



Toros Üniversitesi
Toros University
Sciences

İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi
Faculty of Eco., Administrative and Social

SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ *JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES*

Dergini Sahibi/ Owner of the Journal

İİSBF Adına,
Ali Özveren

Mütevelli Heyet Başkanı / Chairman of Board of Trustees

Editör/ Editor

Prof. Dr. Süleyman Türkel

Yardımcı Editör/ Assistant Editor

Prof. Dr. Kamuran Elbeyoğlu
Doç.Dr. Abdullah Çalışkan
Doç.Dr. Mert Aktaş

Yayın Kurulu / Publishing Board

Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL
Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK
Dr. Öğr. Üyesi Münir Yalçın ORTAKALE
Dr. Öğr. Üyesi Aslıhan Yavuzalp MARANGOZ
Dr. Öğr. Üyesi Murat KÖYLÜ
Dr. Öğr. Üyesi Sema Bengi GÜRKAN

Sorumlu Yazı İşleri Müdürü / Editor in Chief

Dr. Öğr. Üyesi Murat KÖYLÜ
Arş. Gör. Gökçe Manavgat

ISSN: 2147-8414

Cilt/Volume: 5

Sayı/Issue: 8

Yıl/Year: 2018

Taranan İndeksler/Indexed by
TUBİTAK-Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi (ULAKBİM)
DRJI- Directory of Research Journal Indexing
SOBİAD
Google Scholar

Toros Üniversitesi İ.İ.S.B.F Sosyal Bilimler Dergisi, yılda 2 kez yayımlanan hakemli bir dergidir. Ekonomi, İşletme, Maliye, Muhasebe, Finans, Tarih, Siyaset Bilimi, Uluslararası İlişkiler, Uluslararası Ticaret ve Lojistik, Psikoloji ve Sosyal Psikoloji v.b. sosyal bilim dallarında yapılan araştırmaları konu alan makalelere yer verilecektir. Derginin yayın dili Türkçe ve İngilizcedir. Word dosyası halinde <http://dergipark.gov.tr/iisbf> adresine gönderilen aday makaleler, yazım kurallarına uygunluk kontrol edildikten sonra hakem sürecine yönlendirilecektir. Dergide yayımlanan makalelerin dil, bilim, yasal ve etik sorumluluğu yazara aittir. Makaleler kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

Bilim ve Danışma Kurulu / Science and Advisory Board

Prof. Dr.	Ahmet Burçin YERELİ	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr.	Ayten Ayşen KAYA	Ege Üniversitesi
Prof. Dr.	Banu YAZGAN İNANÇ	Toros Üniversitesi
Prof. Dr.	Fatma OREL	Çukurova Üniversitesi
Prof. Dr.	Gonca BAYRAKTAR DURGUN	Gazi Üniversitesi
Prof. Dr.	Haluk KORKMAZYÜREK	Toros Üniversitesi
Prof. Dr.	H. Nejat BASIM	Başkent Üniversitesi
Prof. Dr.	Kamuran ELBEYOĞLU	Toros Üniversitesi
Prof. Dr.	Leyla ŞENTÜRK ÖZER	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr.	Mehmet Devrin AYDIN	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr.	Mehmet TANYAŞ	Maltepe Üniversitesi
Prof. Dr.	Mete YILDIZ	Hacettepe Üniversitesi

Prof. Dr.	Necmiddin BAGDADIOGLU/	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr.	R. Fatih SAYGILI	Ege Üniversitesi
Prof. Dr.	Turhan KORKMAZ	Mersin Üniversitesi
Prof. Dr.	Trksel KAYA BENSGHİR	TODAİE
Prof. Dr.	nsal SIğRI	Başkent Üniversitesi
Doç. Dr.	Abdullah ALIşKAN	Toros Üniversitesi
Doç. Dr.	Fatih ÇETİN	Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi
Doç. Dr.	İbrahim Sani MERT	Antalya Bilim Üniversitesi
Doç. Dr.	Köksal HAZIR	Toros Üniversitesi
Doç. Dr.	M. Kemal ÖKTEN	Hacettepe Üniversitesi
Doç. Dr.	M. Kemal ÖKTEN	Hacettepe Üniversitesi
Doç. Dr.	Mert AKTAş	Toros Üniversitesi
Doç. Dr.	Mustafa BEKMEZCİ	Toros Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi	Aslıhan YAVUZALP MARANGOZ	Toros Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi	Ayhan DEMİRÇİ	Toros Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi	Cengiz TUNÇ	Toros Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi	Halil İbrahim AYDIN	Batman Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi	İbrahim BOZ	Toros Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi	M. Fatih ÇINAR	Avrasya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi	Necmettin ÇELİK	Kâtip elebi Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi	zcan IşIK	Cumhuriyet Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi	Saffet AKKAYA	Avrasya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi	Sedat AYYILDIZ	Aksaray Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi	Sema Bengi GÜRKAN	Toros Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi	şenay ATAM	Korkut Ata niversitesi

<u>İÇİNDEKİLER:</u>	Sayfa
ŞİLİ'DE GİZLİCE VE KAFAMDA BİR TUHAFLIK KİTAPLARI ÜZERİNDEN NEOLİBERALİZMİN MEKÂNA VE BELLEĞE ETKİSİ Arş. Gör. Bayram Koca Arş. Gör. Eser Ergönül	6-25
GÖÇ ÇALIŞMALARI İÇİN KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE Dr. Türken Çağlar	26-49
ADALET BAKANLIĞINA BAĞLI KURUMLARDA ÇALIŞAN PERSONELİN YAŞADIĞI TÜKENMİŞLİK, İŞ DOYUMU VE YAŞAM DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN BAZI DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ Dr. Bülent Tansel	50-77
TÜRKİYE'DE SİVİL-ASKER İLİŞKİLERİNİN TEMEL AÇMAZLARI ve UZLAŞI İMKÂN LARI Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Uluçakan	78-103
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ Doