık ilişkilerinden kaynaklandığı belirtmekle birlikte kayırmacılığı cinsiyet kayırmacılığı, nepotizm, kronizm ve siyasal kayırmacılık sınıflandırmışlardır (Günay, 2022: 43).

Kayırmacılık türlerini kapsamlı bir şekilde sınıflandırılması Şekil 1’de gösterilmiştir (Özkanan ve Erdem, 2015: 23):



Şekil 1: Kayırmacılık türleri

*Kaynak: Özkanan ve Erdem, 2015: 23*

### **Adam Kayırmacılığı**

Özkanan ve Erdem (2015) yaptıkları çalışmada kayırmacılığı, adam kayırmacılığı ve ideoloji kayırmacılığı olarak iki ana başlığa ayırmışlardır. Adam kayırmacılığı da nepotizm, kronizm, hemşehricilik ve tribalizm olarak ayrılmaktadır.

## *Nepotizm*

Webster's sözlüğünde bulunan nepotizm tanımlamasına göre, bireylerin kişisel beceri ve yeteneklerinin göz ardı edilerek akrabalık ilişkilerinden kaynaklı olarak üst düzey görevlere getirilmesi olarak ifade edilmektedir (Araslı ve Tümer, 2008: 1238). Simon ve Tiff (1966) çalışmalarında nepotizmi, kişilerin işe uygunluğunun göz ardı ederek ve akrabalık ilişkisini ön planda tutarak gerçekleştirdikleri himaye hususu olarak tanımlamışlardır. Pelletier ve Bligh (2008) ise nepotizmi, işe kabul ve işten çıkarılma sürecinde aile üyelerine kayırmacılık davranışlarında bulunulması olarak tanımlamışlardır (Akuffo ve Kivipold, 2020).

Nepotizm hem kamu hem de özel sektörde olumsuz ve örgüt içerisinde sorun yaratan bir kavram olarak görülmektedir (Bayhan, 2002: 13). Genellikle olumsuz bir durum olarak algılanan nepotizm günümüzde de yöneticinin veya çalışanın kendi güç ve iş yaptırma gücünü kullanmasıyla liyakat sistemi devre dışı bırakılarak akrabaların çeşitli alanlarda istihdam edilmesi olarak karşımıza çıktığında bu durumun örgüt içerisinde problemlere yer açması kaçınılmaz olacaktır (Karakaş ve Çak, 2007: 78).

Nepotizm her ne kadar olumsuz bir kavram olarak karşımıza çıksa da Bellow (2003) 'Nepotizme Övgü' kitabında şirketlerin büyümesi ve devamlılığı açısından nepotizmin uygulanması gerektiğini ve uygulanan şirketlerde de olumlu sonuçlar alındığını vurgulamıştır. Bellow (2003)'ün burada araştırmasını çalışanlar için değil işletmelerin yararı açısından uyguladığını göz ardı etmemek gerekir (Özler vd., 2007: 437).

Kurumsallaşmış işletmelerde hem istihdam hem de terfi süreçlerinde kullanılan nepotizm, özellikle aile işletmelerinde örgüt içerisinde birbirlerine artan güven ve kalıcılık sayesinde süreklilik ve istikrarı arttırabilir. Nepotizm kavramının bir diğer faydası da akrabaların işe alımının yabancı bir kişinin işe alımından daha kolay olmasıdır. Özellikle planlamadaki eksiklikten dolayı ortaya çıkan vardiya saati, ücret, mola sayısı gibi durumlar akrabalara daha kolay kabul ettirildiği görülmektedir (Çalık, 2016: 13).

Günlük hayatta; zimmete para geçirme, rüşvet, ihalelere fesat karıştırma gibi yolsuzluk türleri genellikle nepotizme göre daha fazla tepkiyle karşılaşmaktadır ve nepotizm kadar doğal karşılanmamaktadır (Karakaş ve Çak, 2007: 76). Toplumda yaygın olarak gerek kamu kuruluşlarında gerekse özel işletmeler de duyduğumuz 'amcam olur', 'arkadaşımdır',

‘iyi tanırım’ ‘hemşehrim olur’ gibi ifadeler nepotizmin uygulandığını gösteren ve rahatsız edici unsurlardır. Bu tip ifadeler çoğu kesim tarafından oldukça kullanıldığı için her kesim tarafından kabul görür (Özkanan ve Erdem, 2014: 181)

Nepotizm, geleneklerin ve toplumsal bağlılığın yaygın olduğu toplumlarda ve demokrasinin yeterince gelişmemiş olduğu üçüncü dünya ülkelerinde sıkça rastlanan ve normal karşılanabilen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Kurt ve Doğramacı, 2014: 83). Gelişmiş ülkelerde ise nepotizm aile işletmelerinde sıkça karşılaşılan bir durumdur. Aile işletmeleri dışında kamu ve özel sektör alanlarında karşılaşılması zor bir kavramdır (Meriç ve Erdem, 2013: 469).

### ***Kronizm***

Kronizm kelimesi Yunanca kökenli olmakla birlikte “khronios” ve “crony” kelimelerinden türemiştir (Günay, 2022: 47). Kronizm kişilerin beceri ve yeteneklerinden dolayı değil, belirli statüdeki kişilere yakınlıklarından kaynaklanan pozitif yönde bir muamele görmeleriyle gerçekleşmektedir (Özkanan ve Erdem, 2015: 11). Kronizm gerçekleştirilen yerlerde kişilere yalnızca ödül, terfi, ya da ücret artışları verilmemektedir. Ayrıca daha iyi çalışma koşulları, kolay izin alma, yönetsel süreçlere katılım sağlama gibi imkanlar sağlanmaktadır (Çağatay, 2020: 24).

En geniş kayırmacılık türü olan kronizm, aynı sivil toplum örgütüne üye olma, arkadaşlık bağları, aynı ortamda büyüme veya aynı okuldan mezun olma gibi pek çok yakınlık bağları aracılığıyla gerçekleşebilmektedir (Gürer ve Deniz, 2017). Yan ve Bei (2009) çalışmalarında, kronizmin meydana gelmesinde dört önemli kriter olması gerektiğini belirtmişlerdir:

- Yapılan iyiliğin hemen karşılık bulmaması ve açık bir şekilde sözleşmeye bağlı olmaması
- Karşılıklı olarak taraflar için değerli şeylerin verilmesi
- Tarafların bir sosyal ağa üye olmaları,
- Ortaya çıkan kayırmacı davranış tarafından üçüncü bir kişinin zarar görmesi (Yan ve Bei, 2009: 2).

Alanyazında kronizm çalışan memnuniyetinde ve motivasyonunda azalmaya yol açtığı belirtilmektedir. Ayrıca kronizm, bireylerin kişisel beceri ve yetkinlerine gereksinim duymadan yükselmesine sebep olmakla birlikte bireysel varlığını geliştirmesine ve ilerlemesine de engel teşkil eden bir durumdur (Cankurtaran, 2023: 11). Kronizmle birlikte desteklenen bireyler açısından olumlu sonuçlar doğururken diğer taraftaki kişiler tarafından olumsuz sonuçlara sebebiyet verebilir ve kişiler çalıştıkları yerde hakkaniyet olmadığını düşünebilir (Turhan ve Erol, 2020: 875).

### ***Hemşehricilik***

Hemşehricilik kelimesi genel anlamda hemşehriciler arasında durumsal bir ilişkiyi tanımlamak için kullanılmaktadır. Bir durumu tanımlamak için kullanılan hemşehricilik, aynı coğrafi bölgede yaşamış iki kişiden birinin diğerine göre durumunu belirtmektedir. Diğer bir anlamda hemşehricilik, memleketleri aynı coğrafi alan olan bireylerin birbirlerine karşı hissettikleri bağları temsil eder (Kurtoğlu, 2005: 5). Köy dernekleri bu bağı güçlendirmek için oluşturulan bir yapı olarak örnek gösterilebilir.

Aynı coğrafi ilden olan bireyler arasında meydana gelen dayanışma hemşehricilik olarak ifade edilmektedir. Hemşehricilik kimi zaman, çözümleyici bir aitlik durumu olarak ortaya çıkmaktadır. Bir nevi kollama davranışı olan hemşehricilik ilişkileri kayırmacılık uygulamalarından birini ifade etmektedir (Özkanan ve Erdem, 2015: 11).

### ***Tribalizm (Aşiretçilik)***

Devlet tüm vatandaşlarına eşit haklar sunması gereken bir mekanizmadır. Fakat bazı devlet erkine bağlı yöneticiler yasaları ve kuralları çiğneyerek kendi yakınlarına yarar sağlamak için ayrıcalık tanıyabilmektedir (Aytaç, 2010: 91).

Modern öncesi dönemde ortaya çıkan ve aşiretçilik olarak da ifade edilen tribalizm kan bağı, kültürel hiyerarşik bağ, siyasal ve dinsel aidiyeti de içinde barındıran bir kayırmacılık türüdür (Özel, 2021: 81). Tribalizm diğer adıyla aşiretçilik, ülkemizdeki gibi ataerkil ve hiyerarşik yapının belirgin olduğu toplumlarda sıklıkla görülen bir iletişim

şeklidir. Özellikle genel ve yerel seçimlerde bazı bölgelerde aşiretçiliğin Türkiye siyasetini açıkça etkilediği görülmektedir (Cankurtaran, 2023: 8).

### **İdeoloji Kayırmacılığı**

Özkanan ve Erdem (2015) çalışmalarında kayırmacılığı ikinci ana başlık olarak ideoloji kayırmacılığı olarak sınıflandırmışlardır. İdeoloji kayırmacılığı da kendi arasında siyasal kayırmacılık ve hiyerokratik kayırmacılık olarak iki başlığa ayrılmaktadır. Siyasal kayırmacılık da hizmet kayırmacılığı, klientalizm ve patronaj olarak ayrılmaktadır. İdeolojik kayırmacılık iç içe geçmiş tüm kayırmacılık türlerini barındırması sebebiyle oldukça karmaşık bir kayırmacılık türüdür (Günay, 2022: 49).

### ***Siyasal Kayırmacılık***

Siyasi partilerin seçim dönemlerinde kendilerine oy veren vatandaşlara haksız bir şekilde ayrıcalık sağlaması siyasal kayırmacılığı ifade eder. Seçimlerden sonra iktidar partileri, bürokratların atamalarını yaparken kişilerin beceri ve yetkinliklerinden ziyade iyi sır saklaması ve parti menfaatlerini ön planda tutması gibi kriterler aramaktadırlar (Gökçe vd., 2002: 56).

Güran (2004: 188) çalışmasında partilerin siyasal iktidar olduklarında vatandaşa hizmet etmekle mükellef bürokratlarını kendi çıkarları için işin ehli kamu personelinde değil itaat edecek personellerden seçtiklerini ifade etmiştir. Burada kayırmacılığın kanıksanmış açık bir örneğini görebiliriz. Siyasal kayırmacılık hizmet kayırmacılığı, klientalizm ve patronaj olmak üzere üç şekilde gerçekleşmektedir (Özkanan ve Erdem, 2015: 10):

- **Hizmet Kayırmacılığı:** Politikacıların kişisel menfaatlerini göz önüne alarak özellikle seçim zamanlarında kamu kaynaklarının yasal olmayan bir şekilde kendi bölgelerine aktarmaları hizmet kayırmacılığı olarak ifade edilmektedir. Bu kayırmacılık türü, yasalara aykırı bir şekilde ve ihtiyaç durumuna bakılmaksızın siyasal partinin seçmen kitlesine hizmet etme anlayışıyla gerçekleştirilen bir siyasal

yozlaşma biçimidir (Yaraşır, 2011: 22). Murphy (1979: 172) çalışmasında bürokratların seçilme olasılığını artırmak için bölgenin coğrafi yapısına uygun projelerin yapıldığından bahsetmektedir. Bu nedenle her üyeye yeniden seçilmesini garanti edebileceği bir görev verilmektedir.

- **Klientalizm:** Roma döneminden gelen ve klientalizmin kökenini oluşturan “client” kelimesi sığınma, yaklaşma anlamlarına gelmektedir (Cankurtaran, 2023: 12). Genel anlamda siyasi iktidarların kendi seçmen kitlelerine karşı uyguladığı, patronaj ve kronizm arasında yer alan bir kayırmacılık türüdür. Kamu mallarının politikacıların eş/dost ve tanıdıklarına ihale vb. yöntemler ile devretmesi bu duruma örnek olarak gösterilebilir (Yazıcı ve Can, 2020: 237). Laçiner (2015: 8) çalışmasında Kutuplaşmış Çoğulcu Medya Sisteminin<sup>1</sup> kilit kavramının klientalizm olduğundan ve bu kelimenin asıl anlamının “müştericilik” olduğundan söz etmektedir.
- **Patronaj:** Latince kökenli bir kelime olan “patronaj”, “patron” sözcüğünden türetilmiştir Buradaki patron kavramı, farklı statülere sahip bireyler arasındaki karşılıklı bir sözleşmeye dayanmaktadır. Bu durumda tarafların birinde iyilik ve koruma davranışı ve diğerinde de sadakat duygusu bulunduğu söylenebilir (Çağatay, 2020: 28). Siyasilerin kendilerine verilen oy ya da destek karşılığında borç ödeme gayesiyle hareket etmesi patronaj olarak tanımlanmaktadır (Günay, 2022: 50). Patronajın hükümetin kontrolünü elinde tutmak veya ele geçirmek için bir gereksinim olduğunu düşünen siyasi partiler bu durumun zararlarıyla karşı karşıya kalmaktadırlar (Çağatay, 2020: 27).

### **Hiyerokratik Kayırmacılık**

Özkanan ve Erdem (2015: 20) çalışmalarında hiyerokratik kayırmacılığı ayrı bir kayırmacılık türü olarak ifade etmişlerdir. Aynı inanca mensup kişilerin birbirlerini kayırması ve yaptıkları kayırmacı davranışlarını kurumsallaştırma amacıyla aynı inanç sistemine sahip bireylerin manevi anlamda zorlanması hiyerokratik kayırmacılık olarak ifade edilmektedir. Ayrıca bu kişiler, dinsel ve manevi anlamda bir cezaya maruz kalmamak

---

<sup>1</sup> Hallin, Daniel and Paolo Mancini: Comparing Media Systems: Three Models of Media and Politics, Cambridge, Cambridge University Press, 2004.



için ya da aynı şekilde manevi ödüllere mahrum kalmamak için gerek gönüllü gerekse zorunlu olarak başkalarını kayırmak durumunda kalabilmektedirler (Günay, 2022: 51).

### **2.1.2. Örgütsel Kayırmacılık Boyutları**

Örgütsel kayırmacılık kurumlarda, işe almada ve işten çıkarmada kayırmacılık, terfi ve performans değerlendirmede kayırmacılık ve son olarak işlem kayırmacılığı olmak üzere üç şekilde gerçekleşmektedir (Asunakutlu ve Avcı, 2009: 733).

#### **İşe Almada Kayırmacılık**

İstihdam sürecinde doğru tercihin yapılması kurum veya işletme açısından oldukça önemlidir. İstihdam edilecek bireyin işin niteliklerine uygun olması ve gerekli beceri ve yetkinliklere sahip olması gerekmektedir. İnsan kaynakları açısından bu durum yorucu ve maliyetli olabilmektedir (Ergeç, 2020: 30). Bunun sebebi işe alım süreçlerinde tahmin edilenden çok daha fazla başvuru olması ve dolayısıyla adaylardan bilgi, beceri ve yetkinliklerine göre bir sıralama yapma konusunda insan kaynaklarına çok fazla sorumluluk düşmesidir (Gültekin vd., 2015: 199). Bu durum kayırmacılığın en sık karşılaşılan boyutunun, işe alım sürecinde kayırmacılık olmasına yol açabilmektedir (Mirasoğlu, 2016: 19).

İşe alım sürecinde kayırmacı uygulamalar, aile işletmelerinde liyakat durumuna bakılmaksızın personel adayının doğrudan kan bağı esasına dayanmaktadır. Burada personel seçiminde aile ya da akrabaların dışındaki kişilerin işe alınması çok zor olduğu görülmektedir (Ponzo ve Scoppa, 2009: 78). Bunun sebeplerinden biri kurumsallaşmamış bir aile şirketine ücret, mesai saatleri ve yıllık izin planlamaları gibi planlamalardaki eksikliklerdir (Çalık, 2016: 13).

Ponzo ve Scoppa (2009)'nın yürüttükleri bir çalışmada işe alım sürecinde, işinde başarılı ve üstün yetkinlik ve becerilere sahip personellerin istihdam ihtiyacı duyulan bir iş yerinde referans olduklarını saptamışlardır (Ekinci, 2016: 57). Bunun sebebi ise adayların bilgi, beceri ve yetkinlik bakımından birbirlerine benzemesidir (Ergeç, 2020: 30). Bu durum

da başarılı bir personelin insan kaynaklarına tanıdığı bir kişiyi işe aldirtmasına yol açabilmektedir.

Kamu kurumlarında da pek çok kayırmacı uygulamaya rastlanılmaktadır. Belediyelerde karşılaşılan en yaygın kayırmacılık türlerinden biri olan hemşehricilik uygulanmaktadır. Bu uygulamada belediyelerde çok fazla aynı ilden gelmiş çalışan bir arada bulunmaktadır. Başka bir örnek ise kamu kurumlarında personel seçme sınavlarında yaşanan usulsüzlükler olarak gösterilebilir. Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM) 'nin 2010 senesinde yapılan 38 farklı sınavında, sınav sorularının sızdırıldığı tespit edilmiştir (Çalık, 2016: 13).

Kayırmacı uygulamaların tümü uzun vadede iş yerlerine büyük ölçüde zararlar vermektedirler. Bilgi, beceri ve yetkinliklerine bakılmaksızın kayırılan çalışanlarla kayırılmayan çalışanlar arasında çatışmaya neden olabileceği gibi çalışanlarda iş tatminsizliğine ve yükselme beklentilerinin azalmasına yol açabilir. Bu durum da işten ayrılma niyetinin artmasına sebep olabilmektedir (Çalık, 2016: 14).

### **Terfide Kayırmacılık**

Terfi kavramı bir çalışanın daha yüksek bir statüye yetkilerinin artırılmasıyla ve genellikle daha yüksek bir maaş ile atanması sürecidir. Terfi ettirme, normal koşullarda diğer çalışanlardan daha yüksek performans gösteren, sorumluluk almaktan kaçınmayacak ve kısa vadede işten ayrılması öngörülmeven çalışanlara verilen bir haktır. Bu hak çalışanlara, bazı kurumlarda, performans ve başarılar göz ardı edilerek verilmektedir (Ergeç, 2020: 29).

Gardner (2011)'in "Hakedilmemiş Terfiler: Yaygın Kanıtı" isimli çalışmasında 303 üst düzey yöneticiye anket çalışması uygulanmıştır. Anket verilerinin sonucuna göre yöneticilerin %92'si kayırmacı uygulamalara tanıklık ettiklerini ifade etseler de yalnızca %9'u kendilerinin de kayırmacı uygulamalarda bulunduğunu kabul etmişlerdir. Çalışmaya katılanların %72'si kayırmacılık faaliyetlerinin yanlış kararlara yol açtığını ifade etmelerine karşın, bu tip uygulamalar gelişimini sürdürmektedir (Gardner, 2011).

Terfi sürecinde kayırmacılık diğer kayırmacılık boyutlarına göre daha hassas bir boyuttur. Bunun sebebi işe alma boyutunda işe kabul edilmeyen adayların, örgütle herhangi bir bağlantısı kalmayacak olmasıdır. Diğer yandan işlemede kayırmacılık boyutunda çok

yüksek meblağlarda bir maddi kayıp söz konusu olmayacaktır. Terfi durumunda yönetimle bir tanışıklık veya akrabalık ilişkisi olan çalışanların terfi ettirilmesi diğer çalışanlar tarafından şaibeli olarak karşılanabilecektir (Çalık, 2016: 16). Bunun sonucunda da kayırmacılık faaliyetleri gösterilmeyen çalışanlar ile kayırmacılık yapılanlar arasında çatışma çıkabilir. Bu da hem çalışanlar hem de çalışılan kurum ya da işletme açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir.

### **İşlemede Kayırmacılık**

İşlem kayırmacılığı boyutu çalışanların bazılarını daha avantajlı işler sunulmasıyla gerçekleştirilmektedir. İşlem kayırmacılığında en önemli noktalardan biri, iş dünyasında çalışanlardan bazılarını diğer çalışan bireylere göre daha fazla imkân sağlamaktır (Çalık, 2016: 14). İşe alım sürecinde liyakate uyulmaması ve ayrıcalıklar gösterilmesi bu duruma sebep olarak gösterilebilir (Mirasoğlu, 2016: 19).

İşlem kayırmacılığında bireyler, liyakate dayanmayan ve hak edilmemiş ayrıcalıklar ile ödüllendirilir ve bu bireylere işe geç gelme, işe devamlılık ve işten erken ayrılma gibi konularda ayrıcalık gösterilmektedir (Lansberg, 1983: 42). Bazı çalışanların diğer çalışanlar ile farklı şartlarda çalıştırıldığını düşünmesi durumunda örgütsel bağlılıklarında ve performanslarında azalmalar görülecektir. Aynı zamanda bu durum çalışanların iş tatminsizliğine ve memnuniyetsizliğine yol açabilir (Çalık, 2016: 14).

Hoad (1993), örgütlerde yer alan adil olmayan ve taraflı davranışların çalışanlar üzerinde olumsuz etki bıraktığını tespit etmiştir. Ayrıca Karacaoğlu ve Yörük (2012: 52) yürüttükleri çalışmada, işlem kayırmacılığının çalışanların örgütsel adalet algılarında olumsuz bir etki yarattığını gözlemlemişlerdir. Benzer bir şekilde Büte ve Tekarslan (2010: 14) tarafından yapılan çalışmada işlem kayırmacılığı uygulamasının artmasıyla birlikte iş tatminsizliğinin arttığını ve işverene bir güven kaybının yaşandığı gözlemlenmiştir.

### 2.1.3. Örgütsel Kayırmacılık Nedenleri

Kayırmacılık kavramı siyasetten iş yaşamına kadar insanların olduğu her yerde var olmuş ve süregelen bir olgudur. 1997 yılında yaşanan Asya'daki finansal krizin en temel sebebi olarak görülen kayırmacılık, günümüz literatüründe giderek önemi anlaşılmış ve üzerinde teorik çalışmalar yapılmış bir kavramdır (Özkanan ve Erdem, 2014: 181).

Kamu sektöründe ve iş yaşamında kayırmacılık davranışlarıyla karşılaşılmasının birçok sebebi bulunmaktadır. Bu sebepler şöyle sıralanabilir (Kara, 2019: 19):

- Evrensel etik değerlerin yeterince içselleştirilememesi
- Kabile ve aşiret ilişkilerinin varlığını sürdürdüğü geleneksel toplum yapıları
- Kayırmacılığa karşı herhangi bir örgütlenme davranışının olmaması
- Demokrasi anlamında az gelişmiş toplum yapıları

### 2.1.4. Örgütsel Kayırmacılık Sonuçları

Kayırmacılık kavramının bulunduğu sistemde olumsuz etkilere yol açması genel anlamda olumsuz bir kavram olduğunu göstermektedir. Toplumun her kesiminde var olan kayırmacı uygulamalar ayrışmaya ve kutuplaşmaya neden olmaktadır (Turhan, 2016: 91). Büte (2011) çalışmasında kayırmacılığın olumsuz ve olumlu sonuçlar olmak üzere ikiye ayırmaktadır:

#### **Olumsuz Sonuçlar**

- İlk olarak gerekli beceri ve yetkinliğe sahip olmayan bir yöneticinin astı olmak rahatsız edici bir durumdur.
- Çalışanların işyerlerine katkıları ve bu katkıları ile hakedişleri arasında bir dengesizlik olması adaletsiz bir ortamda çalışıldığı hissini vermektedir. Bu bağlamda çalışanlar özellikle ücret sisteminde bir adaletsizlik yaşadıklarında örgütsel bağlılık, motivasyon ve performanslarında bir azalışa yol açabilir ve çalışanların örgütten kopmasına sebep olabilir.

- Örgüt içerisinde kayrılmayan çalışanlar için iş kaybına ve temelde başarısızlığa yol açmaktadır.
- Kayırmacılık türlerinden favorizm, kronizm ve nepotizm çalışanlarda iş stresini artırarak iş tatminsizliğine sebep olmaktadır (Araslı ve Tümer, 2018: 1237).
- Örgütsel kayırmacılık uygulamaları insan kaynakları departmanının bağımsız çalışmasına ve bu durumun da üstün niteliklere sahip yöneticilerin oluşmasına engel olmaktadır.
- Nepotist uygulamalar, kayrılan çalışanlarda başarılarının kendi başarıları mı yoksa akrabalık bağından kaynaklı olarak mı gerçekleştiğini bilmemenin haksız baskı oluşturmasına neden olmaktadır. Ayrıca akrabalık bağı bulunan çalışanlar arasında aile kavgalarına ve karar sürecinde iş ve aile ilişkisinin birbirine karıştırıldığı görülmektedir (Abdalla vd., 1994: 61).

### **Olumlu Sonuçlar**

- Aile şirketlerinde çalışanların kendi işini yapmış olduğunu bilmeleri onları motive ettiği gözlemlenmiştir (İyışeroğlu, 2006: 47).
- Daily ve Reuschling (1980) çalışmalarında kayrılan aile üyelerinin daha özverili bir şekilde çalıştıklarını ve onların diğer çalışanlarla birlikte bir aile ortamı oluşturarak motivasyonu artırdığını ifade etmişlerdir.
- Aile şirketleri dışındaki üst düzey yöneticilerin başka şirketlere transfer olma durumu olası bir durumken aile şirketlerinde üst düzey bir göreve atanan aile üyesinin ortak değer ve aile bağlarından kaynaklanan örgüte güven hissini bırakmayarak bulunduğu örgütü terk etmemektedir ve bu durum daha az iş gücü devrine sebep olmaktadır.
- Aile işletmelerinde kayrılan çalışanlarla kurulan kurallara bağlı olmaksızın sürdürülen iletişim ve daha kısa süren eğitim süreçleri örgüt açısından faydalı görülmektedir.

Temel olarak aile işletmelerinde faydası az da olsa bulunan bir kayırmacılık türü olarak nepotizmin bazı durumlarda işletmenin devamlılığı açısından olması gerektiği düşünülmektedir (Büte, 2011: 389-391).

### 2.1.5. Kayırmacılık ile İlgili Yerli ve Yabancı Çalışmalar

Kayırmacılık kavramı birçok yerli ve yabancı araştırmacının çalışma konusunu oluşturmaktadır. Goldberg (1982), yapmış olduğu çalışmada, Becker'in geliştirmiş olduğu ücret ayrımı modelini siyah işçilere yönelik ayrımcılık ve beyaz işçilere karşı yapılan kayırmacılık olarak yeniden formüle etmişlerdir. Bu modelde de kısa vadeli ücret farklılıklarını öngörür, ancak yalnızca kayırmacılık modeli hem mükemmel sermaye piyasaları hem de uzun vadede devam eden ücret farklılıkları ile tutarlıdır. Becker'in çerçevesinin uzun vadeli ücret farklılıklarının varlığıyla uzlaştırılması, bu çerçevenin literatürdeki eleştirilerin okunmasıyla fayda sağlayacağı görülmüştür (Goldberg, 1982: 203).

Vanhanen (1999) yürüttüğü bir çalışmada iç etnik çatışma ve etnik nepotizmi karşılaştırmalı bir analizle incelemiştir. Yaptığı bu çalışmada etnik bir gruba ait kişilerin kendi etnik grupları içerisinde bir tercih yapma eğiliminde olduğunu saptamıştır. Bunun sonucunda ise çok fazla etnik bölünmenin, tüm toplumlarda etnik çıkar çatışmasına yol açma eğiliminde ve bir toplum etnik olarak ne kadar çok bölünürse, siyasi ve diğer çıkar çatışmaları o kadar etnik çizgilere yönelme eğiliminde olacağı sonucuna ulaşmıştır (Vanhanen, 1999: 55).

Çakıcı (2008) örgütlerde sessiz kalınan konuları incelediği çalışmasında, tez çalışmamızda olduğu gibi kayırmacılık faaliyetlerinin örgütsel sessizliği etkilediğini ifade etmiştir (Çakıcı, 2008: 122).

Hırlak vd. (2018) çalışmalarında kayırmacılık türlerinden kronizm ve örgütsel sessizlik arasında ilişkiler tespit etmiş ve örgütsel sessizliğin tüm boyutlarıyla birlikte nedenlerinden birinin kayırmacılık uygulamaları olduğunu ifade etmişlerdir (Hırlak vd., 2018: 13).

Allesina (2011)'in yürüttüğü çalışmada İtalya'daki 61.894 akademisyenin soyadlarını istatistiksel olarak sıraladığında %50'sinden fazlasında kayırmacılık uygulandığını tespit etmiştir. Bunun yanı sıra aynı alanda çalışan alt disiplinlerdeki akademisyenlerde de bu uygulamaların gittikçe artan bir ölçüde ilerlediği görülmektedir (Allesina, 2011: 2).

Karacaoğlu ve Yörük (2012) yaptıkları araştırmada bir aile işletmesinde 129 mavi yakalı işgörenin örgütteki kayırmacılık türlerinden biri olan nepotizm uygulamalarıyla

örgütsel adalet algılarının ilişkisini ölçen bir anket çalışması yürütmüşlerdir. Çalışmanın sonucuna göre nepotizmin boyutlarıyla örgütsel adalet algıları arasında ters yönlü bir ilişki saptanmıştır (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 46-64).

Özkanan ve Erdem (2015), çalışmalarını nitel araştırma yöntemiyle gerçekleştirmekle birlikte yönetimdeki kayırmacı uygulamaların farklılıklarını belirlemeye çalışmışlardır. Bu bağlamda kayırmacılığın tanımlanamayan boyutlarını saptamayı amaçlamışlardır. Veri olarak, “Başbakanlığa bağlı Bakanlıklardan dört bakanlıkta 10 sene ve üzerinde görev yapmış olan kişilerden amaçlı örnekleme metotlarından kartopu örnekleme yöntemi ile belirlenmiş olan 26 kişi ile görüşülmüştür.” Araştırmanın sonucunda kayırmacılık adı altında bir sınıflama geliştirilmişlerdir.

Çalık ve Naktiyok (2018) ‘un yürüttükleri Van ilinde bulunan iki özel hastanede 313 çalışan üzerinde yapılan araştırmada, çalışanların nepotizm algılarının ve öz yeterliliklerinin örgütsel sessizlik davranışlarını etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların nepotizm algılarının sessizlik davranışını etkilemesinde özyeterlilik düzeylerinin de rol oynadığı saptanmıştır.

Kayırmacılık, yukarıda verilen örnekler gibi daha pek çok çalışmaya konu olmuş bir kavramdır. Özel işletmelerden kamu sektörüne kadar pek çok alanda varlığını gösteren kayırmacılık, kayırılma davranışı gösterilmeyen bireyler üzerinde oluşturduğu olumsuz etkilerin yanı sıra içerisinde bulunduğu örgüte de ciddi zararlar vermekte olduğu açıkça görülmektedir.

## **2.2. Örgütsel Sessizlik**

Kavramsal çerçevenin ikinci kısmını örgütsel sessizlik kavramı oluşturmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde genel hatlarıyla sessizlik kavramı, örgütsel sessizlik kavramı, boyutları, nedenleri ve sonuçları ile ilgili literatürde kendisine yer etmiş çalışmalara atıfta bulunularak örneklendirilecek ve bilgi verilecektir.

### 2.2.1. Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Kavramı

Sessizlik ve seslilik kavramları yönetim literatüründe yer etmiş önemli kavramlardır. Bu kavramlarla ilgili yapılan pek çok farklı çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalardan en kapsamlı olanlarından biri Pinder ve Harlos (2001: 331) tarafından yapılan “Çalışan Sessizliği: Algılanan Adaletsizliğe Tepki Olarak Sessizlik ve Uysallık” isimli çalışmadır. Bu çalışmada sessizlik tanımlanmasında Webster’s sözlüğüne atıfta bulunularak sessizliğin birbirleriyle ilişkili beş farklı tanımı yapılmıştır (Pinder ve Harlos, 2001: 364):

- (1) sessiz kalma durumu veya gerçeği; konuşmadan kaçınma,
- (2) herhangi bir ses veya gürültünün olmaması,
- (3) bir ücret kesintisinin bilgisi veya ihmali,
- (4) iletişim kurmama veya yazmama,
- (5) unutulma veya bilinmezlik.

Hirschman (1980) çalışanların memnuniyetsizlik yaşayacakları bir durum karşısında üç çeşit tepki gösterebileceklerini dile getirmiştir. Bunlar; ses (voice- durumu düzeltmek için çaba veya protesto), çıkış (exit-örgütü bağlantıyı kesme veya işten ayrılma) ve sadakat (loyalty - sessizlik) olarak ifade edilebilir (Hirschman, 1980: 331). Bu bağlamda çalışanlar bu üç yoldan birini seçmek durumundadır. Hirschman (1980)’a göre ses çıkarma davranışında bulunan bireyler örgütün gelişmesi ve değişmesi adına bir çaba göstermektedir. Buna karşın sessiz kalan bireyler pasif bir davranış sergilemektedir. Benzer şekilde Morrison ve Milliken (2000) çalışan sessizliğinin örgüt içinde değişim ve gelişimini engelleyen bir fenomen olduğunu ifade etmişlerdir (Mıah, 2022: 79).

2000’li yıllara gelindiğinde sessizliğin aslında pasif bir davranış olmadığı ve sessizlik kavramının çoğunlukla iletişim kurmama olarak ifade edilmesine karşın aslında karşı tarafa mesaj verilen bir iletişim şekli olabileceği tespit edilmiştir. Bu bağlamda sessiz kalma durumu protesto etme, uygun bulmama, geri çekilme veya sorunları görmezden gelme biçiminde gerçekleşirse örgüt içinde ciddi problemlere yol açabilir. Bu durum örgütsel sessizlik olarak ifade edilmektedir (Kırca, 2021: 60).

Bazı araştırmacılar tarafından sessizliğin tam tersi olarak ifade edilen seslilik kavramı ses çıkarma, kendini ifade etme ve yanlışlıklara düzeltmeye yönelik bir eylem



olarak gösterilebilir. Uyku ve uyanıklıkla ilgili çalışmalar yapan Seabrook (1999) uyuyan bir zihnin uyanık bir zihne göre sadece %20 oranında bir azalış gösterdiğini tespit etmiştir. Bu bağlamda uykunun uyanık olma durumunun tam tersi olmadığı ortaya çıkmıştır. Sessizlik ve seslilik kavramları benzer şekilde örneklendirildiğinde ise sessizliğin de seslilik gibi aktif bir süreç olduğu düşünülebilir (Pinder ve Harlos, 2001: 334).

Örgütsel sessizlik tek bir alan içerisinde araştırılmamış; sosyoloji, psikoloji, biyoloji, felsefe, antropoloji ve örgütsel davranış gibi pek çok sosyal bilim içerisinde konu olmuş bir kavramdır (Çevik ve Yüncü, 2021: 1798). Örgütsel sessizlik çalışanların kurumlarından edindikleri değerli bilgileri ve işe dair olaylarla ilgili durumları saklamayı ifade etmektedir (Fapohunda, 2016: 85). Bir kurum için iletişim ne kadar önemliyse iletişimsizlik ve dolayısıyla sessizlik de bir o kadar önemlidir. Örgütsel sessizliğin bulunduğu ortamda çalışan memnuniyetsizliği, iletişimin zarar görmesi, yanlış kararlar alınması, kötü projelerin ortaya çıkması ve inovasyon sürecinin ortadan kalkması gibi örgüte zarar verici durumlar ortaya çıkmaktadır (Dağtekin, 2017: 15).

### **2.2.2. Örgütsel Sessizliğin Boyutları**

Örgütsel sessizlik kavramı birden fazla sosyal bilimde kullanılmış, üzerinde çok fazla çalışma yapılmış bir kavramdır. Bu nedenle örgütsel sessizlik tek bir başlık altında incelenemeyecek kadar geniş olduğundan alt boyutlara ayrılmıştır. Bu boyutlar: kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizliktir. Bu bölümde kısaca alt boyutlar incelenecektir.

#### **Kabullenici Sessizlik**

Kabullenici sessizlik durumun kişi konuştuğunda örgüt içerisinde hiçbir değişikliğin ya da konuşmasının hiçbir etkisinin olmadığını kabul etmesi sonucunda oluşan sessizlik türüdür. Bu durumda çalışan etrafında olan biten her durumu kendi içerisinde sindirmiş ve göz ardı etmiş durumdadır (Dağtekin, 2017: 19). Bu türde çalışan kendi isteği ile örgüt içerisinde pasif kalmayı tercih etmiştir. Pasif davranış sergileyen çalışan hem bazı konular

hakkında hem konuşma hem de susma isteği göstermektedir. Bu durumda ana akım kişinin konu hakkında bilgi sahibi olması ve susmasıdır (Yetim Dayı, 2018: 4). Bir başka tanıma göre kabullenici sessizlik boyun eğmeye dayanan bir fikirleri ve görüşleri saklayarak gerçekleştirilen bir davranış biçimidir. Dolayısıyla kabullenici sessizlik aktif bir davranıştan ziyade pasif bir tepkiyi içerir (Dyne vd., 2003: 1366).

Bu tanımlamalardan yola çıkarak kabullenici sessizliğin temelinde kişinin olaylar hakkında bilgi sahibi olsa da kendi isteğiyle olaylara karşı sessiz kalma ve pasif davranış sergileme durumu olarak nitelendirebiliriz.

### **Korunma Amaçlı Sessizlik**

Korunma amaçlı sessizlik genel olarak konuşma sonucunda olacıklardan korkup korkulmadığı durumunda ifade edebilme gücü olarak tanımlanmaktadır. Bu sessiz kalmanın temel nedeni kendini olumsuz sonuçlardan korumaktır (Kaya, 2021: 30). Bu tanımdan yola çıkarak asıl faktörün korkudan kaçınarak kendini koruma altına alma içgüdüğü yatmaktadır. Korunma amaçlı sessizlik diğer sessizlik boyutları ile kıyaslandığında temel farkın alternatif yolların çıkarımını yapmak ve farkındalığını bilmektir (Dağtekin, 2017: 19). Bunun yanında korunma amaçlı sessizlik gösteren örgüt üyeleri bu durumu ileride kendileri lehine kullanmak için proaktif kalarak kişisel bir strateji izleyebilirler. Bu özelliği kabullenici sessizlikten ayıran durum kişinin aktif görünmesi sadece lehine olan ve korktuğu durumlarda sessizliğe bürünmesi olarak ön plana çıkmaktadır (Yetim Dayı, 2018: 29).

Bir başka tanımda korunma amaçlı sessizlik: çalışan kişinin konuşması durumunda maddi manevi zarar ve çıkarlarını kendi terazisinde tartarak bir sessiz kalmayı tercih etmektedir. Bu durumda çalışan duygu ve düşüncelerini kasıtlı olarak ifade etmekten kaçınır ve kendisine saklar (Karacaoğlu ve Küçükköylü, 2015: 402).

### **Örgüt Yararına (Koruma Amaçlı) Sessizlik**

Koruma amaçlı sessizlik genel hatları ile kurumda örgüt içi ya da örgüt dışı fark etmeksizin yaşanan olumsuzlukların, arkadaşlarım veya çalıştığım kurum zarar görür

düşüncesi ile sessiz kalma biçimi olarak tanımlanmıştır. Bu durumda sessiz kalma belirleyicisi kişinin kendinden çok çevresi olacaktır (Bezirci, 2019: 29). Bu durum, çalışanların düşüncelerinin kurumsal çevresine zarar vereceği düşüncesi ile sessiz kalması olarak özetlenebilir. Koruma amaçlı sessizlik kurum yararına olan sessizlik biçimi olarak da tanımlanmaktadır. Bu durumun nedeni, kişinin kurum içerisindeki farkında olduğu olumsuz durumları, diğer meslektaşlarının zarar görmemesi için kendine saklaması ve iş arkadaşları ile iş birliği içerisinde örgütsel bağlılığını devam ettirmesidir (Yetim Dayı, 2018: 29). Böyle bir ortamda örgütsel bağ kuvvetli olacak ve bu durum örgüt verimliliğini doğrudan etkileyerek verimliliğin doğru orantıda artmasını sağlayacaktır. Bu tanımdan yola çıkarak koruma amaçlı sessizliği diğer boyutlardan ayıran özellik, burada kişinin temel amacının fayda sağlamak olmasıdır.

Yapılan incelemelerde ortaya çıkan diğer bir tanıma göre koruma amaçlı sessizlik, başkalarının iyiliği için fedakârca bir davranışta bulunulması veya maddi manevi çıkarlar uğruna anlaşma yapılarak kasıtlı olarak sessiz kalınmasıdır. Burada oluşturulan sessizlik konuşmanın sonucunda doğacak olumsuzluklardan korkmak değil sessiz kalmanın getirdiği faydalardan yararlanmaktır (Dağtekin, 2017: 19). Burada koruma amaçlı sessizliği diğer boyutlardan ayıran bir diğer özellik ise kişinin planlı ve kasıtlı olarak sessiz kalmayı tercih etmiş olmasıdır. Bunun en büyük sebebi önceden bilinçli bir şekilde anlaşma yaparak veya kişinin kendi terazisinde tarttığı sonuca göre sessiz kalmış olmasıdır (Kaya, 2021: 31).

### **2.2.3. Örgütsel Sessizlik Teorileri**

Örgüt içinde çalışanların birbirlerinden farklı arzu ve beklentileri vardır. Bu nedenle her çalışanın sessizlik gerekçesi ayrı ayrı incelenmelidir. Araştırmacılar çalışanların sessizlik davranışında bulunurken hangi gerekçelere dayandığını anlamlandırmak adına farklı teoriler geliştirmiştir. Bu bölümde bu teoriler incelenecek ve değerlendirilecektir.

## **Bekleyiş Teorisi**

Vroom (1964) tarafından geliştirilen bekleyiş teorisi çalışanların beklentilerinin ve tahminleri doğrultusunda seçim yaptıklarını öne sürmektedir. Bu bağlamda bir kişi eğer sergileyeceği davranışın sonucunun olumlu bir yönde gerçekleşeceğini düşünürse o davranışı gerçekleştirmeye yönelik isteği olumlu olacaktır (Premeaux, 2001: 73).

Vroom (1964), Bekleyiş Teorisini geliştirirken, Peak (1955) Araçsallık Teorisi'ni kullanmıştır. Bu teoriye göre bireyin bir sonuca yönelik tutumunun, kişinin kendi performansına bağlı olduğunu varsaymakta ve bu bağlamda kendisine verilecek olan ödül veya ceza davranışının hak edecek veya kaçınma davranışlarında bulunacaktır. Bununla birlikte belirli sonuçlara yönelik duygusal yönelimleri “değerlik” kavramıyla ifade edilmiştir. Bir kişinin, bir hedefe ulaşmayı tercih etmesi, bu hedefin pozitif değerli olduğu anlamına gelmektedir. Bu durumun tam tersi olarak bireyin bir sonuçtan kaçınma davranışının o sonucu elde etmeye tercih etmesi sonucun negatif değerli olduğu göstermektedir (Estes ve Polnick, 2012: 3).

Vroom (1964) ‘un Bekleyiş Teorisine göre, değerlik, araçsallık ve beklenti algıları kişilerin motivasyonunu ayrı ayrı etkileyebilmekle birlikte bu algılar birleştirildiğinde güçlü bir etkiye sahip olabilmektedir.

## **Fayda Maliyet Analizi**

Bekleyiş teorisine benzer bir teori olan fayda maliyet analizi teorisi çalışanların iş yerlerinde oluşabilecek sorunlara karşı tepki vermeden önce risk değerlendirmesi yapmasıdır. Bu risk değerlendirmesinde çalışan vereceği tepkiye karşılık ödeyeceği bedelin yüksek olduğunu düşündüğü takdirde sessiz kalmayı tercih edebilir. Çakıcı (2007) bu tercihi belirleyen asıl faktör yöneticilerin önceki olaylardaki tutum ve davranışları veya çalışanların önceki deneyimleri olduğunu ifade etmiştir (Algın, 2014: 29).

Whitney ve Cooper (1989) hem doğrudan hem de dolaylı olarak oluşabilecek maliyetlerin çalışan sesi ile ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1540). Bu maliyetler şu şekilde sıralanabilir (Çakıcı, 2007: 152);

- Enerji ve vakit kaybedilmesi
- İtibarın azalması veya kaybı
- Misilleme yapılma olasılığı
- İşten çıkarılma
- Terfi etme hakkının elinden alınma olasılığı
- Görüşlerinin önemsenmemesi sonucunda oluşabilecek bir takım psikolojik rahatsızlıklar

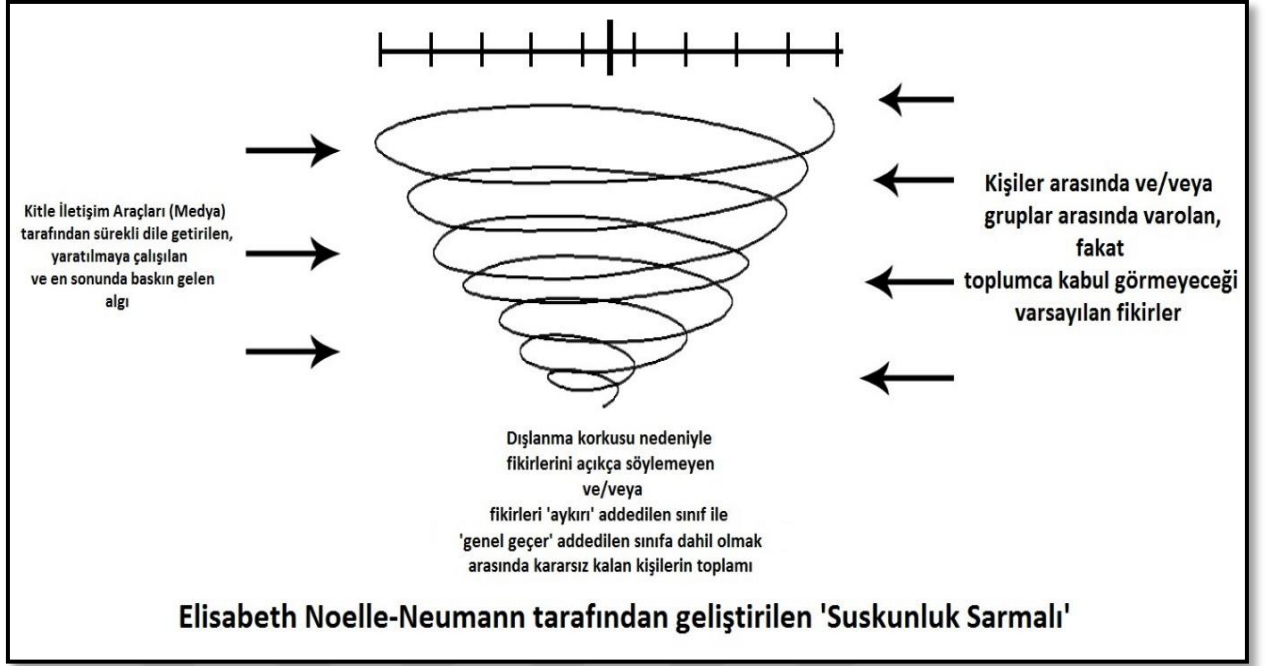
### **Sessizlik Sarmalı Teorisi**

Noelle Neumann (1974) tarafından geliştirilen sessizlik sarmalı teorisine göre sessizlik sarmalı bir kamuoyu etkileşimine dayanır. Buna bağlı olarak kişiler kamuoyunda bir yaptırım oluşabileceği korkusu dolayısıyla kişisel kanaatlerini sessizlik içerisinde saklamak durumunda kalırlar. Bu bağlamda kamuoyu, muhalif bireyi tecrit ile tehdit eden tutum ve davranışa uyum göstermeye zorlayan bir hâkim görüş olarak tanımlanmakta ve dolayısıyla bu bireyler toplum tarafından izolasyon korkusuyla hareket etmektedir (Neumann, 1974: 44).

Sessizlik sarmalı teorisini örgütsel düzeyde inceleyen Banerjee ve Somanathan (2001: 190) örgütlerin dünya hakkında farklı önyargılara sahip heterojen bireylerden oluştuğunu ifade etmektedirler. Buna karşın bireyler fikirlerini ifade etme hususunda kendi düşüncelerinin yanı sıra hâkim olan görüşlerden oldukça etkilenmekte ve kendi fikirleri toplumla uyum göstermediği takdirde görüşlerini ifade etmekte isteksiz davranışlar sergilemektedir (Bowen ve Blackmon, 2003: 1395).

İnsanlar hâkim görüşü destekleyen bir görüş birliğine vardıkları zaman bu görüşü kendi aralarında tartışarak daha güçlü hale getirebilmektedirler. Bu durum azınlık görüşe sahip bireyler arasında daha yoğun bir sessizlik sarmalına yol açmaktadır (Gonzenbach vd., 1999: 284). Dolayısıyla azınlık görüşe sahip bireyler suskun kaldıkça, hâkim görüş daha da güçlenerek bu döngü bir sessizlik sarmalına dönüşebilir.

Sessizlik sarmalı teorisini açıklamak amacıyla faydalanan Sessizlik Sarmalı Teorisi Şekil 2 'de gösterilmektedir:



Şekil 2. Sessizlik sarmalı teorisi

*Kaynak: Noelle-Neuman, 1993.*

### **Kendini Uyarılama Teorisi**

Kendini uyarılama teorisi ilk kez Snyder (1974: 526) tarafından geliştirilmiştir. Kendini uyarılama teorisinde, bireyler kendilerine ait oldukları toplumun ihtiyaçlarına göre uyarırlar. Bu davranış düzeyi yüksek olan kişiler ise değişen şartlara kolaylıkla adapte olabilirler ve gerçek düşünceleri ifade etmeyip toplumda ne varsa kendi düşünceleri gibi benimsemektedir. Bu bireyler toplumu izlemek ve analiz etmek konusunda oldukça yeteneklidirler. Dolayısıyla bu bireyler buldukları toplumda üzerinde iyi bir izlenim bırakmak için küçük ipuçları kullanırlar. Kendini uyarılama davranışı özellikle sosyal norm ve kuralların yüksek olduğu toplumlarda görünmektedir (Çiftçi, 2021: 17).

## 2.2.4. Örgütsel Sessizlik Nedenleri

Örgütlerde sessizlik davranışları bazı yöneticiler tarafından bir uyum gösterme süreci olarak kabul edilmesine rağmen, aslında bu durum çoğu zaman tepki gösterme şekli olabilmektedir. Çalışanların sessizlik davranışları sergilemesi örgüt içerisinde büyük sorunlara yol açabilir. Örgüt içerisinde sessizlik ikliminin hâkim olması ve iletişimsizlik örgütün gelişimi açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir.

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel sessizliğin sebepleri bireysel, örgütsel ve yönetsel sebepler olmak üzere üç ana başlık altında incelenecektir.

### **Bireysel Nedenler**

Çalışanların sessiz kalma eğiliminde olmalarının kişisel yatkınlıklarıyla ilgisi bulunmaktadır (Çakıcı, 2010: 23). Bireysel düzeyde sessizlik eğilimini etkileyen kişisel özellikler benlik saygısı, iletişim endişesi ve kendini uyarılma düzeyi vs. şeklinde sıralanabilir (Pinder ve Harlos, 2001: 347); (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1550):

### ***Benlik Saygısı***

Benlik saygısı benliğin, fiziksel ve sosyal anlamda herhangi bir boyutunu yansıtmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001: 348). Genel anlamda benlik saygısı insanların kendileri hakkında düşünceleri ve genel değerlendirmeleri olarak ifade edilmektedir (Battle, 1990); (Gardner ve Pierce, 1998: 48). Düşük benlik saygısına sahip bireylerin sessizlik davranışında bulunma düzeylerinin yüksek olduğu öne sürülmektedir. Buna karşın yüksek benlik saygısına sahip bireyler işte de kendilerini değerli olarak görürler ve motivasyon düzeyi yüksek bir şekilde çalışırlar (Gardner ve Pierce, 1998: 48).

### ***Kontrol Odaklılık***

Kontrol odaklılık bireyin davranışları sonucunda oluşan neticelerin kendileriyle ilişkili olup olmadığına dair inancıdır (Çakıcı, 2010: 23). Bu özellik iç kontrol odaklılık ve dış kontrol odaklılık olmak üzere ikiye ayrılır. İç kontrol odaklı olan bireyler yaşadıkları tecrübelerin kendi kontrollerinde olduğuna inanma eğilimindeyken, dış kontrol odaklı bireyler ise yaşadıklarının kendi kontrolleri dışında gerçekleştiğine inanmaktadırlar (Pinder ve Harlos, 2001: 356). Bu bağlamda Pinder ve Harlos (2001: 332) dışsallığı yüksek bireylerin iç kontrol odaklı bireylere göre daha yüksek sessizlik düzeyine sahip olduğunu öne sürmektedirler.

### ***İletişim Kaygısı***

İnsanların iletişim kurduklarında yaşayabilecekleri olumsuz deneyimlerden korkarak kaçınma davranışı sergilemesi iletişim kaygısı olarak adlandırılmaktadır. Kişiler kendilerini ifade ettiğinde alabilecekleri olumsuz bir tepkinin ardından dışlanma endişesi içerisine girebilmektedir. Bu sayede sessiz kalmak bu tip kişiler için en güvenli yoldur (McCroskey vd., 1976: 375).

McCroskey ve diğerleri (1976: 376) iletişim kaygısının yüksek olduğu bireylerde benlik saygısının az olduğunu ifade etmişlerdir. Burgoon (1976: 61) düşük benlik saygısına sahip bireylerin kendi fikirlerine olan inançlarının düşük olmasından kaynaklı iletişim kurmaktan çekindiklerini gözlemlemişlerdir. İletişim kaygısına sahip bireyler fikirlerinin eleştirilebileceği korkusuyla iletişim kurmaktan kaçınmaktadırlar.

### ***Kendini Uyarılama Düzeyi***

Çalışanların sessizlik davranışı göstermelerinin bir diğer sebebi de kendini uyarılama düzeyidir. Kendini uyarılama davranışı yüksek olan bireyler hâkim düşünce veya tutuma karşı olsa dahi o düşünceyi destekleyeceği için aslında sessiz kalmaktadır. Kendini uyarılama düzeyi düşük olan bireyler ise kendi duygu ve düşüncelerini yansıtma eğiliminde olmaları dolayısıyla sessizlik davranışı sergileyemezler. Rahatsız oldukları bir durum karşısında tepkilerini dile getirerek kendilerini savunurlar (Çakıcı, 2010: 24).



### ***Demografik Nedenler***

Bireylerin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve deneyim gibi demografik faktörlerin sessizlik davranışında bulunma eğilimleriyle ilişkili olduğu gözlemlenmiştir. Bu bağlamda ilk olarak yaş faktörü incelendiğinde bireylerin yaşları ilerledikçe uyum düzeylerinin, dolayısıyla sessizlik eğilimlerinin arttığı gözlemlenmiştir (Taşkıran, 2010: 110). Genç yaştaki bireylerde kendini gösterme çabası ve rekabet edebilirlik daha yüksek düzeydedir. Bu nedenle genç bireyler ileri yaştaki bireylere göre daha az sessizlik davranışı sergileme eğilimindedir (Özgen ve Sürgevil, 2009: 315).

Cinsiyet temeline dayanan araştırmalarda, kadın çalışanlar ile erkek çalışanların eşit muamele görmediği anlaşılmaktadır. Bunun yanı sıra ataerkil toplum yapısından kaynaklanan kadınlardan beklenen sorumluluklar erkeklere oranla oldukça fazladır. Kadınlara yüklenen anne rolü ve gücün daha çok erkeklere yüklenmesi dolayısıyla kadınların daha çok sessizlik davranışında bulunduğu açıkça görülmektedir (Taşkıran, 2010: 110). Bu nedenle erkekler kadınlara göre kendilerini daha rahat bir şekilde ifade edebilmekte ve daha az sessizlik davranışı göstermektedir (Kırca, 2021 :70).

Eğitim durumundan kaynaklanan sessizlik davranışları incelendiğinde ise bireylerin eğitim düzeyi azaldıkça kendilerini bilgisiz hissetmesinden kaynaklanan bir suskunluk içerisine girdiği ifade edilebilir. Dolayısıyla bireylerin eğitim düzeyi yükseldikçe kendilerini daha iyi ifade edebilmesi ve daha güçlü hissetmesi de kaçınılmaz olmaktadır (Mıah, 2022: 95). Bir diğer bireysel sessizlik sebepleri arasında deneyim seviyesi bulunmaktadır. Milliken (2003) kişilerin mesleki anlamda tecrübe kazandıkça sessiz kalmanın sonucunda yaşayabilecekleri olumsuz etkilerden daha az çekindiklerini ifade etmektedir. Bu nedenle deneyim sahibi kişilerin sessiz kalmamaya yönelik tercihlerinin daha baskın olduğu söylenebilir.

### ***Örgütsel Nedenler***

Örgüt içerisinde sessizliğin baskın davranış biçimi olmasını sağlayan tek sebep şahısların bireysel özellikleri değildir. Bununla birlikte örgüt içerisinde hâkim olan pek çok

faktör de sessiz kalma davranışı üzerinde etkilidir. Bu faktörler şu şekilde sıralanabilir (Çakıcı, 2010: 25):

- Sessizlik iklimi
- Haksızlık kültürü
- Sağır kulak sendromu
- Hiyerarşik yapı

Morrison ve Milliken (2000) çalışanların örgüt içerisindeki durumlar için fikir ve kaygılarını dile getirmesinin tehlikeli ve bu konular hakkında konuşmanın gereksiz olduğuna dair genel bir inanç oluşturduklarını ifade etmektedirler (2000: 708). Çalışanlar iletişim yöntemiyle birbirlerine yaşadıkları deneyimleri anlatırlar ve buldukları ortama karşı ortak bir fikre sahip olurlar (Çakıcı, 2010: 25). Bu iletişim sırasında yöneticilerin haksız eylemlerine ses çıkarma davranışının olumsuz bir deneyimle sonuçlandığı paylaşıldığında diğer çalışanlar da aynı deneyimi yaşamamak amacıyla sessiz kalacaklardır. Bu durum bir sessizlik iklimine yol açacaktır. Vakola ve Bouradas (2005: 453) yaptıkları bir araştırmada sessizlik ikliminin boyutlarıyla çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmininin anlamlı ve olumsuz yönde ilişkili olmasıyla birlikte örgütsel hataların ortaya çıkmasında ve öğrenme yeteneğine olumsuz yönde bir etki yarattığını gözlemlemişlerdir.

Örgütlerde sessizlik iklimi, haksızlık kültürü ve sağır kulak sendromuyla birlikte ortaya çıkabilmektedir. Haksızlık kültürü uygulayan örgütler, Pinder ve Harlos (2000: 346) tarafından şu şekilde tanımlanmıştır: fazla denetim, çatışmanın güç yoluyla bastırılması, iş ilişkilerine insan ilişkilerinden fazla değer verilmesi ve rekabetçi bireycilik yöntemiyle üretime vurgu yapılması koşullarından oluşmaktadır. Diğer yandan sağır kulak sendromu örgütsel hareketsizliği ifade eder (Peirce, 1998: 41). Bununla birlikte sağır kulak sendromu, işgörenlerin memnuniyetsizliklerini direkt olarak ve açıkça ifade etmelerine engel olan örgütsel bir normdur (Pinder ve Harlos, 2000: 346).

Hiyerarşik yapı da örgütsel sessizliği etkileyen başka bir nedendir. Örgüt içerisinde işgörenler ile üstlerinin arasında iletişim zayıflığı derin bir hiyerarşik sistemden kaynaklanmaktadır (Kırca, 2021: 72). Bu durumda çalışanların üstleriyle iletişimi bir üst amiriyle sınırlı kalacağı dolayısıyla gerekli desteği alamadıklarından sessiz kalmayı tercih edeceklerdir (Taşkıran, 2010: 112). Çalışanların üstlerine karşı güvensizlikleri veya zarar görecekları düşüncesi örgüt içerisindeki sorunların çözüme kavuşturulamamasına neden olabilir.

## Yönetmel Nedenler

Morrison ve Milliken (2000) temel olarak, örgütsel sessizliğin, genellikle yöneticiler tarafından sahip olunan özel inançlara ve yöneticilerin olumsuz geribildirim korkusuna borçlu olduğunu ifade etmektedirler. Bununla birlikte yönetimsel inançların ilki olan çalışanların güvenilmez ve çıkarıcı olduğu görüşü bulunmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 708). McGregor (1960) "X teorisi" 'nde de ifade edilen çalışanların çıkarlarını düşünen bencil kitleler olduğu inancının yol açtığı bu güvensizlik çalışanları sessiz kalma baskısına maruz bırakmaktadır (Ghoshal ve Moran, 1996: 18; McGregor, 1960: 206; Pfeffer, 1997: 50). Bu tip yapılar, örgüt içerisinde sessizlik iklimine neden olabilir. Ayrıca örgütte ses çıkarmanın riskli olduğuna inanılıyorsa bu örgütteki hâkim tepki sessizlik olabilir.

Yöneticilerin sahip olduğu varsayılan diğer inanç ise, her daim yöneticilerin haklı olduğu ve en doğruyu kendilerinin bildiğine dair inançlarıdır. Bu tip durumlarda yönetici astlarından gelen bilgileri kabul etmemekle birlikte muhalifliği ve uyuşmazlığı örgüt açısından olumsuz bir durum olarak görmektedir. Sessiz kalma ve uyum gösterme davranışları bu durumda yöneticiler açısından en iyi ve en faydalı yol olarak görülecektir (Taşkıran, 2010: 114).

### 2.2.5. Sessizliğin Sonuçları

Sessizlik halinin ortaya çıkmasında birçok etken olduğu gibi birçok sonucu da olmaktadır. Sessizlik sonuçları kurum ya da kişiler açısından hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurma eğilimine sahiptir. Özellikle kendisi açısından olumsuz sonuçlar doğuracağını düşünen çalışanlar sessiz kalmayı tercih etmektedir. Sessizliğin kurumlar açısından sonuçlarına baktığımızda öncelikle söyleyebiliriz ki; kurumlar, sessiz çalışanlar nedeniyle finansal ve performans açısından oldukça olumsuz etkilenebilirler. Bu durumun yaşanmasındaki başlıca sebepler:

- Sessizlik nedeniyle kurumdaki özgünlüğün kaybolması,
- Örgüt içerisinde moral motivasyon düşüklüğü,
- Çalışanlarda stres ve depresif davranışlarla birlikte performans düşüklüğü,

- Çalışanların örgüte güveninin azalması ve örgüt bağlarının zedelenmesi vb. gibi temel nedenlerden ötürü kurumlar olumsuz etkilenmektedir (Kırca, 2021: 84).

Çalışanlar açısından bakıldığında sessizlik halinin birçok sorunlara neden olduğu görülmüştür. Bu sorunlardan en büyükler: örgüt içi iletişimde eksikliğin ortaya çıkması ve fikir alışverişini destekleyememe durumudur. Bu durumu da ortaya çıkaran en büyük etmen, çalışanın olumsuzluklar karşısında konuşarak “sorun çıkarıcı” olarak nitelendirilmesinden korkmasıdır (Erigüç, vd., 2014: 135). Çalışanların sessiz kalması kendilerini olumsuz olduğu kadar organizasyon açısından da olumsuzluklar yaratmaktadır. Çalışanların yeni fikir üretememesi ya da ürettikleri fikirleri paylaşmaması organizasyona yenilik katmaması gibi çeşitli olumsuzluklara sebep olmaktadır (Kaya, 2021: 32). Ortaya çıkan bu durum organizasyonları kalite açısından da olumsuz etkileyebilir.

Çalışanların sessiz kalmasına sessiz kalan ya da bu duruma önlem almayan yöneticiler de sessiz kalan çalışanlar kadar olumsuzluklarda pay sahibidir. Örgütsel sessizlik, olumsuz yanları kadar olmasa da olumlu yanları da mevcut bir kavramdır. Yapılan araştırmalarda örgütsel sessizliğin olumlu yanlarını: idari bilgi yükünün örgüt düzeyinde azalması, örgüt içerisinde çatışmaların olmaması veya azaltılması, gizli bilgilerin depolanması ve örgüt içerisindeki dayanışmanın artması gibi unsurlar olarak sıralanabilir (Erigüç, vd., 2014: 136).

### **2.3. Örgütsel Dışlanma**

Çalışmanın bu bölümünde dışlanma ve örgütsel dışlanma kavramsal çerçevede ele alınarak boyutları, nedenleri ve sonuçları detaylı bir şekilde incelenecektir. Ayrıca örgütsel dışlanma kavramının örgütsel kayırmacılık ve örgütsel sessizlik kavramlarıyla ilişkisi incelenerek varsayılan bu bağlantının temellerine yönelik bilgilendirme yapılacaktır.

#### **2.3.1. Dışlanma Kavramı**

Dışlanma kavramıyla ilgili alan yazın incelendiğinde pek çok farklı tanım bulunmaktadır. Williams (2001: 7) dışlanma kavramını, bir bireyin bir grup veya kişi

tarafından herhangi bir açıklama yapılmaksızın görmezden gelme, kaçınma, reddetme ve yok sayma gibi davranışlarda bulunması şeklinde tanımlanmaktadır. Bastian ve Haslam (2010: 107) dışlanma kavramını görmezden gelinme, kabul edilmeme, grup içerisinde bulundurmama olarak tanımlamakla birlikte bu davranışın kişinin aidiyet duygusuna ciddi zararlar verdiğini ifade etmişlerdir. Ferris ve diğerleri (2008: 1342) dışlanma kavramının kişinin grup dışı bırakılması ile ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Robinson vd (2013) dışlanmanın sosyal olarak dışarıda bırakma, reddedilme veya terk edilme ya da döngünün dışında bırakılma gibi anlamları olduğunu belirtmektedirler (Robinson vd., 2013: 204). Bütün bu tanımlamalardan anlaşılabilir üzere dışlanma kavramı, kişilerin belirli kişi veya gruplar tarafından görmezden gelinmesi veya yok sayılması olarak genellenebilir.

İnsanların sosyal topluluklar halinde yaşamaya başladığı dönemlerden beri süregelen olan dışlanma davranışı Antik Yunan 'da uygulanmaktaydı. Greenberg ve Edwards (2009: 248), Eski Atina 'da yeni lider geldiğinde bir önceki liderin 10 yıl boyunca toplumdan dışlandığını ve bu liderlerin isimlerinin topraktan çömlek parçalarının üzerine yazılarak çok ismi yazılan kişinin tamamen dışlanarak yalnızlaştırıldığını belirtmişlerdir (Gürsel, 2018: 98). İnsanların sosyal bir varlık olmasından kaynaklanan bu davranış örgütler ve bireyler tarafından kişinin alışlagelenin dışında davranışlara sapması sonucu verilen bir cevap şeklidir (Williams, 1997: 134). Bali toplumunda da benzer bir şekilde bir işgören kurallara uymazsa ona verilecek en ağır ceza görmezden gelinmesi ve dolayısıyla dışlanmasıydı. Benzer şekilde Pakistan'da bir kabiledede, eğer bir işçi diğer işçiye veya işçilere karşı intikamcı bir tutum sergilerse bu onun kabileden dışlanmasına sebep olmaktadır (Gürsel, 2018: 98). Verilen örneklerden de anlaşılacağı üzere toplumlarda dışlanma kavramı uzun zamandan beri süregelenle birlikte kişilere verilecek en ağır cezalardan biri olarak görülebilir.

Uzun yıllardır var olan bu kavram ilk kez 1974 yılında Fransız Bakan Rene Lenoir tarafından ifade edilmiştir. Rene Lenoir bu kavramın ekonomik büyümeden faydalanamayan kişiler kapsamında sadece yoksul kimseleri değil aynı zamanda engelliler, yaşlılar, istismara uğrayan çocuklar, bağımlılar vs. gruplar için de etkisi olduğunu ifade etmiştir (Topateş, 2009: 122). Dışlanma davranışı yalnızca devletlerde gözlenen bir davranış olmamakla birlikte çocuklar arasında, aile bireyleri veya arkadaşlar arasında ve hatta doğadaki hayvanlar arasında bile gözlemlenmektedir. Bununla birlikte dışlanma davranışı örgütlerde işgörenler arasında yoğun bir şekilde yaşanmaktadır ve pek çok olumsuz sonuçlara yol

açmaktadır (Zhao vd., 2013: 220). Ancak her davranış dışlanma olarak değerlendirilmemelidir. Dışlanma davranışı kabul edilmiş kuralların dışına çıkmayı gerektirmektedir (Kandemir, 2021: 43). Örneğin sokakta yürüyen insanların birbirlerine selam vermemesi dışlanma davranışını örnek gösterilemezken aynı ortam içerisinde çalışan bireylerin birbirleriyle iletişim kurmaması dışlanmaya örnek gösterilebilir. Kesin bir süresi olmamakla birlikte kişilerin birbirlerinden gözlerini kaçırması gibi saniyeler içinde veya bütün yaşamları boyunca da olabilir. Dışlanma davranışının zamanı ve hangi sıklıkla gerçekleşeceği kişilerin davranışlarına göre farklılık göstermektedir (Greenberg ve Edwards, 2009: 250).

Dışlanma davranışı yalnızca işgörenlerin kendi aralarında değil ayrıca üstleri ya da işverenler tarafından da gerçekleşebilir. Dışlanma korkusuyla kurallara boyun eğen çalışanlar içerisinde buldukları örgütler tarafından kabul görürken, boyun eğmeyen, karşı çıkan ya da direnç gösteren kişiler yalnızlaştırılma, reddedilme dolayısıyla dışlanma risklerini göz önünde bulundurmamak durumunda kalmaktadırlar (Williams, 2002: 258).

Dışlanma ile ilgili yabancı literatür incelendiğinde üç farklı kavram ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi *ostracism (dışlanma)*, kısaca dışlanan bireylere karşı sessiz kalma durumudur. Diğer bir dışlanma kavramı ise *rejection (reddetme)* kavramıdır. Bu kavram ise dışlama davranışı sergileyen kişi ya da grupların dışlanan bireylere açıkça bu durumu ifade etmesidir. Son olarak *exclusion (dışarıda bırakma)* kavramı, dışlanan birey ya da grupların etkinlik veya eylemlerin dışarıda bırakılması durumudur (Scott, 2007:19). Birbiriyle benzeşmesinin yanı sıra tümüyle aynı anlamı ifade etmeyen bu kavramlar ve ilişki düzeyleri Şekil 3'te gösterilmektedir.

| Hafif dışlanma   |  | Şiddetli dışlanma   |  |
|--|--|---|--|
| ←  |  | →   |  |
| Dışlanma   | Dışarıda bırakma   | Reddetme  |  |
| -Görmezden gelmek,<br>-Kaçınmak,<br>-Sessiz kalmak,<br>-Göz kontağından kaçınmak,<br>-İletişimi başlatmamak, | -Görmezden gelmek, kaçınmak, geri çekilmek,<br>-Önemli faaliyetlere katılımı engellemek,<br>-Gerekli bilgilerden yoksun bırakmak, - Dinlememek,<br>-Önemli etkinliklere veya faaliyetlere davet etmemek, | -Reddetme ilan etmek,<br>-Saygı göstermeyi reddetmek,<br>-Kasıtlı dışlanmayı açıkça belli etmek,<br>-Katılımı seçmemek veya tercih etmemek,<br>-Karşılıklı değişimi reddetmek |  |

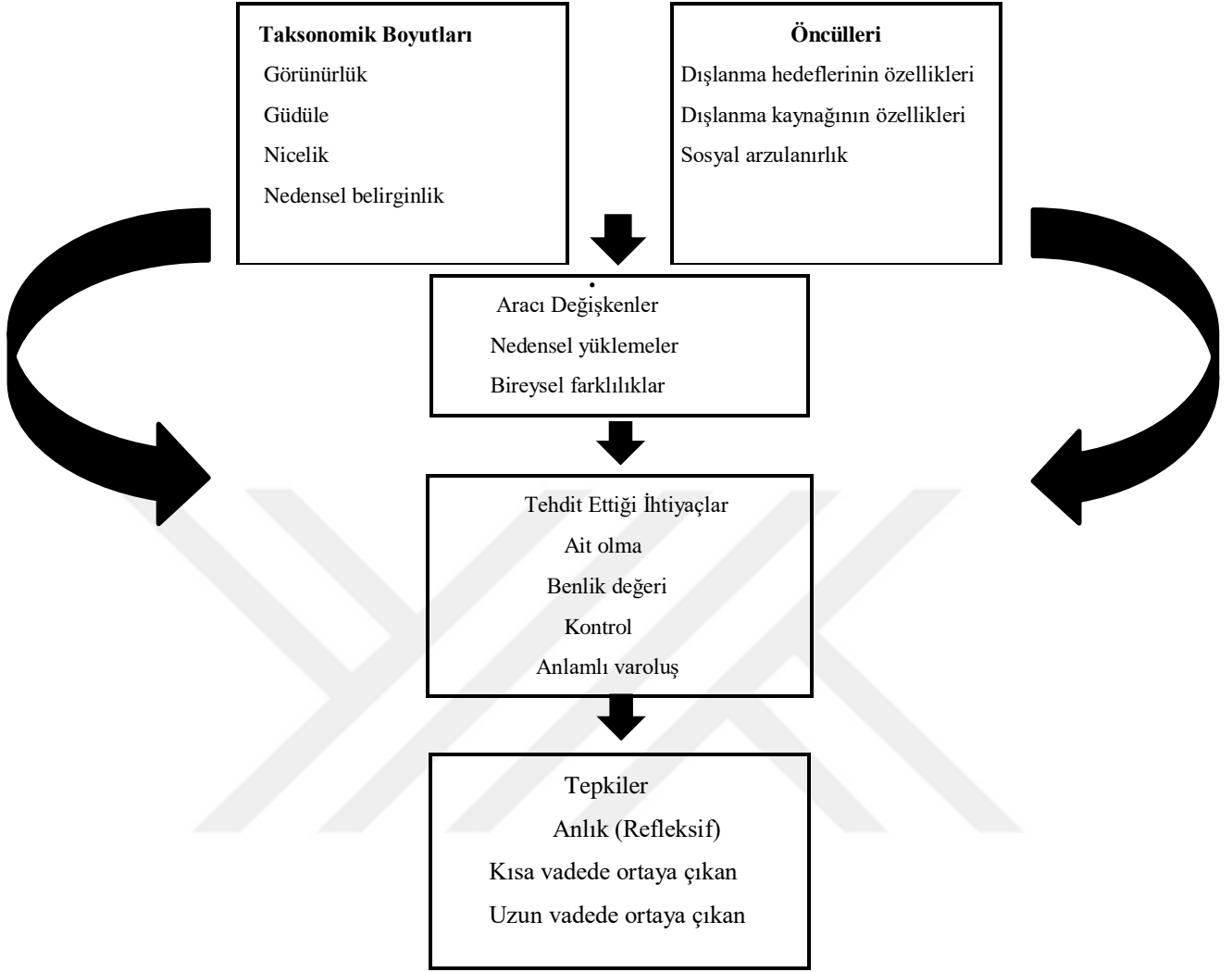
Şekil 3. Dışlanma teorisi

Kaynak: Scott, 2007: 11

Şekil 3 incelendiğinde dışlanmanın farklı derecelere sahip olduğu görülmektedir. Daha hafif dereceli dışlanmada dışlanan bireyle iletişim başlatılmamakta, göz teması kurulmamakta ve bu bireyler görmezden gelinmektedir. Orta dereceli dışlanma davranışında ise dışlanan birey dışarıda bırakılarak çeşitli durumlara dahil edilmemektedir. Bu bireyler önemli etkinliklere dahil edilmez, dinlenmez ve gerekli bilgilerden yoksun bırakılır. Daha şiddetli dışlanma biçimi olan reddetme davranışında ise dışlanan kişiler açıkça reddedilir. Bu bireylere saygı gösterilmez ve grup içerisindeki diğer bireylere de bu durum açıkça beyan edilir (Yarmacı, 2018: 9).

### **2.3.2.Psikolojik Dışlanma Modeli**

Dışlanma kavramının daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla geliştirilen en kapsamlı kuram olan psikolojik dışlanma Williams (1997) tarafından geliştirilmiştir. Bu kuramda dışlanan birey dışlandığının farkında olmamakla birlikte çevresi tarafından yok sayılmakta ve görmezden gelinmektedir (Kandemir, 2021: 47). Bunun yanı sıra dışlayan ile dışlanan bireyler arasında herhangi bir ilişki bulunmaz ve kasıtlı bir dışlama davranışı gerçekleştirilmez. Bu durumdaki dışlanma davranışı daha çok iletişim kurmama ve göz temasından kaçınma şeklinde gerçekleşir ve açıkça bir beyan etme durumu söz konusu değildir (Williams, 2007: 429). Yapılan çalışmalarda dışlanan kişinin genellikle durumu kendiliğinden anlaması gerektiği anlaşılmaktadır. Bu durumda birey kendini yalnızlaştırılmış ve soyutlanmış hissetmektedir (Williams vd., 2002: 74). Kuramı daha iyi açıklayabilmek adına Williams (1997) tarafından oluşturulan psikolojik dışlanma modeli Şekil 4'te gösterilmektedir.



Şekil 4: Psikolojik dışlanma modeli

*Kaynak: Abaslı, 2018: 20*

Psikolojik dışlanma modelinde dışlanma türlerinin taksonomik olarak ayrılmasında dört boyutu inceleyecek olursak;

Willams ve Zadro (2001: 27-29) görünürlük boyutunu; dışlanmanın, fiziksel, sosyal ve sanal ortamda ortaya çıkmasıyla oluştuğunu ifade etmektedirler. Fiziksel ortamda ortaya çıkan dışlanma biçimi fiziksel olarak terk etme ve vazgeçmeyi kapsamaktadır. Sosyal ortamda ortaya çıkan dışlanma ise iletişim kurmama, göz kontağı kurmama ya da dışlanan kişiyi dinlememe gibi şekillerde ortaya çıkmaktadır. Son olarak sanal ortamda dışlanma ise yüz yüze iletişim kurmamaktan ziyade sanal ortamlardaki dışlamayı kapsamaktadır. Örneğin



telefon konuşması, mesajlaşma, e-posta gibi yollardan iletişim kurulmamasını ifade eder (Abaslı, 2018: 20).

Ayrıca psikolojik dışlanma modelinde beş potansiyel güdüden bahsedilmektedir. Bunlar (Willams ve Zadro, 2001: 27-29):

- Cezalandırıcı
- Habersiz
- Savunmacı
- Rol veya kurallar gereği diğerlerini görmezden gelme
- Dışlanma olmayan

Cezalandırıcı dışlanma, dışlanan bireyin gerçekleşen veya algılanan bir suçu ya da kabahati üzerinden cezalandırma şeklinde gerçekleşir. Habersiz dışlanmada dışlanma davranışının hedefindeki kişi durumun farkında değildir ya da farkında olmak için tenezzül etmemektedir. Savunmacı dışlanmada ise hedef alınan bireyin dışlayan bireye önyargısından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla bu birey kendinin dışlanacağını düşündüğü için karşı savunma eylemiyle dışlama davranışında bulunur. Rol veya kurallar gereği diğerlerini görmezden gelme sosyal bir dışlanma şekli olarak ortaya çıkmaktadır. Bu dışlanma nedeninde bireyler diğer kişilerin varlığının kabul etmemekte ve aynı ortamda bulunmak istememektedir. Son olarak dışlanma olmayan davranışlar ise mümkün olduğunca göz temasını azaltmak, iletişim kurmamak gibi durumlarda meydana gelmektedir. Ayrıca bu şekilde bir dışlanma kişiler arası belirsizliğe yol açmakla birlikte içerisinde her zaman bir kasıt bulundurmaz. Çünkü göz temasını azaltmak veya konuşmamak bilinçli olarak hedefteki bireye net bir şekilde dışlandığı algısını iletmemektedir (Abaslı, 2018: 21).

Psikolojik dışlanma modelinde dışlanmanın niceliksel olarak farklılaşabileceğinden söz edilmektedir. Bazı durumlarda hedefteki bireyler tamamen yok sayılırken, bazı durumlarda ise hafif derecede dışlanmaya maruz kalabilir. Aynı zamanda modelde dışlanmanın nedensel belirginliğinden de bahsedilmektedir. Bu durumda ortaya çıkan dışlanma davranışı dışlanan hedefin bu durumu ifade etmesiyle belirginleşeceği gibi belirsiz ve herhangi bir açıklama olmaksızın da meydana gelebilir (Abayhan, 2013: 6-7).

Willams ve Zadro (2001: 30) psikolojik dışlanma modelinde dışlanma hedeflerinin özellikleri, dışlanma kaynağının özellikleri ve sosyal arzulanırlık olmak üzere üç öncülü

bulduğundan söz etmektedirler. İlk olarak dışlanma kaynağının özellikleri kapsamında bazı bireyler şiddet veya tartışmadan kaçınarak dışlanma taktiklerini kullanmaya daha yatkındır. Bu sebeple sözel veya fiziksel bir anlaşmazlık yaşanmaması amacıyla dışlama davranışını sergileyebilir. Bir diğer öncül olan dışlanma hedeflerinin özellikleri bu durumu ortaya çıkarabilmektedir. Örneğin bir kişi çevresindeki insanları sürekli olarak davranışlarıyla ve hareketleriyle rahatsız ediyorsa, etrafındaki kişilerce dışlanması olasıdır. Son olarak sosyal arzulanırlık dışlanmaya imkân sağlamakta ya da dışlanmayı önleyebilmektedirler (Abaslı, 2018: 22).

Psikolojik dışlanma modelinde diğer etkileyici unsurlar arasında nedensel yüklemeler ve bireysel farklılıklar bulunmaktadır. Nedensel yüklemelerde bireyler, dışlanmanın sebeplerini kendisiyle veya çevresiyle ilişkilendirir. Bir diğer unsur olan bireysel farklılıklar ise kişinin bağlanma şekillerinin özellikleriyle ilgilidir. Bir başka deyişle kişinin tehdit edilen bazı ihtiyaçlarına yönelik verdiği refleksif tepkiler ile ilişkilidir (Abayhan, 2013: 8).

### **2.3.3. Psikolojik Dışlanmanın Tehdit Ettiği İhtiyaçlar**

Williams (2007)'in psikolojik dışlanma modeline göre dışlanma, ait olma, benlik değeri, algılanan kontrol ve anlamlı varoluş gibi temel ihtiyaçları tehdit eden bir davranış şeklidir. Bu kısımda dışlanma davranışıyla tehdit edilen bu ihtiyaçlar üzerinde inceleme yapılacaktır.

#### **Ait Olma İhtiyacı**

İnsanlar için ait olma; güvenlik, üreme başarısı ve akıl sağlığı için temel bir gerekliliktir (Williams, 2007: 427). Dolayısıyla insanların ve diğer sosyal hayvanların bu ihtiyaca yönelik olarak evrimleştiği hususunda pek çok araştırmacı hemfikirdir (Abayhan, 2013: 10). Maslow (1954) ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında insanların fizyolojik ihtiyaçlarından hemen sonra ait olma ihtiyacı geldiğini öne sürmektedir

Baumeister ve Leary (2005)'e göre aidiyet ihtiyacı bir yandan kişiler arasında duygusal anlamda tatmin edici ilişkiler kurma arzusunu, diğer yandan ise kurulan bu

ilişkilerin kişiler arasında karşılıklı bir iyi oluş durumuna da özen göstermelerini kapsayan bir şekilde yürütülmesini içermektedir (Abaslı, 2018: 23). Bu durumun aksine kişiler arası tatmin edici ilişkilerin kurulmaması durumunda ait olma ihtiyacı tehdit altına girer. Dışlanma davranışıyla bireylerde meydana gelen aidiyet eksikliği ile dışlanan bireyler tekrardan bağlı buldukları gruba kendilerini kabul ettirebilmek için güdülenecektir (Abayhan, 2013: 10).

### **Benlik Değerine Sahip Olma İhtiyacı**

Olumlu benlik değerine sahip olmak en temel insani ihtiyaçlardan biridir. Bireyler bu ihtiyaçlarını korumak adına güdülenmektedir (Gecas, 1982: 20). Dışlanma davranışına maruz kalan birey benlik değerini yitirebilmektedir. Bunun sebebi kişinin dışlanmaya maruz kalmasının sorumluluğunda kendisini hedef göstermesidir. Williams (2001: 61) dışlanmaya maruz kalan bireyde istenmeyen ya da olumsuz bir özellik olduğunu algılandığını ifade eder. Dolayısıyla bu durum dışlanan bireyin benlik değerine ciddi derecede hasar verebilir.

### **Algılanan Kontrol**

İçinde yaşanılan ortamın kontrolünü sağlama düşüncesi temel bir insani gerekliliktir. Bunun sebebi insanlar güvende hissedebilmek için etraflarındaki yaşanan olayları kontrol etmek istemesidir. Psikolojik olarak dışlanan bireyler yok sayıldığı, görmezden gelindiği ya da kendisiyle iletişim kurulmadığı için yaşanan durumda kontrol ihtiyacını kaybettiğini hissedebilir. Dışlanan kişiler durumdan dolayı yaşadığı mağduriyeti karşı tarafa aktaramazlar ve bu durumun yaşanan şiddet olaylarının da temel tetikleyicisi olduğu görülmektedir. Bu durumda birey, kontrolü kaybettiğinde saldırganlaşır ve kontrolü tekrar ele geçirme arzusuyla harekete geçebilir (Williams, 2007: 431).

### **Anlamlı Varoluş**

Greenberg ve Edwards (2009)' un "Dehşet Yönetimi" kuramıyla ortaya çıkan anlamlı varoluş kavramına göre, insanların davranışlarının altında yatan temel güdü kaygıdır. Bu kaygının temel sebebi insanların ölümlü olmasından kaynaklı varlığının bir anlamı olmadığı hissine kapılmasıdır (Abaslı, 2018: 25). Olumlu benlik değerine sahip olma

gereksiniminin temelinde bu huzursuzluk ve kaygı bulunmaktadır. Psikolojik dışlanma davranışına maruz kalan bireylerde de bu durum bir “sosyal ölüm” anlamı taşıdığı için varoluşuna bir anlam yükleyemeyen ve onsuz da hayatın kaldığı yerden devam ettiğini gören birey için anlamlı varoluş gereksinimi tehdit altına girecektir (Williams, 2001: 63).

## **Tepkiler**

Psikolojik dışlanma modelinde dışlanmanın bir sonucu olarak ortaya çıkan tepkiler üç gruba ayrılmaktadır. Dışlanmaya verilen tepkiler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Williams ve Zadro, 2001: 31):

- Refleksif tepkiler
- Uzun vadede meydana gelen tepkiler
- Kısa vadede meydana gelen tepkiler

İlk olarak refleksif tepkiler incelendiğinde; bu tepkinin bireysel özellikler, ortam ya da durumdan etkilenmediği görülmektedir (Abaslı, 2018: 26). Refleksif ya da diğer bir deyişle anlık tepki olarak adlandırılan bu tepki dışlanma durumu başladığında veya kişiler dışlanma tehdidiyle karşı karşıya olduğunu anladıkları andan itibaren gözlemlenebilir (Abayhan ve Aydın, 2014: 109). Bu duruma kişilerde dışlanmayı fark ettiklerinde hissedilen acı, üzüntü, öfke, stres vb. tepkiler örnek verilebilir.

Kısa vadede oluşan tepkiler; bireyin psikolojik dışlanmaya uğrayıp uğramadığına ilişkin bir karar vermesiyle ortaya çıkmaktadır. Bu durum bireyin kişiliğine, bulunduğu ortama ya içerisinde bulunduğu duruma göre değişkenlik gösterebilir. Kısa vadede ortaya çıkan tepkiler incelendiğinde bunun bir kısmının bireyin kendi kontrolünde gerçekleştiği bir diğer kısmının da bilişsel düzeyde gerçekleştiği gözlemlenmektedir (Abayhan, 2013: 29). Bireylerin kısa vadede verdikleri tepkiler incelendiğinde sosyal bağ kurmaya yönelik davranışlardan ziyade anti-sosyal ve saldırganlık davranışları gösterdikleri gözlemlenmiştir (Maner vd., 2007: 43).

Uzun vadede oluşan tepkiler ise; kişilerin içinde bulunduğu gruptan uzun süreli olarak dışlanması, yok sayılması ve ihtiyaçlarının tehdit altına alınmasıdır. Dışlanmaya uzun vadede maruz bırakılan kişiler artık bu durumu kabullenerek kendi kabuğuna çekilir. Kişi

bu durumda depresif bir ruh haline girebilir. Bu durum dışlanmayla baş edebilecek bilişsel ve duygusal kaynakların tükenmesine yol açar (Güzel, 2012: 35- 37).

#### 2.3.4. Örgütsel Dışlanma

Örgüt içerisinde dışlanma çalışanların örgüt içerisindeki diğer çalışanlar tarafından yok sayıldığını düşünmesidir (Leung vd., 2011: 837). Çalışanların birbirleriyle uzun zaman geçirdiği ve sosyal ilişkiler kurduğu bir ortam olarak işyerleri, dışlanmanın en sık yaşanabileceği yerlerden birisidir. Öyle ki bazen kişiler kendi ailelerinden ya da arkadaşlarından çok iş arkadaşlarıyla vakit geçirebilmektedir. Dolayısıyla bu sosyal ortamda dışlanma davranışına maruz kalan bireyler için oldukça yıkıcı sonuçlara neden olabilmektedir.

İşyerleri genellikle çalışanların iş birliği içerisinde çalışması gereken bir ortamdır. Bu durum özellikle takım çalışması esasına dayalı kuruluşlarda, maksimum bireysel ve örgütsel performansa ulaşabilmek açısından oldukça önemlidir (Güneş, 2022: 53). İşyerlerinde ise durum bazen böyle olmayabilir. Birlikte uzun süreler vakit geçiren iş arkadaşları arasında anlaşmazlıklar ortaya çıkabilmektedir. Bu anlaşmazlıklar bir süre sonra dışlanma ve gruplaşma davranışlarına da dönüşebilir. İşyerinde dışlanmaya maruz kalan bireylerin örgüte aidiyet duygusu azalacağından birey kendini diğer çalışanlardan daha farklı görecektir (Chung, 2014: 369). Dolayısıyla sürekli olarak yok sayılan ve dışlanma davranışına maruz kalan bireyin psikolojik sağlıkları kötüleşebilir ve iş performansları düşebilir (Ertuklu ve Chafra, 2016: 222-223).

İşyerinde dışlanma, örgüt içerisindeki çalışan birey veya grupların diğer çalışan birey veya grupları yok saydığını, reddettiğini veya dışladığını algılayış düzeyiyle ilişkilidir. Dışlanma davranışı tek boyutlu olmaktan ziyade farklı sebeplerden de kaynaklanmaktadır. Hitlan ve Noel (2009), dışlanma davranışının yalnızca iş arkadaşlarından değil aynı zamanda yönetici kaynaklı olabileceğini belirtmişlerdir (Güneş, 2022: 54).

İş görenlerin dışlanma davranışlarına tepkisi farklı olabilir. Bazı işgörenler dışlanma sonucunda kaybettikleri ait olma gereksinimlerini tekrardan karşılamak için işbirlikçi davranabilir veya anti-sosyal davranışlar sergileyebilirler. Özellikle işbirlikçi ve olumlu davranışlar sergileyerek kaybedilen aidiyeti sağlamayı umut eden çalışanlar eğer olumlu bir

geri dönüş alamazlarsa bu durumda anti-sosyal ve saldırgan davranışlarda bulunma eğiliminde olabilirler (Zhao ve Xia, 2017: 333-334).

### **2.3.5. Örgütsel Dışlanma Nedenleri**

Örgütsel dışlanma ile ilgili araştırmalar incelendiğinde pek çok farklı sebebin bulunduğu görülmektedir. Pek çok farklı sebep bir araya gelerek dışlanmaya kaynak oluşturabileceği gibi bazen tek bir sebep bile bu duruma yol açabilmektedir (Güneş, 2022: 55). Örgütsel dışlanma nedenleri bireysel ve örgütsel nedenler olarak incelenecektir.

#### **Bireysel Nedenler**

Örgütsel dışlanmaya sebep olan durumlar incelendiğinde başlıca sebeplerden birinin kişilik özellikleri olduğu görülmektedir. Örneğin bireylerin uyumluluk düzeyleri incelendiğinde uyumluluk seviyesi yüksek bireyler ve düşük bireyler dışlanmaya farklı tepkiler göstermektedirler. Bunun sebebi uyum seviyesi yüksek bireylerin empati duygularının da aynı oranda yüksek olmasıdır. Dolayısıyla empati duygusu yüksek olan bireylerin iş arkadaşlarıyla daha az olumsuz durum yaşadığı gözlemlenmiştir (Wang, 2014: 4).

Bireysel nedenler arasında yer alan bir başka faktör de deneyim süresidir. Bir iş yerinde uzun yıllar çalışmış olan bir kişiyle işe yeni başlamış olan birinin dışlanmayı algılama biçimlerinde farklılıklar olabilir. Örneğin deneyim süresi az olan çalışanlar bazı davranışları dışlanma olarak algılayabilirken diğer yandan iş tecrübesi fazla olan birey iş arkadaşlarının davranışlarını iş stresine bağlı olarak değerlendirdikleri için dışlanma olarak algılamazlar (Kandemir, 2021: 61).

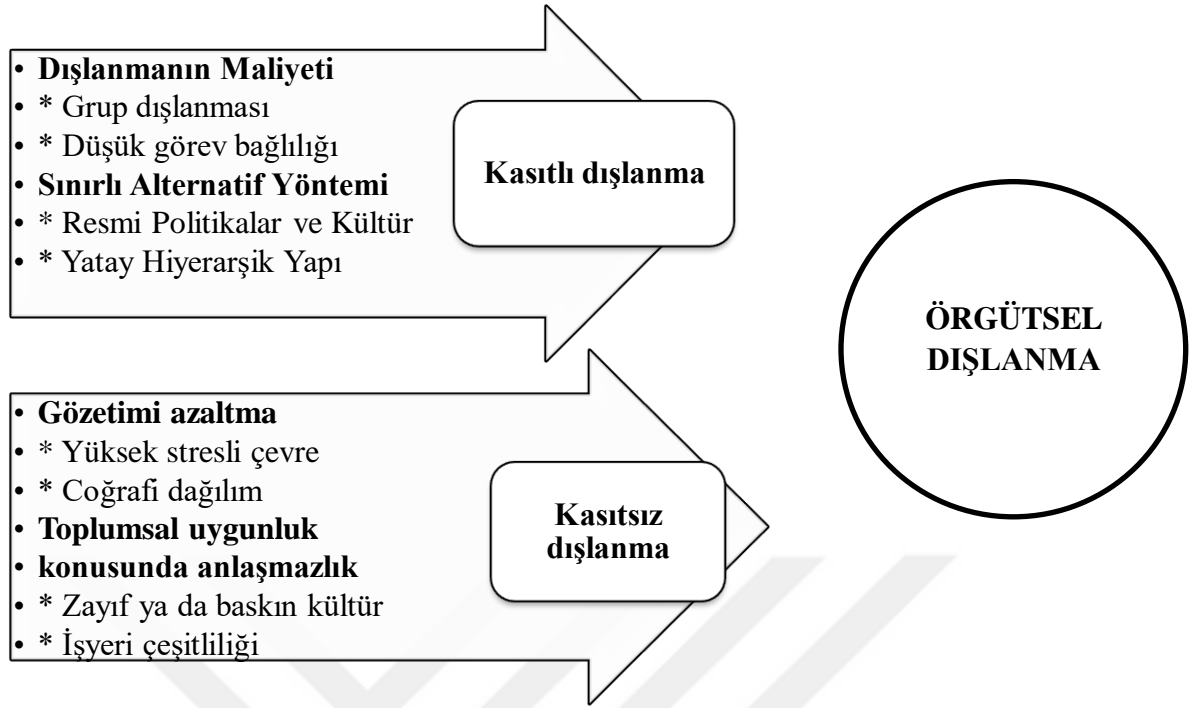
Dışlanmaya neden olabilecek bir diğer bireysel sebep ise cinsiyet rolleridir. Toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin bir sonucu olarak ortaya çıkan toplumsal cinsiyet rolleri kadın ve erkek bireyleri mesleklerine göre sınıflandırılmasına neden olmaktadır. Örneğin bir erkeğe yakıştığı iddia edilen mühendislik, doktorluk, şoförlük gibi mesleklerin yanı sıra kadınlara daha çok yakıştığı iddia edilen hemşirelik, öğretmenlik ya da dansçılık gibi

meslekleri karşı cinsiyetin yapması durumunda dışlanma ortaya çıkabilir (Gürsel, 2018: 109).

Son olarak bireysel sebeplerden en çok öne çıkanlardan birisi yaş faktörüdür. Kişilerin yaşı ilerledikçe algılayış biçimleri değişmektedir. Dolayısıyla yaş faktörü dışlanma algısı üzerinde etkili bir durumdur (Kandemir, 2021: 62). Kılıç (2018: 96) yaptığı çalışmada yaş faktörünün dışlanma üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bununla birlikte 60 yaş üzeri bireylerin dışlanmaya daha çok maruz kaldığı gözlemlenmiştir.

### **Örgütsel Nedenler**

Literatüre incelendiğinde örgütsel dışlanmanın çeşitli nedenleri olduğu görülmektedir. Robinson ve arkadaşları (2013) dışlanmanın çoğu zaman sonuçlara odaklandığını nispeten daha az bir kısmının öncüllerine odaklandığını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte örgütsel dışlanmanın öncüllerini kasıtlı ve kasıtsız dışlanma olarak iki gruba ayırmışlardır (Robinson vd., 2013: 209). Bu çalışmada dışlanmanın örgütsel nedenleri bağlamında dışlanmanın öncülleri olarak kasıtlı ve kasıtsız dışlanma kavramları iki ana başlıkta ele alınmıştır ve Şekil 5'te gösterilmiştir.



Şekil 5. Örgütsel dışlanma nedenleri

*Kaynak: Robinson vd., 2013: 211*

Yukarıdaki şekilden de anlaşıldığı üzere kasıtlı dışlanma dışlanmanın maliyeti ve sınırlı alternatif yöntem olmak üzere iki ana başlığa ayrılmaktadır. Dışlama davranışının dışlayan birey açısından daha az maliyetli bir işlem olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Maliyet kavramının buradaki anlamı mecazi olarak kullanılmaktadır. Bir başka deyişle işgörenler bir başka işgören arkadaşına ihtiyaç duymadığı takdirde ya da görev bağlılığının az olduğu durumlarda dışlama eylemini gerçekleştirmektedirler. Bu durum kasıtlı dışlanmayı davranışına yöneltmekle birlikte dışlama davranışını sergileyen kişiler açısından da daha az bir maliyete neden olmaktadır (Gürsel, 2018: 111). Bir diğer kasıtlı dışlama türü olan grup dışlamasının da diğer dışlama eylemlerine kıyasla daha az maliyetli olduğu görülmektedir. Bunun en önemli sebepleri arasında kişilerin dışlanmanın meydana getirebileceği olumsuz yüklerini tek başına üstlenmek zorunda kalmaması ve sorumluluğu arkadaşlarıyla paylaşması, dışlama eyleminin sebeplerini haklı çıkarması bulunmaktadır (Robinson vd., 2013: 212).

Bir diğer kasıtlı dışlama eylemine yönlendiren durum ise alternatif yöntemlerin sınırlılığıdır. Williams (2001) örgütlerin dışlama davranışına bir takım sapkın davranışlara yönelik hakimiyet kurmak ve çatışmaları önlemek amacıyla başvurduklarını ifade



etmektedir. Sınırlı alternatif mekanizmalara sahip örgütsel ortamlarda çalışanlar diğer işgörenlerin davranışları üzerinde hakimiyet kurmak amacıyla dışlanma davranışına daha sık başvurmaktadır (Robinson vd., 2013: 213). Örgüt kültürü de örgüt içerisinde alternatif mekanizmanın olmasının etkili olduğu faktörlerden birisidir. Örneğin bazı örgütler kültür yapısı gereği kargaşa ve çatışmalardan kaçınma eylemi göstermektedirler. Bu da dışlanma davranışını kolaylaştıran bir faktör olarak ifade edilmektedir (Gürsel, 2018: 111). Aynı şekilde, saldırganlık, zorbalık olumsuz davranış biçimlerine karşı politikaları olan kültürlerde, boşluğu doldurmak için daha fazla dışlama eylemi bulunabilir. Örgütlerdeki yatay hiyerarşik yapılar da alternatif yapıları sınırlayabilir. Bu bağlamda yatay hiyerarşik yapısı olan kurum veya işletmelerde görev dağılımı daha eşit bir şekilde paylaştırıldığı için çalışanlar arasında daha gayri resmi bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla dışlama eylemi bu durumda daha fazla ortaya çıkabilmektedir (Robinson vd., 2013: 213).

Bazı örgüt yapılarında çalışanların birbirlerini görmezden gelmesi daha olasıdır ve bu ortamlarda kişiler kasıtsız dışlama eylemi gerçekleştirebilmektedir. Örneğin çalışanlar diğer çalışanlar ile samimi olmaktan istemsiz bir biçimde kaçınabilmektedir. Bu duruma sebep olan bir faktör olarak yoğun iş temposu gösterilebilir. Yüksek tempolu ve stresli iş ortamlarında çalışanlar birbirlerine daha az samimiyet gösterebilir. Ayrıca coğrafi dağılım da kasıtsız dışlama davranışına neden olabilmektedir. Robinson ve diğerleri (2013) fiziksel olarak birbirlerine uzakta çalışan işgörenlerin istemsiz bir şekilde birbirlerini dışlayabileceğini ifade etmektedirler (Gürsel, 2018: 112).

Kasıtsız dışlanmaya sebep olan faktörlerden diğeri güçsüz ya da dinamik bir örgüt kültürüdür. Zayıf örgüt kültürü, bir örgütün değer, amaç ve inançlarının tüm üyeleri tarafından kuvvetli bir şekilde paylaşılmaması anlamına gelmektedir. Bir kişi yalnızca işiyle meşgul olduğu bir sırada diğer çalışanlar tarafından dışlanmaya maruz kaldığını düşünebilir. Bu bağlamda Greenwood ve Hinings (1996) keskin örgütsel değişimlerde örgüt içerisindeki kuralların da değişim halinde olduğunu belirtmişlerdir. Bu duruma örnek olarak kuruluşlar arasındaki birleşmeler gösterilebilir (Robinson vd., 2013: 214).

Kasıtsız dışlanmaya sebep olan bir diğer faktör ise örgütlerde kişiler arasındaki farklılıktır. İnsanlar doğaları gereği kendilerine benzeyen insanlara daha yakın olma eğilimindedir. Dolayısıyla kendilerine benzemeyen kişilere kasıtsız olarak dışlama davranışı gösterebilirler. Bu farklılıklardan birisi dildeki çeşitliliktir. İki veya daha fazla kişinin

çevrelerindeki diğer insanlardan farklı dili konuşmasıyla ortaya çıkan bu durum kasıtsız olarak dışlama davranışına sebep olabilir (Dotan-Eliaz vd., 2009: 364).

### 2.3.6. Örgütsel Dışlanmanın Sonuçları

Örgütsel dışlanmanın sonuçları da dışlanmanın nedenleri gibi çeşitlilik göstermektedir. Kişiler, içerisinde buldukları örgütte yer alan diğer kişilerin davranışlarını nasıl algıladığına ve değerlendirmelerine göre şekillendirmektedir (Kandemir, 2021: 63). Örgütsel dışlanmanın sonuçları incelendiğinde kişilerin diğer çalışanlar tarafından dışlanmasında ve iş veren tarafından dışlanmasında farklı tepkiler verebileceği görülmektedir. Aynı zamanda dışlanmanın etkileri incelendiğinde kişilik özelliklerinin ve fiziksel ortamın bu hususta önemli olduğu anlaşılmaktadır (Richman ve Leary, 2009: 365).

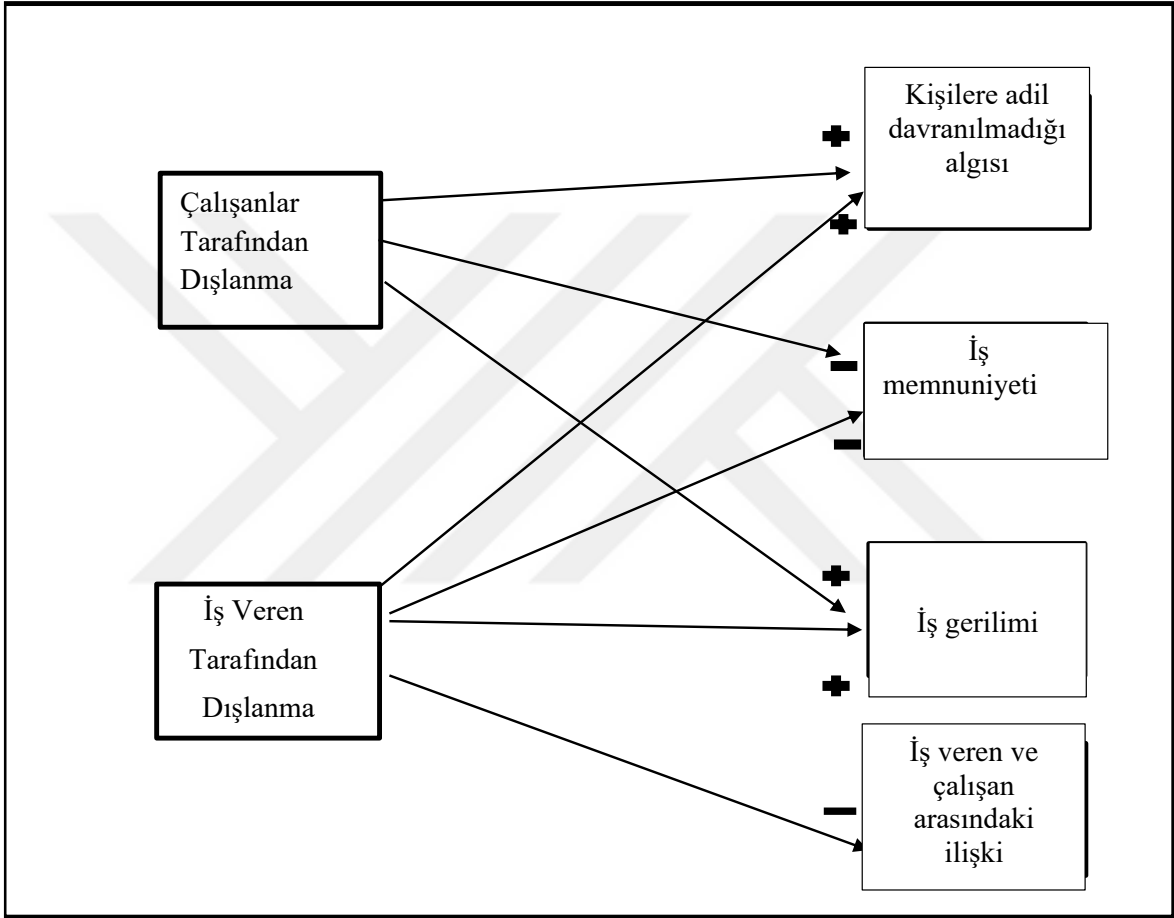
Kişilik özellikleri bireylerin olayları algılayış biçimini şekillendirmektedir. Bu durumda iyimserlik ve affedicilik kavramları önem arz etmektedir. İyimserlik kavramı iyi olaylara yönelik inancı ifade etmektedir. Olumlu kişilerin, geleceğe dair daha umutlu ve iyimser oldukları düşünüldüğünde dışlanmaya verdikleri tepkiler de daha yapıcıdır. İyimser bireyler pozitif bir bakış açısına sahip olduklarından dolayı dışarıdan gelen olumsuzlukların yıkıcı etkilerini en aza indirmektedirler. Bu nedenle dışlanmanın negatif etkilerinden kendilerini koruyabilirler (Kandemir, 2021: 64).

Affedicilik bir kişilik özelliği olarak affetme davranışından farklılık göstermektedir. Affetme davranışı, birisi haksızlığa uğradığında duyarlı bir seçim olan düşüncelerin, tutumların ve davranışların bir birleşimidir (Johnson, 2010: 8). Bağışlama eylemi, "kurban tarafında prososyal motivasyon değişikliğidir" (McCullough, 2001: 194). Bir ihlal davranışı meydana geldiğinde bireyler tipik olarak olumsuz tepki verme eğilimindedir. Bağışlayıcı kişiler dışlanmanın yaratmış olduğu olumsuz sonuçlarla başa çıkma eğilimindedir. Bu durum ayrıca dışlanmanın yıkıcı etkilerini iyileştirmektedir (Johnson, 2010: 9).

Örgütsel dışlanma kişileri fiziksel, psikolojik ve çalışma ortamı açısından olumsuz etkilemektedir. Bu durum dışlanmanın bireyler arasında sosyal etkileşimi zayıflatmasından kaynaklanmaktadır. Kişiler dışlanmanın bir sonucu olarak kendilerini örgütten soyutlamaktadır. Çalışma ortamında diğer insanlarla ilişki kuramayan birey yalnızlaşarak iş birliği ve dayanışma gibi unsurlardan mahrum kalmaktadır. Bu durum dışlanmaya maruz

kalan bireyler için stres düzeyinin artması, iş tatminsizliği ve verimlilikte azalma gibi pek çok sorunu da beraberinde getirmektedir (Kandemir, 2021: 64).

Scott (2007: 29), örgütsel dışlanmanın çalışanlar arasında ortaya çıkabileceği gibi işveren ve çalışan arasında da oluşabileceğini ifade etmektedir. Bu durum olumsuz sonuçlarıyla birlikte Şekil 6'da gösterilmektedir.



Şekil 6. Örgütsel dışlanmanın sonuçları

*Kaynak: Scott (2007: 29)*

Örgütsel dışlanma birçok örgütsel davranışı etkilediği gibi örgütsel vatandaşlık davranışını da olumsuz yönde etkilemektedir. Birçok araştırmada örgütsel dışlanmanın aidiyet duygusunu zedelediği ve örgüte katkı sağlama davranışında azalmaya yol açtığını göstermektedir (Liu ve Xia, 2016: 200). Örgütsel dışlanmanın sonucunda olumsuz etkilenen çalışan yalnızca kendisinin değil etrafındaki diğer çalışanların performansının düşmesine de sebep olacak davranışlarda bulunarak genel verimliliği düşürecektir (Barak, 2008; Gürsel,

2018; Wu vd., 2012). Ancak bu durumun tam tersi olarak dışlanmaya maruz kalan çalışanların örgüt yanlısı davranışlarda da bulunabileceği araştırmalardan çıkan sonuçlar arasındadır. Bu durumun sebebi olarak ise dışlanmaya maruz kalan çalışanın başkaları tarafından reddedilmeyi azaltmak amacıyla bu tür bir davranış sergilediği görülmektedir (Le vd., 2013: 106).

Zhao ve arkadaşları (2013) örgütsel dışlanma davranışının bireylerin üretkenlik derecelerini ne yönde etkilediği üzerinde bir araştırma yaparken politik beceri ve proaktif kişiliği yüksek bireylerde dışlanmanın sonucunda oluşan etkiyi incelemişlerdir (Zhao vd., 2013: 224). Çıkan sonuca göre proaktif kişilik ve politik becerisi yüksek bireylerde dışlanmaya tepki olarak üretkenlik dışı davranışlar sergileme eğilimi yüksek olurken, proaktif kişiliği ve politik becerisi düşük bireylerde ise bu ilişki olumlu bir yönde seyretmektedir (Yıldırım ve Akın, 2016: 21)

Wu ve diğerleri (2012) yürüttükleri ortak çalışmada işyerinde dışlanma ile iş stresi, duygusal tükenme ve iş ortamındaki depresif ruh hali arasında pozitif bir ilişkinin var olduğu sonucuna varmışlardır (2012: 178). Balliet ve Ferris (2013) bir çalışanın gelecekteki davranışlarının sonuçlarıyla ilgili endişe düzeyinin, bireylerin dışlanmaya, azalmış örgütsel vatandaşlık davranışı ile yanıt verip vermemesi için kritik bir sınır koşulu olduğunu ifade etmişlerdir. Bu bağlamda bu yazarlar geleceğe yönelik endişesi yüksek olan bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışını azaltma olasılığının daha düşük olduğunu ileri sürmektedirler (Balliet ve Ferris, 2013: 299).

Genel olarak dışlanma fiziksel ve psikolojik açıdan bireyler üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Dışlanan bireyin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı azalmaktadır (Ferris vd., 2008; Wu vd., 2012; Leung vd., 2011). Bunun yanı sıra örgüt içerisinde sapkın, zararlı ve sinik davranışları arttırmakta ve işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu bir etki yarattığı gözlemlenmektedir (Ferris vd., 2008; Zhao vd., 2013; Yıldırım ve Akın, 2016).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmamızın üçüncü bölümünü araştırmanın yöntemi oluşturmaktadır. Burada ilk olarak araştırmanın; amacı, önemi, kapsamı ve kısıtlarına yer verilmiştir. Sonrasında ise araştırmanın; örnekleme, modeline, hipotezlerine, veri toplama aracına ve değişkenlerine yönelik bilgiler verildikten sonra araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemler açıklanmıştır.

#### 3.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma nicel araştırma yöntemiyle ve katılımcılardan anket toplanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın; örnekleme, modeli, hipotezleri, veri toplama aracı ve değişkenleri ile araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemlere yönelik bilgiler aşağıda verilmiştir.

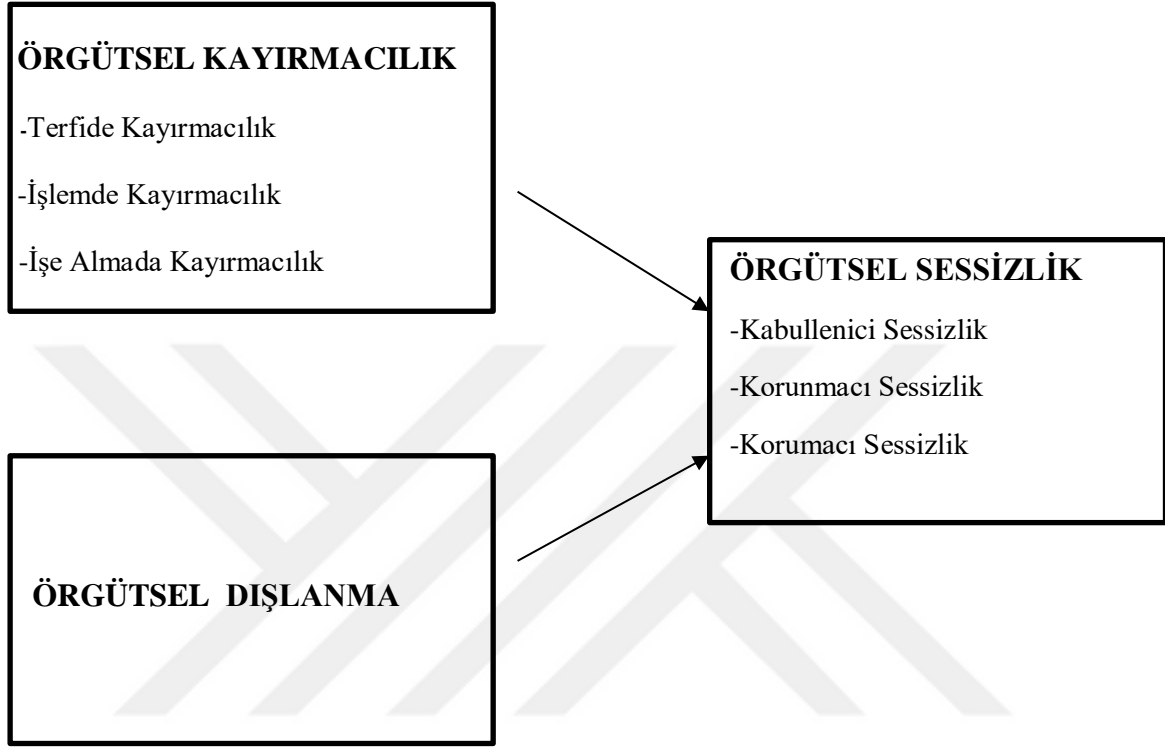
##### 3.1.1. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Türkiye'deki tüm belediye çalışanları oluşturmaktadır. Evrenin tamamına ulaşmak zaman ve maddi kısıtlar nedeniyle mümkün olmadığından araştırma kapsamında ulaşılabilme imkânı bulunan belediyelerde gerçekleştirilmiştir. Tunceli, Trabzon, İstanbul ve Çanakkale illerinde faaliyet gösteren belediye çalışanlarıyla yapılan bu çalışmada herhangi bir siyasi parti ve statü farkı gözletmeksizin tüm belediye çalışanları örneklem grubuna dahil edilmiştir. Bu doğrultuda, dağıtılan 230 anket formundan 180'i cevaplanmış ve değerlendirilmeye alınmıştır.

##### 3.1.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkiyi ele alan tanımlayıcı model kullanılmıştır. Bu doğrultuda, değişkenler arası ilişkiler incelenmiştir. Bağımsız değişken olan örgütsel

kayırmacılık ve örgütsel dışlanma ile bağımlı değişken olan örgütsel sessizlik arasında ilişki olduğu varsayılmıştır. Bu varsayımlarla araştırma modeli Şekil 7’de gösterilmektedir.



Şekil 7: Araştırmanın Modeli

### 3.1.3. Araştırma Hipotezleri

Araştırmanın amacı ve modeli doğrultusunda değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesine yönelik geliştirilen araştırma hipotezleri şu şekildedir:

**H<sub>0</sub>:** Örgütsel kayırmacılığın alt boyutları ve örgütsel dışlanma örgütsel sessizliğin boyutlarını anlamlı bir şekilde etkilememektedir

**H<sub>1</sub>:** Örgütsel dışlanma, örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

**H<sub>2</sub>:** Örgütsel dışlanma, örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

**H<sub>3</sub>:** Örgütsel dışlanma, örgütsel sessizliğin korumacı sessizlik boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

**H<sub>4</sub>:** Örgütsel kayırmacılığın boyutları, örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

- **H<sub>4a</sub>:** Örgütsel kayırmacılığın terfide kayırmacılık boyutu, örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.
- **H<sub>4b</sub>:** Örgütsel kayırmacılığın işlemde kayırmacılık boyutu, örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.
- **H<sub>4c</sub>:** Örgütsel kayırmacılığın işe almada kayırmacılık boyutu, örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

**H<sub>5</sub>:** Örgütsel kayırmacılığın boyutları, örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

- **H<sub>5a</sub>:** Örgütsel kayırmacılığın terfide kayırmacılık boyutu, örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.
- **H<sub>5b</sub>:** Örgütsel kayırmacılığın işlemde kayırmacılık boyutu, örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.
- **H<sub>5c</sub>:** Örgütsel kayırmacılığın işe almada kayırmacılık boyutu, örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

**H<sub>6</sub>:** Örgütsel kayırmacılığın boyutları, örgütsel sessizliğin korumacı sessizlik boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

- **H<sub>6a</sub>:** Örgütsel kayırmacılığın terfide kayırmacılık boyutu, örgütsel sessizliğin korumacı sessizlik boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.
- **H<sub>6b</sub>:** Örgütsel kayırmacılığın işlemde kayırmacılık boyutu, örgütsel sessizliğin korumacı sessizlik boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.
- **H<sub>6c</sub>:** Örgütsel kayırmacılığın işe almada kayırmacılık boyutu, örgütsel sessizliğin korumacı sessizlik boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

### **3.1.4. Veri Toplama Aracı ve Değişkenler**

Veriler elde edilirken anket yönteminden yararlanılmıştır. Anket formunda, örgütsel kayırmacılık ve dışlanmanın örgütsel sessizliğe etkisini ölçmek için üç farklı ölçek yer

almaktadır. Bunlardan birincisi Abdalla vd. (1998) tarafından geliştirilen örgütsel kayırmacılık ölçeğidir. Ölçeğin Türkçeye çevrilmesi Asunakutlu ve Avcı (2009) tarafından yapılmıştır. İkinci olarak ise örgütsel dışlanmayı ölçmek için 11 madde ve tek boyuttan oluşan, Scott (2007) tarafından geliştirilmiş Karabey (2014) Türkçeye uyarlanmış, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş “Örgütsel Dışlanma Ölçeği” kullanılmıştır. Üçüncü ölçek ise örgütsel sessizlik algısını ölçmek üzere Dyne, ve arkadaşları (2003) tarafından geliştirilen ve Taşkiran (2010) tarafından Türkçe ’ye çevrilen “örgütsel sessizlik” ölçeğidir. Anket formunda yer alan ölçeklerin cevaplanması için “1= Kesinlikle Katılmıyorum”, “2= Katılmıyorum”, “3= Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum”, “4=Katılıyorum”, “5=Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde beşli likert tipi metrik kullanılmıştır.

Tablo 1  
Araştırmada kullanılan ölçeklerin boyutlarına ilişkin bilgiler

| Ölçekler              | Boyutlar                | İfade Sayıları |
|-----------------------|-------------------------|----------------|
| Örgütsel Kayırmacılık | Terfide kayırmacılık    | 5              |
|                       | İşlemede kayırmacılık   | 6              |
|                       | İşe almada kayırmacılık | 3              |
| Örgütsel Sessizlik    | Kabullenici sessizlik   | 4              |
|                       | Korunmacı sessizlik     | 6              |
|                       | Korumacı sessizlik      | 5              |
| Örgütsel Dışlanma     | Dışlanma                | 11             |
|                       | Terfide kayırmacılık    | 5              |
|                       | İşlemede kayırmacılık   | 6              |

Tablo 1’de araştırmada kullanılan ölçeklerin boyutlarına ve ifade sayılarına ilişkin bilgiler gösterilmiştir. Anket formunda yer alan 1-14. ifadeler işe örgütsel dışlanmayı, 15-29. İfadeler örgütsel sessizliği ve 30-40 ifadeler örgütsel kayırmacılığı ölçmeye yöneliktir. Anket formunda bu üç ölçek dışında katılımcıların demografik özelliklerini tespit edebilmek için dört soruya yer verilmiştir. Bunlar; cinsiyetiniz, medeni durumunuz, yaşınız ve eğitim durumunuz şeklindedir.

### 3.1.5. Uygulanan İstatistikî Yöntemler

Verilerin analizini yapmak için kullanılan belirli istatistikî yöntemler kullanılmıştır. Bu analizler, “IBM Spss Statistics 20” aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. İlk olarak ölçeklere normallik testi yapılması amacıyla çarpıklık ve basıklık değerleri ölçülmüştür. Her ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek için faktör analizi yapılmıştır. Aynı



zamanda her ölçek ve alt boyutu için Cronbach's Alpha katsayısı dikkate alınarak, güvenilirlik düzeyleri hesaplanmıştır. Devamında araştırma kapsamında ele alınan değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için Pearson's korelasyon analizi yapılmıştır. Son olarak hipotezleri test etmek için regresyon analizi yapılmıştır ve ortaya çıkan sonuçlar yorumlanmıştır.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA BULGULARI

#### 4.1. Demografik Frekans Tabloları

Bu kısımda katılımcıların; cinsiyetlerine, medeni durumlarına, eğitim düzeylerine ve yaş gruplarına ilişkin frekans ve yüzdelik dağılımları yer almaktadır. Bunlar aşağıda Tablo 2, Tablo 3 ve Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 2  
Katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin frekans dağılımı

| Cinsiyet | Frekans | Yüzde | Kümülatif yüzde |
|----------|---------|-------|-----------------|
| Kadın    | 75      | 41,7  | 41,7            |
| Erkek    | 98      | 54,4  | 96,1            |
| Diğer    | 6       | 3,3   | 99,4            |
| Toplam   | 180     | 100,0 |                 |

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre dağılımı incelenmiş ve Tablo 2'de gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan 180 katılımcının; %41,7'si (75 kişi) kadın ve %54,4'ü (98 kişi) erkek olmak ile birlikte katılımcıların %3,3'ü (6 kişi) diğer seçeneğini işaretlemişlerdir.

Tablo 3  
Katılımcıların medeni durumlarına ilişkin frekans dağılımı

| Cinsiyet | Frekans | Yüzde | Kümülatif yüzde |
|----------|---------|-------|-----------------|
| Evli     | 96      | 53,3  | 53,3            |
| Bekar    | 84      | 46,7  | 100,0           |
| Toplam   | 180     | 100,0 |                 |

Araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre dağılımı incelenmiş ve Tablo 3'te gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan 180 kişinin; %53,3'ü (96 kişi) evli ve %46,7'si (84 kişi) bekadır.

Tablo 4

## Katılımcıların eğitim düzeyine ilişkin frekans dağılımı

| Eğitim düzeyi | Frekans | Yüzde | Kümülatif yüzde |
|---------------|---------|-------|-----------------|
| İlkokul       | 8       | 4,4   | 4,5             |
| Lise          | 65      | 36,1  | 40,8            |
| Önlisans      | 28      | 15,6  | 56,4            |
| Lisans        | 67      | 37,2  | 93,9            |
| Lisansüstü    | 11      | 6,1   | 100,0           |
| Toplam        | 179     | 99,4  |                 |

Araştırmaya katılanların eğitim düzeylerine göre dağılımı incelenmiş ve Tablo 4'te gösterilmiştir. Bu bağlamda araştırmaya katılanların %4,4'ü (8 kişi) ilkokul, %36,1'i (65 kişi) lise, %15,6'sı (28 kişi) ön lisans, %37,2'si (67 kişi) lisans ve %6,1'i (11 kişi) lisansüstü eğitim düzeyine sahiptir.

Tablo 5

## Yaş gruplarına ilişkin frekans dağılımı

| Yaş grupları | Frekans | Yüzde | Kümülatif yüzde |
|--------------|---------|-------|-----------------|
| 18-25        | 17      | 9,4   | 9,4             |
| 26-33        | 61      | 33,9  | 43,3            |
| 34-41        | 60      | 33,3  | 76,7            |
| 42-49        | 29      | 16,1  | 92,8            |
| 50+          | 13      | 7,2   | 100,0           |
| Toplam       | 180     | 100,0 |                 |

Araştırmaya katılanların yaş gruplarına göre dağılımı incelenmiş ve Tablo 5'de gösterilmiştir. Bu bağlamda katılımcıların %9,4'ü (17 kişi) 18-25, %33,9'u (61 kişi) 26-33, %33,3'ü (60 kişi) 34-41, %16,1' i (29) 42-49 ve %7,2' si (13 kişi) 50 yaş ve üzeridir.

#### 4.2. Normallik Testi

Veri setinde yer alan değişkenlerin ortalamalarının çarpıklık ve basıklık değerleri verilerin normal dağılım gösterip göstermediği hakkında bilgi vermektedir. SPSS programında ölçülen, çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 aralığında veya -3 ile +3 aralığındaki değerlerde olması durumunda, verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmektedir (Kanten, 2012: 195).

Tablo 6  
Normallik Analizi

|                         | Minimum | Maksimum | Ortalama | Std. Sapma | Çarpıklık | Basıklık |
|-------------------------|---------|----------|----------|------------|-----------|----------|
| Dışlanma                | 1       | 5        | 1,6794   | ,78943     | 1,850     | 4,451    |
| Kabullenici Sessizlik   | 1       | 5        | 1,9685   | ,87357     | 1,021     | ,933     |
| Korunmacı Sessizlik     | 1       | 5        | 1,8870   | ,93465     | 1,448     | 1,957    |
| Korunmacı Sessizlik     | 1       | 5        | 4,0333   | 1,10570    | -1,319    | 1,118    |
| Terfide Kayırmacılık    | 1       | 5        | 2,8711   | 1,17547    | ,200      | -,820    |
| İşe Almada Kayırmacılık | 1       | 5        | 2,7956   | 1,14589    | ,116      | -,818    |
| İşlemede Kayırmacılık   | 1       | 5        | 2,7956   | 1,14589    | ,116      | ,818     |

Veri seti ortalamalarını incelediğimizde dışlanma ölçeği haricinde normallik değerinde olması gereken çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2 ve -2 değer aralığında olduğu görülmektedir. Tablo 6’da görüldüğü üzere en büyük ortalama değer örgütsel sessizliğin boyutlarından korunmacı sessizlik ölçeğinde olduğu görülmekteyken en küçük ortalama değer ise dışlanma ölçeğinde olduğu görülmektedir.

### 4.3. Güvenilirlik ve Faktör Analizleri

Katılımcılardan alınan veriler üzerinde, uygulanan ölçeklerin yapı geçerliliğinin sağlanmasına yönelik faktör analizi yapılmıştır. Mevcut durumda ölçeklerin Kaiser-Meyer-Olkin testleri ile Barlett testlerini içeren bulguların yanı sıra ölçeklerin Cronbach’s Alpha değerleri Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7  
Güvenilirlik analizleri

| Ölçekler              | KMO Değerleri | Barlett Değerleri | Barlett Anlamlılık | Genel İç Tutarlılık (Cronbach’s Alpha) |
|-----------------------|---------------|-------------------|--------------------|--|
| Örgütsel Dışlanma     | ,919          | 1774,672          | ,000               | ,940                                   |
| Örgütsel Kayırmacılık | ,934          | 2438,361          | ,000               | ,959                                   |
| Örgütsel Sessizlik    | ,879          | 2253,910          | ,000               | ,859                                   |

Katılımcılardan elde edilen verilerin açımlayıcı faktör analizine uygunluğu ve örneklem sayısının yeterliliği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri ile ölçülmektedir. KMO değerinin 0,50'in altında çıkması halinde faktör analizine devam etmek uygun değildir (Patır, 2009: 73). Elde edilen verilerin faktör analizleri yapmak için uygunluğunu test etmek amacıyla ise Barlett değeri ölçülmektedir. KMO değerinin 0,50 'nin altında çıktığı durumda faktör analizine devam edilemeyeceği anlaşılmaktadır (Kaya, 2013: 180; Deniz ve Sarı, 2021: 10). Aynı zamanda Barlett anlamlılık testi değerinin de  $p=0.00$  olması anlamlı olduğunu ifade etmektedir (Tanrıöğen ve Türker, 2019: 357). Cronbach's Alpha değeri, güvenilirlik katsayısı olarak açıklanmaktadır. Cronbach's Alpha değerinin 0,80-1,00 arası çıkması durumunda, ölçeklerden elde edilen verilerin güvenilirliğinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir (Yıldız ve Uzunsakal, 2018: 19). Bu bağlamda verilerimizin yüksek güvenilirlikte olduğu ve normal dağılım gösterdiği anlaşılmaktadır.

Faktör analizi çok sayıda değişkenin bir araya getirilerek yeni değişkenler ve boyutlar elde edilmesini amaçlayan ve çok sayıdaki değişkeni aza indirerek gözlenen değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçen bir istatistik çeşididir (Büyüköztürk, 2002: 140; Rennie, 1997). Örgütsel kayırmacılık, örgütsel dışlanma ve örgütsel sessizlik ölçekleri boyutlarıyla birlikte faktör analizi yapılmıştır ve 0,50' nin altında kalan değerler kapsam dışı bırakılmıştır.

#### **4.3.1.Örgütsel Dışlanma Ölçeği**

Örgütsel dışlanma ölçek maddelerine ait verilerin faktör analizine sokularak ve varimax döndürülmesi yapılarak, 1 faktör çözümü elde edilmiştir. Oluşan faktörler, toplam varyansın %65,11 'sini açıklamaktadır. Elde edilen faktörlerin döndürülmüş faktör yükleri Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8  
Örgütsel dışlanma faktör analizi

| DEĞİŞKEN KODU  | DIŞLANMA |
|--|----------|
| D2   | ,709     |
| D3   | ,732     |
| D4   | ,866     |
| D5   | ,894     |
| D6   | ,879     |
| D7   | ,888     |
| D8   | ,889     |
| D9   | ,867     |
| D10  | ,867     |
| D11  | ,751     |
| İç Tutarlılık Katsayıları (Cronbach's Alpha)                                   | ,940     |
| Hesaplanan Genel İç Tutarlılık Katsayısı                                       | ,940     |
| Açıklanan Varyanslar   | 70,061   |
| Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi –Döndürme Yöntemi: Varimaks Döndürme |          |

Örgütsel dışlanma ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda faktör yükü 0,50'nin altında kalan D1 maddesi analiz kapsamından çıkarılmıştır. Oluşan tek boyutlu faktör toplam varyansın %70,061 'ini açıklamaktadır. Kapsam dışı bırakılan maddeler sonrasında kalan maddeler ile yapılan faktör analizinin yapı geçerliliğine sahip olduğu söylenebilir. Örgütsel dışlanma ölçeğindeki değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9  
Örgütsel dışlanma faktör ortalamaları

| Faktörler         | Ölçek Maddeleri | Değişken Ortamaları | Standart Sapma | Faktör Ortalamaları |
|-------------------|-----------------|---------------------|----------------|---------------------|
| Örgütsel Dışlanma | D2              | 1,6833              | ,99426         | 1,6794              |
|                   | D3              | 1,9111              | 1,03723        |                     |
|                   | D4              | 1,6333              | ,91481         |                     |
|                   | D5              | 1,6000              | ,90683         |                     |
|                   | D6              | 1,6778              | ,93746         |                     |
|                   | D7              | 1,5667              | ,89754         |                     |
|                   | D8              | 1,6333              | ,93295         |                     |
|                   | D9              | 1,7222              | ,99190         |                     |
|                   | D10             | 1,5833              | ,85792         |                     |
|                   | D11             | 1,7833              | 1,02087        |                     |

### 4.3.2.Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Örgütsel sessizlik ölçek maddelerine ait verilerin faktör analizine sokularak ve varimaks döndürülmesi yapılarak, 3 faktör çözümü elde edilmiştir. Oluşan faktörler, toplam varyansın %75,786'sını açıklamaktadır. Korunmacı sessizlik boyutunun açıklandığı varyans oranı 31,071; korunmacı sessizlik boyutunun açıklandığı varyans oranı, 25,484 ve kabullenici boyutunun açıklandığı varyans oranı 19,119'dur. Elde edilen faktörlerin döndürülmüş faktör yükleri Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10  
Örgütsel Sessizlik ölçeği faktör yükleri

| Değişken Kodları   | Korunmacı Sessizlik | Korunmacı Sessizlik | Kabullenici Sessizlik |
|--|---------------------|---------------------|-----------------------|
| S1   | ,892                |                     |                       |
| S2   | ,867                |                     |                       |
| S3   | ,847                |                     |                       |
| S4   | ,815                |                     |                       |
| S5   | ,735                |                     |                       |
| S6   | ,719                |                     |                       |
| S7   |                     | ,907                |                       |
| S8   |                     | ,882                |                       |
| S9   |                     | ,865                |                       |
| S10  |                     | ,849                |                       |
| S11  |                     | ,848                |                       |
| S12  |                     |                     | ,785                  |
| S13  |                     |                     | ,742                  |
| S14  |                     |                     | ,737                  |
| İç Tutarlılık Katsayıları (Cronbach's Alpha)                                   | ,932                | ,920                | ,874                  |
| Hesaplanan Genel İç Tutarlılık Katsayısı                                       | ,859                |                     |                       |
| Açıklanan Varyanslar   | 32,055              | 27,301              | 16,430                |
| Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi –Döndürme Yöntemi: Varimaks Döndürme |                     |                     |                       |

Yapılan faktör analizi sonucunda, faktör yükü 0,50'nin altında olan S15 kodlu madde analiz kapsamından çıkarılmıştır. Tablo 9' da sunulduğu üzere, kalan maddeler ile yapılan analize göre faktör analizi sonucunda sessizlik ölçeğinin teoriye uygun bir yapıyı ölçtüğü ve yapı geçerliliğine sahip olduğu söylenebilir. Örgütsel sessizlik ölçeğindeki değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 11  
Örgütsel sessizlik faktör ortalamaları

| Faktörler             | Ölçek Maddeleri | Değişken Ortalamaları | Standart Sapma | Faktör Ortalamaları |
|-----------------------|-----------------|-----------------------|----------------|---------------------|
| Kabullenici Sessizlik | S12             | 2,1222                | 1,10183        | 1,9685              |
|                       | S13             | 2,0056                | 1,04906        |                     |
|                       | S14             | 1,7778                | ,91880         |                     |
| Korunmacı Sessizlik   | S16             | 1,8056                | ,99213         | 1,8870              |
|                       | S17             | 1,9000                | 1,08365        |                     |
|                       | S18             | 1,9056                | 1,07640        |                     |
|                       | S19             | 1,8778                | 1,06049        |                     |
|                       | S20             | 1,8556                | 1,04706        |                     |
|                       | S21             | 1,9778                | 1,21883        |                     |
| Korumacı Sessizlik    | S22             | 4,0056                | 1,30104        | 4,0333              |
|                       | S23             | 3,9389                | 1,33774        |                     |
|                       | S24             | 4,0000                | 1,28594        |                     |
|                       | S25             | 4,0556                | 1,24048        |                     |
|                       | S26             | 4,1667                | 1,17943        |                     |

#### 4.3.3.Örgütsel Kayırmacılık Ölçeği

Örgütsel kayırmacılık ölçek maddelerine ait verilerin faktör analizine sokularak ve varimaks döndürülmesi yapılarak, 3 faktör çözümü elde edilmiştir. Oluşan faktörler, toplam varyansın %80,928'ini açıklamaktadır. İşlemde kayırmacılık boyutunun açıklandığı varyans oranı 30,039; terfide kayırmacılık boyutunun açıklandığı varyans oranı, 29,363 ve işe almada kayırmacılık boyutunun açıklandığı varyans oranı 21,526'dır. Elde edilen faktörlerin döndürülmüş faktör yükleri Tablo 12'de gösterilmiştir.



Tablo 12  
Örgütsel kayırmacılık ölçeği faktör yükleri

| Değişken kodu  | İşlemede kayırmacılık | Terfide kayırmacılık | İşe almada kayırmacılık |
|--|-----------------------|----------------------|-------------------------|
| N36  | ,780                  |                      |                         |
| N37  | ,773                  |                      |                         |
| N33  | ,751                  |                      |                         |
| N32  | ,706                  |                      |                         |
| N34  | ,536                  |                      |                         |
| N27  |                       | ,863                 |                         |
| N28  |                       | ,766                 |                         |
| N29  |                       | ,706                 |                         |
| N30  |                       | ,701                 |                         |
| N31  |                       | ,668                 |                         |
| N39  |                       |                      | ,809                    |
| N40  |                       |                      | ,799                    |
| N38  |                       |                      | ,710                    |
| İç Tutarlılık Katsayıları (Cronbach's Alpha)                                   | ,933                  | ,937                 | ,878                    |
| Hesaplanan Genel İç Tutarlılık Katsayısı                                       | ,959                  |                      |                         |
| Açıklanan Varyanslar   | 30,039                | 29,363               | 21,526                  |
| Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi –Döndürme Yöntemi: Varimaks Döndürme |                       |                      |                         |

Yapılan faktör analizi sonucunda, faktör yükü 0,50'nin altında olan N35 maddesinde hata tespit edilmiş ve ölçek kapsamından çıkartılmıştır. Kapsam dışı bırakılan maddeler sonrasında kalan maddeler ile yapılan analiz sonucuna göre, örgütsel kayırmacılık ölçeğinin teoriye uygun bir yapıyı ölçtüğü ve yapı geçerliliğine sahip olduğu söylenebilir. Örgütsel kayırmacılık ölçeğindeki değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 13'te gösterilmiştir.

Tablo 13  
Örgütsel kayırmacılık ölçeği faktör ortalamaları

| Faktörler               | Ölçek Maddeleri | Değişken Ortalamaları | Standart Sapma | Faktör Ortalamaları |
|-------------------------|-----------------|-----------------------|----------------|---------------------|
| Terfide Kayırmacılık    | N27             | 2,9667                | 1,38991        | 2,8711              |
|                         | N28             | 2,9500                | 1,33402        |                     |
|                         | N29             | 1,30129               | 1,30129        |                     |
|                         | N30             | 1,27459               | 1,27459        |                     |
|                         | N31             | 1,27180               | 1,27180        |                     |
| İşlemede Kayırmacılık   | N32             | 2,8000                | 1,27897        | 2,7956              |
|                         | N33             | 2,8389                | 1,29961        |                     |
|                         | N34             | 2,8611                | 1,33607        |                     |
|                         | N36             | 2,7278                | 1,26769        |                     |
|                         | N37             | 2,7500                | 1,27229        |                     |
| İşe Almada Kayırmacılık | N38             | 2,9667                | 1,31557        | 3,0426              |
|                         | N39             | 2,9500                | 1,30438        |                     |
|                         | N40             | 3,2111                | 1,28589        |                     |

#### 4.4. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Araştırmada ilk olarak değişkenlerin arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Daha sonrasında ise bu analizin sonucuna göre; bağımsız değişkenler olan örgütsel kayırmacılık ve örgütsel dışlanmanın bağımlı değişken örgütsel sessizlik düzeylerini açıklamak için regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analizlere ilişkin bulgular aşağıda gösterilmiştir.

##### 4.4.1. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmalarda iki değişken arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyini ölçmek amacıyla korelasyon analizi uygulanmaktadır. Analiz sonucunda korelasyon katsayısı  $-1 \leq r \leq 1$  arasındadır. Bu katsayının +1 'e yaklaştığı durumlarda değişkenler arasında anlamlılık pozitif yönde artarken -1' e yaklaştığı durumlarda ise negatif yönlü bir anlamlılıktan söz edilebilir (Sönmez ve Alacapınar, 2014: 184).

Tablo 14  
Korelasyon Analizi

|                         | Terfide Kayırma     | İşlemede Kayırma | İşe Almada Kayırma | Korumacı Sessizlik | Kabullenici Sessizlik | Korunmacı Sessizlik | Dışlanma |
|-------------------------|---------------------|------------------|--------------------|--------------------|-----------------------|---------------------|----------|
| Terfide Kayırmacılık    | Pearson Correlation | 1                |                    |                    |                       |                     |          |
|                         | Sig. (2-Tailed)     |                  |                    |                    |                       |                     |          |
| İşlemede Kayırmacılık   | Pearson Correlation | ,841**           | 1                  |                    |                       |                     |          |
|                         | Sig. (2-Tailed)     | ,000             |                    |                    |                       |                     |          |
| İşe Almada Kayırmacılık | Pearson Correlation | ,707**           | ,782**             | 1                  |                       |                     |          |
|                         | Sig. (2-Tailed)     | ,000             | ,000               |                    |                       |                     |          |
| Korumacı Sessizlik      | Pearson Correlation | ,208**           | ,178*              | ,137               | 1                     |                     |          |
|                         | Sig. (2-Tailed)     | ,005             | ,017               | ,068               |                       |                     |          |
| Kabullenici Sessizlik   | Pearson Correlation | ,172*            | ,162*              | ,173*              | -,087                 | 1                   |          |
|                         | Sig. (2-Tailed)     | ,021             | ,030               | ,020               | ,244                  |                     |          |
| Korunmacı Sessizlik     | Pearson Correlation | ,268**           | ,262**             | ,220**             | -,054                 | ,709**              | 1        |
|                         | Sig. (2-Tailed)     | ,000             | ,000               | ,003               | ,469                  | ,000                |          |
| Dışlanma                | Pearson Correlation | ,219**           | ,233**             | ,205**             | -,117                 | ,626**              | ,623**   |
|                         | Sig. (2-Tailed)     | ,003             | ,002               | ,006               | ,117                  | ,000                | ,000     |

Korelasyon \*\*0,01 düzeyinde, \*0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 14 incelendiğinde örgütsel kayırmacılık boyutlarından terfide kayırmacılık boyutu ile örgütsel sessizliğin boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda terfide kayırmacılık boyutunun örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik boyutu arasında orta düzeyde, pozitif yönde ( $r=,172$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı bir ilişki olduğu, terfide kayırmacılık boyutuyla korunmacı sessizlik boyutunda güçlü anlamlı ve pozitif yönlü ( $r=,268$ ;  $p<0,05$ ) ilişki olduğu ve terfide kayırmacılık boyutu ile korunmacı sessizlik boyutuyla güçlü pozitif yönde ( $r=,208$ ;  $p<0,05$ ) ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel kayırmacılık boyutlarından işlemede kayırmacılık boyutu ile örgütsel sessizliğin boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda işlemede kayırmacılık ile kabullenici sessizlik boyutları arasında orta düzeyde ve pozitif yönde ( $r=,162$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı bir ilişki olduğu, işlemede kayırmacılık boyutuyla korunmacı sessizlik boyutunda güçlü, pozitif yönde ( $r=,262$ ;  $p<0,05$ ) ve anlamlı ilişki olduğu ve işlemede kayırmacılık boyutu ile korunmacı sessizlik boyutuyla orta düzeyde, pozitif yönde ( $r=,178$ ;  $p<0,05$ ) ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel kayırmacılık boyutlarından işe almada kayırmacılık boyutu ile örgütsel sessizliğin boyutları arasında bazı anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda işe almada kayırmacılık ile kabullenici sessizlik boyutları arasında pozitif yönde ( $r=173$ ;  $p<0,05$ ) ve anlamlı bir ilişki olduğu, işe almada kayırmacılık ile korumacı sessizlik boyutlarında anlamlı bir ilişki olmadığı ( $r=137$ ;  $p>0,05$ ) ve işe almada kayırmacılık boyutu ile korumacı sessizlik boyutuyla pozitif yönde ( $r=220$ ;  $p<0,05$ ) ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Dışlanma ölçeği ile örgütsel sessizliğin boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda dışlanma ile kabullenici sessizlik boyutu arasında güçlü pozitif yönde ( $r=626$ ;  $p<0,05$ ) ve anlamlı bir ilişki olduğu, dışlanma ile korumacı sessizlik boyutunda güçlü pozitif yönde ( $r=623$ ;  $p<0,05$ ) ilişki olduğu ve dışlanma ile korumacı sessizlik boyutuyla zayıf negatif yönde ( $r=-,117$ ;  $p<0,05$ ) ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.4.2. Regresyon Analizine Dair Bulgular

Aralarında ilişki olduğu düşünülen iki veya daha fazla değişkenin matematiksel eşitlik doğrultusunda açıklanması regresyon olarak tanımlanmıştır (Kandemir, 2021: 145). Bu araştırmada belediye çalışanlarının örgütsel kayırmacılık ve örgütsel dışlanma algılarının örgütsel sessizlik düzeylerini nasıl etkilediğini ölçmek için regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 15

Dışlanmanın kabullenici sessizlik üzerindeki etkisi

| Değişkenler | B    | Standart sapma | Beta | Anlamlılık |
|-------------|------|----------------|------|------------|
| Sabit       | ,806 | ,120           |      | ,000       |
| Dışlanma    | ,692 | ,065           | ,626 | ,000       |

Bağımlı değişken: Kabullenici Sessizlik  
F=114,581 - Model Anlamlılık=,000 - R<sup>2</sup>=,392, - Düzeltilmiş R<sup>2</sup>=,388

Tablo 15'te regresyon analizi yapılarak elde edilen düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri sonucuna göre belediye çalışanlarının kabullenici sessizlik davranışın %38,8 'si dışlanma ile açıklanmaktadır. Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi gösteren regresyon

modeli ( $F=114,581$ ;  $p<0,01$ ) düzeyinde anlamlıdır. Dışlanma ( $\beta=,626$ ;  $p<0,05$ ) örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik boyutunu pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir. Diğer bağımsız değişkenlerin sabit olması şartıyla, belediye çalışanların dışlanma algısındaki artışın, kabullenici sessizlik düzeylerinde %62,6 kadar artış sağladığı söylenebilir. Bu bağlamda  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 16  
Dışlanmanın korunmacı sessizlik üzerindeki etkisi

| Değişkenler  | B    | Standart Sapma | Beta | Anlamlılık |
|--|------|----------------|------|------------|
| Sabit  | ,649 | ,129           |      | ,000       |
| Dışlanma   | ,737 | ,069           | ,623 | ,000       |
| Bağımlı Değişken: Korunmacı Sessizlik<br>F=112,685 - Model Anlamlılık=,000 - $R^2=,388$ , - Düzeltilmiş $R^2=,384$ |      |                |      |            |

Tablo 16'da regresyon analizi yapılarak elde edilen düzeltilmiş  $R^2$  değeri sonucuna göre belediye çalışanlarının korunmacı sessizlik davranışının %38,4 'ü dışlanma ile açıklanmaktadır. Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi gösteren regresyon modeli ( $F=112,685$ ;  $p<0,01$ ) düzeyinde anlamlıdır. Dışlanma ( $\beta=,623$ ;  $p<0,05$ ) örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik boyutunu pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir. Diğer bağımsız değişkenlerin sabit olması şartıyla, belediye çalışanların dışlanma algısındaki artışın, korunmacı sessizlik düzeylerinde %62,3 kadar artış sağladığı söylenebilir. Bu bağlamda  $H_2$  hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 17  
Dışlanmanın korunmacı sessizlik üzerindeki etkisi

| Değişkenler   | B     | Standart Sapma | Beta  | Anlamlılık |
|---|-------|----------------|-------|------------|
| Sabit   | 4,309 | ,193           |       | ,000       |
| Dışlanma  | -,164 | ,104           | -,117 | ,117       |
| Bağımlı Değişken: Korunmacı Sessizlik<br>F=2,480 - Model Anlamlılık=,117 - $R^2=,014$ , - Düzeltilmiş $R^2=,08$ |       |                |       |            |

Tablo 17'de regresyon analizi yapılarak bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi açıklayan regresyon modelinin ( $F=2,480$ ,  $p>0,05$ ) anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Belediye çalışanlarının dışlanma algılarının, korunmacı sessizlik davranışını anlamlı bir şekilde etkilemediği anlaşılmaktadır. Sonuç olarak,  $H_3$  hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 18  
Örgütsel kayırmacılığın kabullenici sessizliğe etkisi

| Değişkenler   | B     | Standart Sapma | Beta  | Anlamlılık |
|---|-------|----------------|-------|------------|
| Sabit   | 1,807 | ,241           |       | ,000       |
| Terfide Kayırmacılık  | ,087  | ,101           | ,117  | ,394       |
| İşe Almada Kayırmacılık   | ,046  | ,104           | ,060  | ,659       |
| İşlemede Kayırmacılık   | -,077 | ,056           | -,101 | ,172       |
| Bağımlı Değişken: Kabullenici Sessizlik<br>F=2,496 - Model Anlamlılık=,061 - R <sup>2</sup> =,041, - Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =,024 |       |                |       |            |

Tablo 18'deki analiz bulgularına göre belediye çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışlarından kabullenici sessizlik boyutu incelendiğinde, kayırmacılık boyutlarından terfide kayırmacılık, işe almada kayırmacılık ve işlemede kayırmacılık boyutlarından anlamlı bir şekilde etkilenmediği (F=2,496; p>0,05) gözlemlenmektedir. Bu bağlamda H<sub>4</sub> hipotezi (H<sub>4a</sub>, H<sub>4b</sub> ve H<sub>4c</sub>) reddedilmiştir.

Tablo 19  
Örgütsel kayırmacılığın korunmacı sessizlik boyutu üzerindeki etkisi

| Değişkenler   | B     | Standart Sapma | Beta  | Anlamlılık |
|---|-------|----------------|-------|------------|
| Sabit   | 1,584 | ,250           |       | ,000       |
| Terfide Kayırmacılık  | ,122  | ,105           | ,153  | ,249       |
| İşe Almada Kayırmacılık   | ,105  | ,108           | ,128  | ,334       |
| İşlemede Kayırmacılık   | -,121 | ,058           | -,149 | ,039       |
| Bağımlı Değişken: Korunmacı Sessizlik<br>F=6,391 - Model Anlamlılık=,000 - R <sup>2</sup> =,098, - Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =,083 |       |                |       |            |

Tablo 19' daki analiz bulgularına göre belediye çalışanlarının korunmacı sessizlik davranışları, örgütsel kayırmacılığın boyutlarından terfide kayırmacılık ve işe almada kayırmacılık boyutlarından anlamlı bir şekilde etkilenmemektedir. İşe alma boyutu ise çalışanların korunmacı sessizlik davranışlarını anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bu durumda H<sub>5</sub> hipotezi kısmi olarak (H<sub>5b</sub>) kabul edilmiştir.

Tablo 20

Örgütsel kayırmacılığın korumacı sessizlik boyutu üzerindeki etkisi

| Değişkenler  | B     | Standart sapma | Beta  | Anlamlılık |
|--|-------|----------------|-------|------------|
| Sabit  | 3,560 | ,304           |       | ,000       |
| Terfide Kayırmacılık   | ,184  | ,128           | ,196  | ,152       |
| İşe Almada Kayırmacılık  | ,012  | ,131           | ,012  | ,930       |
| İşlemede Kayırmacılık  | -,032 | ,071           | -,033 | ,657       |
| Bağımlı Değişken: Korumacı Sessizlik   |       |                |       |            |
| F=2,713 - Model Anlamlılık=,046 - R <sup>2</sup> =,044, - Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =,028 |       |                |       |            |

Tablo 20’de regresyon analizi yapılarak bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi açıklayan regresyon modelinin (F=2,713, p>0,05) anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel kayırmacılığın boyutları, belediye çalışanlarının korumacı sessizlik davranışlarını anlamlı bir şekilde etkilememektedir. Sonuç olarak H<sub>6</sub> hipotezi (H<sub>6a</sub>, H<sub>6b</sub> ve H<sub>6c</sub>) reddedilmiştir.

Tablo 21

Hipotezlerin kabul ve red durumları

| Bağımsız Değişken | Bağımlı Değişken        | Anlamlılık            | Sonuç |       |
|-------------------|-------------------------|-----------------------|-------|-------|
| H <sub>1</sub>    | Örgütsel Dışlanma       | Kabullenici Sessizlik | ,000  | Kabul |
| H <sub>2</sub>    | Örgütsel Dışlanma       | Korunmacı Sessizlik   | ,000  | Kabul |
| H <sub>3</sub>    | Örgütsel Dışlanma       | Korumacı Sessizlik    | ,117  | Red   |
| H <sub>4</sub>    | Örgütsel Kayırmacılık   | Kabullenici Sessizlik | ,061  | Red   |
| H <sub>4a</sub>   | Terfide Kayırmacılık    | Kabullenici Sessizlik | ,394  | Red   |
| H <sub>4b</sub>   | İşlemede Kayırmacılık   | Kabullenici Sessizlik | ,172  | Red   |
| H <sub>4c</sub>   | İşe Almada Kayırmacılık | Kabullenici Sessizlik | ,659  | Red   |
| H <sub>5</sub>    | Örgütsel Kayırmacılık   | Korunmacı Sessizlik   | ,000  | Kabul |
| H <sub>5a</sub>   | Terfide Kayırmacılık    | Korunmacı Sessizlik   | ,249  | Red   |
| H <sub>5b</sub>   | İşlemede Kayırmacılık   | Korunmacı Sessizlik   | ,039  | Kabul |
| H <sub>5b</sub>   | İşe Almada Kayırmacılık | Korunmacı Sessizlik   | ,334  | Red   |
| H <sub>6</sub>    | Örgütsel Kayırmacılık   | Korumacı Sessizlik    | ,046  | Kabul |
| H <sub>6a</sub>   | Terfide Kayırmacılık    | Korumacı Sessizlik    | ,152  | Red   |
| H <sub>6b</sub>   | İşlemede Kayırmacılık   | Korumacı Sessizlik    | ,657  | Red   |
| H <sub>6c</sub>   | İşe Almada Kayırmacılık | Korumacı Sessizlik    | ,930  | Red   |

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, örgütsel sessizliğe anlamlı yönde etkisi olduğu düşünülen örgütsel kayırmacılık ve örgütsel dışlanma kavramları detaylı olarak incelenmiştir. Aynı zamanda, bu çalışma ile literatüre katkı sağlamak ve sonraki araştırmacılara yol göstermek amaçlanmıştır. Bu doğrultuda literatürden elde edilen geçmişte yapılan çalışmalar da incelenerek bir araştırma modeli geliştirilmiştir. Bu model doğrultusunda benzer çalışmalar incelendiğinde çalışmamızdan farklı ve çalışmamıza benzer bulgular elde edildiği saptanmıştır. Bu çalışmalardan bazıları şu şekildedir;

Turhan ve Erol (2020) “Öğretmen Görüşlerine Göre Eğitim Örgütlerinde Kronizm, Sessizlik ve Sinizm Arasındaki İlişki” isimli çalışmalarında eğitim örgütlerinde örgütsel kayırmacılık türlerinden kronizmin örgütsel sessizlik ve sinizm düzeyleriyle anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Çakıcı (2008) örgütlerde sessiz kalınan konuları incelediği çalışmasında, kayırmacılık faaliyetlerinin örgütsel sessizliği etkilediğini ifade etmiştir (Çakıcı, 2008: 122).

Deniz ve diğerleri (2016) “Algılanan Örgütsel Kronizm ve Çalışan Sessizliği Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Bir Kamu İdaresi Örneği” isimli çalışmalarında kayırmacı davranışların, çalışanların işyerlerine ve yaptıkları işe karşı olan tutumlarının olumsuz etkileneceğini ve sessizlik davranışlarını artıracaklarını ifade etmişlerdir. Tez çalışmamızdaki bulgular incelendiğinde kısmi olarak kayırmacılık faaliyetlerinin örgütsel sessizliği etkilediği gözlemlenmiştir.

Pelit ve diğerleri (2015) “The Effect of Nepotism on Organizational Silence, Alienation and Commitment: A Study on Hotel Employees in Turkey” isimli çalışmalarında yine örgütsel kayırmacılık türlerinden nepotizmi tek boyutlu olarak incelemiş ve örgütsel sessizliği anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Erkekli (2020) “Nepotizm ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Rekreasyon Faaliyeti Yürüten Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma” isimli çalışmasında örgütsel kayırmacılığın örgütsel kayırmacılığı bir türü olarak nepotizmin boyutlarıyla örgütsel sessizliğin korunmacı ve kabullenici sessizlik boyutları ile anlamlı ilişkileri olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çalışmamızda benzer şekilde örgütsel kayırmacılık ve örgütsel sessizlik davranışları arasında boyutlararası ilişkilerin incelendiği korelasyon analizi bulgularını



incelediğimizde kayırmacılığın boyutlarıyla örgütsel sessizlik boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir.

Çalışmamızı destekleyici bir nitelik taşıyan çalışmalardan bir diğeri olarak Yarmacı (2021)'in otel çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada örgütsel dışlanmanın kabullenici sessizlik boyutunu anlamlı ve pozitif yönlü olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Kumral (2017)'nin devlet hastanelerindeki hemşireler ile yapmış olduğu çalışmada da yine çalışmamıza benzer şekilde dışlanmanın kabullenici sessizlik düzeyini artırdığını gözlemlemiştir.

Bozdoğan (2021) 'in KOBİ çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmasında örgütsel dışlanmanın, örgütsel sessizlik boyutlarından korunmacı sessizlik üzerindeki etkisini incelediği çalışmada, dışlanmanın örgütsel sessizliği anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini gözlemlemiştir. Çalışmamızda da kısmi olarak örgütsel dışlanmanın, örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi gözlemlenmektedir.

Çalışmamız, Türkiye'deki çeşitli illerdeki belediye çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilerle araştırma modelinde yer alan değişkenler arası ilişkiler ve bu değişkenlerin birbirlerini etkileme düzeyleri doğrultusunda inceleme yapılarak yorumlanmıştır.

Değişkenler arası ilişkilerin varlığının incelendiği korelasyon analizi bulgularına göre örgütsel kayırmacılığın boyutlarından terfide kayırmacılık, işlemde kayırmacılık ve işe almada kayırmacılık boyutları ile örgütsel sessizliğin boyutları arasında kısmi anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda örgütsel kayırmacılığın terfide kayırmacılık ve işlemde kayırmacılık boyutları ile örgütsel sessizlik boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu, ayrıca işe almada kayırmacılık boyutuyla korunmacı sessizlik boyutunda anlamlı bir ilişki olmadığı ve işe almada kayırmacılık boyutu ile korunmacı sessizlik boyutuyla pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Diğer yandan dışlanma ölçeği ile örgütsel sessizliğin boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda dışlanma ile kabullenici sessizlik boyutu arasında güçlü pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu, dışlanma ile korunmacı sessizlik boyutunda güçlü anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu ve dışlanma ile korunmacı sessizlik boyutuyla negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri etkileme düzeylerini ölçmek amacıyla regresyon analizi kullanılmıştır. Bu bağlamda dışlanmanın, örgütsel sessizlik boyutlarından kabullenici sessizliği hangi düzeyde etkilediği incelenmiş ve dışlanmanın kabullenici sessizliği pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel dışlanmanın, örgütsel sessizlik boyutlarından korunmacı sessizliği etkileme düzeyleri regresyon analizi ile incelenmiş ve dışlanmanın korunmacı sessizliği anlamlı ve pozitif yönlü olarak etkilediği gözlemlenmiştir. Örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik boyutunun örgütsel dışlanmadan anlamlı bir şekilde etkilenmediği saptanmıştır. Anket sonuçları incelendiğinde kurumlar içerisinde dışlanma davranışı olduğundan dolayı korunmacı ve kabullenici sessizlik düzeylerinin paralel bir şekilde artış gösterdiği ve dışlanmanın örgüt yararına olan korunmacı sessizlik düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir.

Örgütsel kayırmacılığın boyutlarının örgütsel sessizlik boyutlarından kabullenici ve korunmacı boyutlarının anlamlı bir şekilde etkilemediği görülmektedir. Buna karşın örgütsel kayırmacılığın işlemde kayırmacılık boyutunun, örgütsel sessizlik boyutlarından korunmacı sessizliği anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu bağlamda belediye çalışanlarının örgütsel kayırmacılık algılarının örgütsel sessizlik davranışlarını kısmi olarak etkilediği tespit edilmiştir.

Araştırma bulgularında farklılıklar çıkmasının ya da kısmi olarak kabul edilme sebepleri arasında belediye çalışanlarının işten çıkarılma korkusuyla örgütsel kayırmacılık algılarını açıkça ifade edememesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Ayrıca bazı belediyelerin üst yönetimi tarafından kayırmacılık ölçeğinin sakıncalı bulunmasından kaynaklı olarak kısıtlı örneklem sayısına ulaşılabilmektedir. Bu nedenler ile birlikte zaman ve maddi kısıtlar dolayısıyla araştırmamız 180 belediye çalışanıyla sınırlandırılmıştır. Bundan sonraki çalışmalar açısından araştırma yapılacak kamu kurumlarının çeşitlendirilerek örneklem sayısının artırılması ve örgütsel davranış konularından örgütsel stres, işyeri nezaketsizliği, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sinizm gibi konularla birlikte ele alınması literatüre zenginlik katacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Abaslı, K. (2018). ‘‘Örgütsel Dışlanma, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Sinizm İlişkisine Yönelik Öğretmen Görüşleri’’. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Programı, Ankara.
- Abayhan, Y. (2013). ‘‘Ostracism In The Context Of The Social Impact Theory: The Effect Of Numbers Of Source And Target On Four Fundamental Needs’’. *Türk Psikoloji Dergisi*, 29(73), 108-124.
- Abdalla, H., Maghrabi, A., Al-Dabbagh, T. (1994). ‘‘Research Note: Assessing the Effect of Nepotism on Human Resource Managers’’. *International Journal of Manpower*, 15(1), 60-67.
- Abdalla, H., Maghrabi A., and Raggad, B. (1998), "Assessing The Perceptions Of Human Resource Managers Toward Nepotism: A Cross-Cultural Study" *International Journal Of Manpower*, 19(8), 554-570.
- Akar, S., (2020). ‘‘Örgüt Kültüründe Bir İş Ahlakı Problemi Olarak Nepotizm’’. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 3(1) 241-251.
- Aktan, C. ve Acar, K. (Ed). (2021). Kamu Yönetiminde Kayırmacılık, İzmir: SOBIAD Hukuk ve İktisat Araştırmaları Yayınları.
- Akuffo, I. and Kivipold, K. (2020). ‘‘Influence Of Leaders’ Authentic Competences On Nepotism-Favouritism and Cronyism’’. *Management Research Review*, 43(4), 369-386 .
- Algın, İ. (2014). Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Allesina, S. (2011). ‘‘Measuring Nepotism Through Shared Last Names: The Case Of Italian Academia’’. *Plos One* , 6(8), 1-6.
- Araslı, H. ve Tümer, M. (2008). ‘‘Nepotism, Favoritism and Cronyism: A Study of Their Effects on Job Stressand Job Satisfaction İn The Banking İndustry of North Cyprus’’. *Social Behavior And Personality: An International Journal*, 36(9), 1237-1250.

- Asunakutlu T. ve Avcı U. (2010), “Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Erzurum. *Bakış Dergisi*, 18(3), 342-351.
- Aydın, N. (2012). “Weberyen Bürokraside Liyakat ve Türk Kamu Bürokrasisinden Bir Kesit: Siyasetin Bürokrasi İronisi”. *Sayıştay Dergisi* (85), 51 - 67.
- Aykaç, B. (1990). “Personel Yönetiminde Yeterlik İlkesi”. *Amme İdaresi Dergisi*, 23 (4), 91 -109.
- Balliet, D., and Ferris, D. (2013). “Ostracism And Prosocial Behavior: A Social Dilemma Perspective”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 120(2), 298–308.
- Banerjee, A. and Somanathan, R. (2001). “A Simple Model Of Voice”. *The Quarterly Journal Of Economics*, February, 189–227.
- Barak, M. (2008). “Social Psychological Perspectives Of Workforce Diversity And Inclusion İn National And Global Contexts”. *Handbook Of Human Service Management*, 239-254.
- Bastian, B., and Haslam, N. (2010). “Excluded From Humanity: The Dehumanizing Effects Of Social Ostracism”. *Journal Of Experimental Social Psychology*, 46(1), 107–113.
- Battle, J. (1990). *Self Esteem: The New Revolution*. Edmonton, Canada: James Battle And Associates.
- Bayhan, V. (2002). “Demokrasi ve Sivil Toplum Örgütlerinin Engelleri: Patronaj Ve Nepotizm”, *Cumhuriyet Üniversitesi DDBF Dergisi*, 26(1), 1-13.
- Bellow, A. (2003). *In Praise Of Nepotism: A History Of Family Enterprise From King David to George W. Bush*. New York: First Anchor Books Edition.
- Bezirci, S. (2019). The Relationship Between Leadership Styles, Organizational Silence And Organizational Citizenship Behaviour. The Republic Of Turkey Bahcesehir University Graduate School Of Social Sciences Master Of Business Administration Program.
- Blackhart, G., Nelson, B., Knowles, M. and Baumeister, R. (2009). “Rejection Elicits Emotional Reaction But Neither Causes Immediate Distress Nor Lowers Self-

- Esteem: A Meta-Analytic Review Of 192 Studies On Social Exclusion”. *Personality And Social Psychology Review*, 13(4), 269-309.
- Bowen, F. and Blackmon K. (2003). “Spirals Of Silence: The Dynamic Effects Of Diversity On Organizational Voice”. *Journal Of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Bozdoğan, S. (2021). “İşyeri Dışlanmasının Bilgi Paylaşımına Etkisinde Örgütsel Sessizliğin Aracı Rolü”. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 10 (3) , 2992-3012 .
- Burgoon, J., and Jones, S. (1976). “Toward A Theory Of Personal Space Expectations And Their Violations”. *Human Communication Research*, 2(2), 131–146.
- Büte, M. (2011) “Nepotizmin İş Stresi, İş Tatmini, Olumsuz Söz Söyleme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 177-194.
- Büte, M., ve Tekarslan, E. (2010). “Nepotizmin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Çalışması”. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6 (1), 1-21.
- Büte, M. (2011). “Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri ile İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma”. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 2011 15 (1): 383-404.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). “Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32(32), 470-483.
- Cambridge Advanced Learner`s Dictionary. (2007), “Favouritsim”.(2.nd Edition, ss. 457). Singapore: Cambridge Universty Press
- Cankurtaran, Y. (2023). Üniversitelerde Akademisyenlerin Kayırmacılık Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde İş Doyumunun Aracılık Rolü: Ankara İli Örneği. Doktora Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çağatay T. (2020). Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin Kayırmacılık Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma (Ankara İli Örneği). Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Çakıcı, A. (2007). “Örgütlerde Sessizlik, Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). “Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma”. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çakır, M. (2014). “Bürokrasi ve Suç Olgusu”. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* .16(3): 18-24.
- Çalık, A. (2016). Nepotizmin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisinde Özyeterlilik Algısının Rolü. Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Çalık, A. ve Naktiyok, A. (2018). “Nepotizmin Örgütsel Sessizliğe Etkisinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. *Ege Academic Review*, 18 (3), 343-351.
- Çavuşoğlu S. ve Köse, S. (2016). “Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Davranışına Etkisi”. *Dokuz Eylül University Journal Of Graduate School Of Social Sciences*, 18(1). 115-146.
- Çevik, H. ve Yüncü, V. (2021). “Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Çalışan Kadınlar Üzerine Bir İnceleme”. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(3), 1796-1814.
- Çiftçi (2021). Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki, X ve Y Jenerasyonuna Göre Farklılaşması: Bir Kamu Kuruluşu Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çankaya Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü , İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Dağtekin, G. (2017). The Relationship Between Psychological Capital And Organizational Silence: A Research On Telecommunications Sector (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dotan-Eliaz, O., Sommer, K., and Rubin, Y. (2009). “Multilingual Groups: Effects Of Linguistic Ostracism On Felt Rejection And Anger, Coworker Attraction, Perceived Team Potency, And Creative Performance”. *Basic And Applied Social Psychology*, 31, 363-375.

- Ekinci, B. (2016). *Bir İşletme Sorunsalı Olarak: Vekalet Teorisi ve Kayırmacılık*. Gece Kitaplığı: Ankara.
- Erdal, M. (2012). Okul Yönetiminde Kayırmacılığa İlişkin Ölçek Geliştirme Çalışması. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(2), Ss.142-154.
- Ergeç S. (2020). Nepotizmin Örgütsel Güven Üzerine Etkisi: Hastaneler Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Erigüç, G., Özer, Ö., Songur, C. ve Turaç, İ. (2014). "Bir Devlet Hastanesinde Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Üzerine Bir Araştırma". *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (2), 61-84 .
- Ertuklu, H., ve Chafra, J. (2016). "Impact Of Behavioral Integrity On Workplace Ostracism: The Moderating Roles Of Narcissistic Personality And Psychological Distance". *Journal Of Applied Research In Higher Education*, 8(2), 222-237.
- Estes, B. and Polnick, B. (2012). "Examining Motivation Theory In Higher Education: An Expectancy Theory Analysis Of Tenured Faculty Productivity". *International Journal Of Management, Business, And Administration*, 15(1): 1-7.
- Fapohunda T. (2016). Organizational Silence: Predictors and Consequences Among University Academic Staff. Department Of Industrial Relations And Personnel Management Lagos State University, Ojo, Nigeria.
- Gardner, D., and Pierce, J. (1998). "Self-Esteem And Self-Efficacy Within The Organizational Context: An Empirical Examination". *Group And Organizational Management*, 23(1), 48-70.
- Gardner, H. (2011). "Intelligence, Creativity, Ethics: Reflections on My Evolving Research Interests". *Gifted Child Quarterly*, 55(4), 302-304.
- Gecas, V. (1982). "The self concept". *Annual Review of Sociology*, 8(1), 1-33.
- Ghoshal, S., and Moran, P. (1996). "Bad For Practice: A Critique Of The Transaction Cost Theory". *Academy Of Management Journal*, 21(1), 13-47.

- Goldberg, L. (1982). "From Ace to Zombie: Some explorations in the language of personality". C. Spielberger and J. Butcher (eds.), in *Advances in personality assessment*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Gonzenbach, W., King, C. and Jablonski, P. (1999). 'Homosexuals and The Military: An Analysis Of The Spiral Of Silence'. *The Howard Journal Of Communications*, 45(1), 281-96.
- Gökçe, G., Şahin, A. ve Örselli, E. (2002). "Türkiye'de Siyasetin Bürokrasi Üzerindeki Etkisi: Siyasallaşma". *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* (4), 45 - 58.
- Greenberg, J. and Edwards, M. S. (Ed.). (2009). *Voice and Silence In Organizations*. Emerald Group Publishing: United Kingdom.
- Gültekin, B., Birođlu, S., ve Yücedađ, İ. (2015). "İş Alım Süreci Aday Ön Testinde Bulanık Mantık Tabanlı Sıql Sorgulama Yönteminin İncelenmesi". *Düzce Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 3 (1), 198-209.
- Günay, M (2022). Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalet Algısına Etkisi: Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Kayırmacılık Algısının Aracılık Rolü. Doktora Tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Tokat.
- Güneş, A. (2022). Kurumsallaşma Düzeyinin Örgütsel Dışlanma Üzerine Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Edirne.
- Güran, S. (2004). "Türk Kamu Personel Rejimi ve Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı'nın Bu Konudaki Hükümleri". *İstanbul Üniversitesi Sosyal Siyaset Konferansları*. 48, s. 287 - 299.
- Gürer, A. ve Deniz, N. (2017). "Algılanan örgütsel kronizmin çalışan sessizliği üzerindeki etkisinde kişiliğin düzenleyici rolü". *International Journal of Social Science*. 59. 475-500.
- Gürsel, Ö. (2018). Örgütsel Sessizlik ve Sinizm İlişkisinde Örgütsel Dışlanmanın Aracılık Rolü: Belediye Çalışanları Üzerine Bir İnceleme. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.



- Hoad, C., (1993). "Violence at Work: Perspectives From Research Among 20 British Employers". *Security Journal* . 4(2). 64-86.
- Hobbes, T. (2010), *Leviathan*, Çeviri: Semih Lim, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Hırlak, B., Altın, Ş. ve Balıkçı, O. (2018). Örgütsel Kronizmin Çalışan Sessizliği Üzerine Etkisi: Genel Öz-Yeterlik İnancının Aracılık Rolü. *Yerelden Globale Stratejik Araştırmalar Dergisi*. 4(1). 1-15.
- İlhan, S. ve Aytaç, Ö. (2010). Türkiye`De Kayırmacı Eğilimlerin Oluşmasında Toplumsal ve Kültürel Yapının Rolü. R. Erdem (Ed). *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* (1. Baskı, s. 61-83). Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- İyiiişleroğlu, S. (2006). Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Johnson, C. (2010). *Personality And Ostracism: Do Hope, Optimism, And Forgiveness Moderate The Effects Of Social Exclusion?*. Unpublished Master Thesis. Purdue University, West Lafayette, ABD.
- Kandemir, A. (2021). Öğretmenlerin Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, Örgütsel Dışlanma Ve Örgütsel Engel Algıları Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Bolu.
- Kara, A. (2019). Çalışanlarda kayırmacılık algısının örgütsel bağlılığa etkisi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Karacaoğlu, K. ve Küçükköylü, C. (2015). "İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 15(3), 401-408.
- Karacaoğlu, K., ve Yörük, D. (2012). "Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması". *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14 (3), 43-64.

- Karakaş, M. ve Çak, M. (2007). “Yolsuzlukla Mücadele De Uluslararası Kuruluşların Rolü”, *Maliye Dergisi*, 14(3), 70-78.
- Kaya M., (2013). “Sürdürülebilir Kalkınmaya Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması”. *Marmara Coğrafya Dergisi*, 28(1), 175-193.
- Kılıç, B. (2018). İşyerinde Yalnızlık ve İşyerinde Dışlanma Sarmalında Presenteeism: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya.
- Kırca M. (2021). Çalışanlardaki Toksik Liderlik Algısının Örgütsel Sessizlik Ve İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Pozitif Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Rolü. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Kumral, T. (2017). İşyeri Nezaketsizliği ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Dışlanmanın Aracı Rolü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kurt, E. ve Doğramacı, B. (2014). “Terfi, İşlem Kayırmacılığı ve İşe Alma Boyutlarında Kayırmacılık Davranışı Algısının Ölçülmesi: İstanbul İlinde Faaliyet Gösteren Bir Belediye İştirakinde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma”. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi*, 2(8), 82-96.
- Kurtoğlu, A. (2012). Siyasal Örgütler ve Sivil Toplum Örgütleri Bağlamında Hemşehrilik ve Kollamacılık. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 67 (1), 141 - 169.
- Laçiner, M.S. (2015). Türkiye’de Medya ve Politik Klientalizm. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Lansberg, I. S. (1983). “Managing Human Resources İn Family Firms: The Problem Of Institutional Overlap”. *Organizational Dynamics*, 12(1), 39-46.
- Le, J.A., Peng, Z.L. and Gao, Y. (2013) “The Influence Mechanism Research Between Workplace Ostracism And Compulsory Citizenship Behavior”. *East China Economic Management*, 2(1), 106-111.

- Leung, A., Wu, L., Chen, Y. and Young, M. (2011). "The Impact Of Workplace Ostracism In Service Organizations". *International Journal Of Hospitality Management*, 30(1), 836-844.
- Macdonald, G., and Leary, M. (2005). Why Does Social Exclusion Hurt? The Relationship Between Social And Physical Pain. *Psychological Bulletin*, 131 (2), 202–223.
- Maner, J., Dwall, C., Baumeister, R., and Schaller, M. (2007). "Does Social Exclusion Motivate İnterpersonal Reconnection? Resolving The "Porcupine Problem." *Journal Of Personality And Social Psychology*, 92(1), 42–55.
- Mccroskey, J., Daly, J. and Sorensen, G. (1976). "Personality Correlates Of Communication Apprehension: A Research Note". *Human Communication Research*, 2(4), 376-380.
- Mccullough, M., Kilpatrick, S., Emmons, R, and Larson, D. (2001). "Is Gratitude A Moral Affect?". *Psychological Bulletin*, 127(2), 249–266
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-HillBook Company
- Meriç, E. ve Erdem, M. (2013) "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yönetiminde Kayırmacılık", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 19(3), 467-498.
- Mıah, R. (2022). Örgüt İçi Politik Davranışların Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Etik İklimin Aracılık Rolü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli.
- Milliken, F., Morrison, E. and Hewlin, P. (2003). "An Exploratory Study Of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward And Why". *Journal Of Management Studies*, 40 (6), 1453- 1476.
- Morrison, E. and Milliken, F. (2000)." Organisational Silence: A Barrier To Change And Development İn Pluralistic World". *Academy Of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Murphy, J. (1974). "Political Parties and the Porkbarrel: Party Conflict and Cooperation in House Public Works Committee Decision Making". *American Political Science Review*, 68(01), 169–185.

- Noelle-Neumann, E. (1974). "The Spiral Of Silence, A Theory Of Public Opinion". *Journal Of Communication*, 24 (2), 43-51.
- Ören, N. (2015). "Örgütlerde Nepotizm ve Önemi", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 20, 340-354.
- Özel, M. (2021). "Toplumsal ve Siyasal Bir İlişki Tipi Olarak Kayırmacılık ve Bazı Yeni Kavramsallaştırmalar". *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 24(3), 64-97.
- Özgen, I. ve Sürgevil, O. (2009). *Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi*. MKM Yayıncılık: Bursa.
- Özkanan ve Erdem (2015). "Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar Üzerine Nitel Bir Çalışma". *Makü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2015 ,2(4), 7-28.
- Özler, H., Özler, D. E., ve Gümüştekin, G.E. (2007). "Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (17), 437- 450.
- Pelletier, K. and Bligh, M. (2008). "The Aftermath Of Organizational Corruption: Employee Attributions And Emotional Reactions". *Journal Of Business Ethics*, 80, 823-844.
- Peirce, E., Smolinski, C. and Rosen, B. (1998). "Why Sexual Harassment Complaints Fall On Deaf Ears". *Academy Of Management Executive*, 12 (3), 41-54.
- Pfeffer, J. (1997). *New Directions For Organization Theory*. New York: Oxford University Press.
- Pinder C. and Harlos K. (2001). "Quiescence and Acquiescence As Responses To Perceived Injustice". *Research In Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Ponzo, M. and Scoppa, V. (2009). "The Use Of Informal Networks In Italy: Efficiency Or Favoritism?". *The Journal of Socio-Economics*, 39(1), 89–99.
- Premeaux, S. (2001). *Breaking The Silence: Toward An Understanding Of Speaking Up In The Workplace*. Unpublished Doktoral Thesis. Mcneese State University, The Interdepartmental Program in Business Administration (Management), USA.

- Premeaux, S. and Bedeian, A. (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.
- Rennie, K. (1997). "Exploratory And Confirmatory Rotation Strategies In Exploratory Factor Analysis". *Paper Presented At The Annual Meeting Of The Southwest Educational Research Association*, 24. 369-383.
- Richman S., and Leary, M. (2009). "Reactions To Discrimination, Stigmatization, Ostracism, And Other Forms Of Interpersonal Rejection A Multimotive Model". *Psychological Review*, 116, 365-383.
- Robinson, S., O'reilly, J., and Wang, W. (2013). "Invisible At Work: An Integrated Model Of Workplace Ostracism". *Journal Of Management*, 39(1), 203-231.
- Scott, K. (2007). The Development and Test Of An Exchange- Based Model Of Interpersonal Workplace Exclusion. Unpublished Phd Thesis, The Graduate School University Of Kentucky, USA.
- Simon, R., Clark, S. and Tiffit, L. (1966). "Nepotism, Marriage And The Pursuit Of An Academic Career". *Sociology Of Education*, 39, 344-358.
- Smart R. and Leary, M. (2009). "Reactions to Discrimination, Stigmatization, Ostracism, and Other Forms of Interpersonal Rejection: A Multimotive Model". *Psychological Review*, 116, 365-383.
- Snyder M. (1974). "Self-Monitoring Of Expressive Behavior". *Journal Of Personality And Social Psychology*, 30(4), 526-537
- Sönmez, V. ve Alacapınar, F. (2014). *Örneklendirilmiş Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Anı Yayıncılık: Ankara.
- Şahin, H. ve Yalçın, B. (2017). "Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki: İzmir İl'i Çiğli İlçesi Devlet İlkokullarına İlişkin Bir Araştırma" *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 15(3), 60-90.
- Tanrıoğen, A. ve Türker, Y. (2019). "Rotterdam Duygusal Zekâ Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması". *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 47, 345-366.

- Taşkıran, E. (2010). Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Topateş, H. (2009). “Araçsallaştırılmış Bir Kavram Olarak Sosyal Dışlanma”. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 23, 115-130.
- Turhan R. (2016). Nepotizm, Kronizm ve Patronaj eğilimlerinin kurumsallaşma algısı bağlamında analizi. Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Turhan, M. ve Erol, Y. (2020). “Öğretmen Görüşlerine Göre Eğitim Örgütlerinde Kronizm, Sessizlik ve Sinizm Arasındaki İlişki”. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35 (4), 874-886.
- Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). “Antecedents And Consequences Of Organisational Silence: An Empirical Investigation”. *Employee Relations*, 27(5), 441–458.
- Vanhanen, T. (1999). “Domestic Ethnic Conflict And Ethnic Nepotism: A Comparative Analysis”. *Journal Of Peace Research* , 36 (1), 55-73.
- Wang, H. (2014). *Theories For Competitive Advantage*. In H. Hasan (Eds.), *Being Practical With Theory: A Window Into Business Research*.
- Williams, K. (1997). Social ostracism. In R. M. Kowalski (Ed.), *Aversive interpersonal behaviors*. Plenum Press.
- Williams, K. (2007). “Ostracism”. *Annual Review Of Psychology*, 58, 425–452.
- Williams, K., Govan, C., Croker, V., Tynan, D., Cruickshank, M. and Lam, A. (2002). “Investigations Into Differences Between Social And Cyber Ostracism”. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6, 65-77.
- Williams, K. and Zadro, L. (2001). Ostracism: On Being Ignored, Excluded, and Rejected. In M. R. Leary (Ed.), *Interpersonal Rejection* (pp. 21-54). Oxford University Press.
- Wu, L., Yim, F., Kwan, H., and Zhang, X. (2012). “Coping With Workplace Ostracism: The Roles Of Ingratiation And Political Skill In Employee Psychological Distress”. *Journal Of Management Studies*, 49 (1), 178-199.

- Yan, Y. and Bei, H. (2009). The Antecedents of Organizational Cronyism. *Management and Service Science*, MASS'09 International Conference, 20 – 22.
- Yazıcı, M., ve Serhat, C. (2020). Etik Problem Olarak Kurumlarda Örgütsel Kayırmacılık. *Academic Review of Humanities and Social Sciences*, 3(2), 212-244.
- Yetim Dayı. M. (2018). The Relationship Between Organizational Silence And Organizational Commitment: A Study. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- Zhao, H., Peng, Z., and Sheard, G. (2013). “Workplace Ostracism And Hospitality Employees' Counterproductive Work Behaviors: The Joint Moderating Effects Of Proactive Personality And Political Skill”. *International Journal Of Hospitality Management*, 33, 219–227.

## EK 1

### EK 1. ANKET FORMU

| <b>Değerli Katılımcı;</b> Bu anket formu, “Nepotizmin Örgütsel Sessizliğe Etkisi ve Örgütsel Dışlanmanın Aracı Rolü” adlı çalışma için veri toplamak amacıyla geliştirilmiştir. Anket formuna lütfen isim yazmayınız. Konuya yönelik objektif ve gerçekçi değerlendirmelerinizi istirham ederim. Saygılarımla... |                                |                     |  |                    |                               |
|--|--------------------------------|---------------------|--|--------------------|-------------------------------|
| Seher Arjen AKYILDIZ,  |                                |                     |  |                    |                               |
| Lütfen, aşağıdaki ifadelerin, işyeriniz ve kendiniz ile ilgili durumu ne ölçüde yansıttığını “1-kesinlikle <u>katılmıyorum</u> ”, “2- <u>katılmıyorum</u> ”, “3-ne katılıyorum ne de katılmıyorum”, “4- <u>katılıyorum</u> ”, “5-kesinlikle katılıyorum” şıklarından bir tanesini işaretleyerek belirtiniz.      | Kesinlikle <u>Katılmıyorum</u> | <u>Katılmıyorum</u> | Ne Katılıyorum Ne de <u>Katılmıyorum</u> | <u>Katılıyorum</u> | Kesinlikle <u>Katılıyorum</u> |
| 1. Bir ortamda tanıtılmam gerektiğinde çalıştığım kurumdaki arkadaşlarım beni tanıtmaya zahmet etmez.  |                                |                     |  |                    |                               |
| 2. Çalıştığım kurumdaki arkadaşlarım beni öğlen yemeği, çay molası gibi sosyal ortamlara davet etmez.  |                                |                     |  |                    |                               |
| 3. Çalıştığım kurumdaki arkadaşlarım beni işle ilgili faaliyetlere katılma konusunda cesaretlendirmez.   |                                |                     |  |                    |                               |
| 4. Çalıştığım kurumdaki bir odaya girdiğim zaman iş arkadaşlarım o odayı terk ederler.   |                                |                     |  |                    |                               |
| 5. Çalıştığım kurumdaki arkadaşlarım benimle çalışmak istemezler.  |                                |                     |  |                    |                               |
| 6. Çalıştığım kurumdaki arkadaşlarım diğer çalışanları takdir edici şeyler söylerken, benim için söylemezler.  |                                |                     |  |                    |                               |
| 7. Toplantı gibi işle ilgili faaliyetler esnasında çalıştığım kurumdaki arkadaşlarım yanıma oturmazlar.  |                                |                     |  |                    |                               |
| 8. Çalıştığım kurumdaki arkadaşlarım programlarını benimle çalışmaktan uzak duracak şekilde düzenlerler  |                                |                     |  |                    |                               |
| 9. Benim yanımda başkalarına bir şeyler fısıldar ve beni dışlarlar.  |                                |                     |  |                    |                               |
| 10. Kurumumdaki çalışma ortamlarını benden uzak bir yere oturacak şekilde düzenlerler.   |                                |                     |  |                    |                               |
| 11. Diğer çalışanların doğum günü gibi önemli günleri kutlanır, benimki ise fark edilmez.  |                                |                     |  |                    |                               |
| 12. Benimle ilgili olmadığımı düşündüğümde değişim hakkında konuşmaya isteksizimdir.   |                                |                     |  |                    |                               |
| 13. Alınacak kararları kabul eden biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım   |                                |                     |  |                    |                               |
| 14. Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.  |                                |                     |  |                    |                               |
| 15. Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için fikirlerimi ifade etmem.   |                                |                     |  |                    |                               |
| 16. Beni ilgilendirmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmem  |                                |                     |  |                    |                               |
| 17. Yöneticimin tepkisinden çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam  |                                |                     |  |                    |                               |
| 18. Yöneticimin tepkisinden çekindiğim için iş ile ilgili bilgileri kendime saklarım   |                                |                     |  |                    |                               |
| 19. Kendimi korumak için, iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.   |                                |                     |  |                    |                               |
| 21. Yöneticimin tepkisinden çekindiğim için problemlere yönelik çözümler geliştirmekten sakınırım.   |                                |                     |  |                    |                               |



|   | <u>Kesinlikle Katılmıyorum</u> | <u>Katılmıyorum</u> | <u>Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum</u> | <u>Katılıyorum</u> | <u>Kesinlikle Katılıyorum</u> |
|---|--------------------------------|---------------------|--|--------------------|-------------------------------|
| 22. Kuruma veya iş arkadaşlarıma olan bağlarımdan dolayı, gizli kalması gereken bilgileri paylaşmam.                        |                                |                     |  |                    |                               |
| 23. Kurumun veya iş arkadaşlarımanın yararı için, kurumun özel bilgilerini kendime saklarım                                 |                                |                     |  |                    |                               |
| 24. Kurumum ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.                               |                                |                     |  |                    |                               |
| 25. Kurum ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.  |                                |                     |  |                    |                               |
| 26. Kurum veya iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri uygun bir şekilde korurum.                          |                                |                     |  |                    |                               |
| 27. Bu kurumda çalışanların terfi etmesinde bilgi, beceri ve kabiliyetler ikinci planda kalmaktadır.                        |                                |                     |  |                    |                               |
| 28. Bu kurumda ne kadar başarılı olursam olayım, kurum yöneticilerinin tanıdıkları önüne geçemem                            |                                |                     |  |                    |                               |
| 29. Bu kurumda çalışanların terfi ettirilmesinde akrabalık ve yakınlık ilişkileri öncelikle dikkate alınır.                 |                                |                     |  |                    |                               |
| 30. Bu kurumda kurum yöneticilerinin tanıdıklarının terfi etmesinin daha kolay olduğunu düşünüyorum.                        |                                |                     |  |                    |                               |
| 31. Bu kurumda çalışanların terfi ettirilmesinde, işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler ön planda tutulmaktadır. |                                |                     |  |                    |                               |
| 32. Bu kurumun yönetim kadrosunda tanıdığı olan çalışanlar diğer kişilerden itibar görmektedir.                             |                                |                     |  |                    |                               |
| 33. Bu kurumdaki alt ve orta kademe yöneticiler, tanıdığı olan çalışanlara daha farklı davranmaktadır.                      |                                |                     |  |                    |                               |
| 34. Bu kurumda yöneticilerin tanıdıklarını işten çıkarmanın veya onlara ceza vermenin oldukça zor olduğunu düşünüyorum.     |                                |                     |  |                    |                               |
| 35. Bu kurumda yöneticilerin tanıdığı olan kişilerden çekinirim.  |                                |                     |  |                    |                               |
| 36. Bu kurumda yöneticilerin tanıdığı olan kurumun kaynaklarından daha kolay yararlanmaktadır.                              |                                |                     |  |                    |                               |
| 37. Bu kurumda yetki öncelikle tanıdıklara devredilmektedir.  |                                |                     |  |                    |                               |
| 38. Bu kuruma eleman alımında tanıdıklara öncelik verilmektedir.  |                                |                     |  |                    |                               |
| 39. Bu kuruma eleman alımında tanıdığı olanlar seçim sürecinde zorlanmazlar   |                                |                     |  |                    |                               |
| 40. Kuruma eleman alımında yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referans oldukça önemlidir.                                |                                |                     |  |                    |                               |

41. Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek
42. Medeni durumunuz: ( ) Evli ( ) Bekar
43. Mezuniyet düzeyiniz: ( ) İlkokul ( ) Lise ( ) Ön Lisans  
( ) Lisans ( ) Lisansüstü
44. Yaşınız: ( ) 18-25 ( ) 26-35 ( ) 36-49 ( ) 50 ve üzeri

## EK 2.



T.C.  
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Etik Kurulu  
Bilimsel Araştırma Etik Kurulu



Sayı : E-84026528-050.01.04-2200312312  
Konu : Başvuru İncelenmesi

30.12.2022

Sayın Seher Arjen AKYILDIZ

Yürütücülüğünüzü yapmış olduğunuz 2022-YÖNP-1011 nolu projeniz ile ilgili Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'nun almış olduğu 29.12.2022 tarih ve 23/36 sayılı kararı aşağıdadır.

Bilgilerinize rica ederim.

**KARAR 36-** Sorumlu yürütücülüğünü **Prof. Dr. Dilek DÖNMEZ POLAT**'ın yaptığı ve proje araştırmacısı **Seher Arjen AKYILDIZ** tarafından gerçekleştirilen “Nepotizmin Örgütsel Sessizliğe Etkisi ve Örgütsel Dışlanmanın Aracı Rolü” başlıklı araştırmanın, ilgili **taahhüt edilen izinlerin alınması** ve Bilimsel Araştırmalar Etik Kuruluna sunulması koşulu ile Etik Kurul ilkelerine **uygun** olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Salih Zeki GENÇ  
Kurul Başkanı

## EK 3. ÖLÇEK İZİNLERİ

Tez Çalışması Ölçek Kullanım izni Gelen Kutusu x



S

Seher Arjen Akyıldız [Redacted]

12 Nis 2022 Sal 15:10 ☆ ↶ ⋮

Alıcı: ysehit ▾

Sayın Doç.Dr. Yasin Şehitoğlu  
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yönetim ve organizasyon programı yüksek lisans öğrencisi Seher Arjen AKYILDIZ olarak yürütmüş olduğum "Nepotizmin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Dışlanmanın aracı rolü " isimli tez çalışmam için Türkçeye uyarlamış olduğunuz Örgütsel Sessizlik Ölçeğini anket çalışmam üzerinde izniniz olursa kullanmak istiyorum.  
Saygılarımla...

y

Yasin ŞEHİTOĞLU [Redacted]

29 Nis 2022 Cum 15:18 ☆ ↶ ⋮

Alıcı: ben ▾

Merhaba. Tabi kullanabilirsiniz. Başarılar dilerim.

Gönderen: Seher Arjen Akyıldız [Redacted] >

Gönderildi: 12 Nisan 2022 Salı 15:10

Kime: Yasin ŞEHİTOĞLU [Redacted]

Konu: Tez Çalışması Ölçek Kullanım izni

⋮



Çok sayıda ileti dizisinden 47. < > ☰

Tez çalışması için ölçek kullanma izni Gelen Kutusu x



S

Seher Arjen Akyıldız [Redacted]

12 Nis 2022 Sal 14:06 ☆ ↶ ⋮

Alıcı: ckarabey ▾

Merhabalar Hocam,  
Ben Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon programı tezli yüksek lisans öğrencisi Seher Arjen AKYILDIZ. Nepotizmin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi ve örgütsel dışlanmanın aracı rolü isimli tez çalışmam için, Türkçeye uyarlamış olduğunuz Örgütsel dışlanma ölçeğini izniniz olursa anket formumda kullanmak istiyorum.  
Saygılarımla...

C

Canan Karabey [Redacted]

14 Nis 2022 Per 12:29 ☆ ↶ ⋮

Alıcı: ben ▾

Seher Hanım merhaba

Örgütsel dışlanma ölçeğini kullanabilirsiniz. Çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Prof. Dr. Canan Nur KARABEY

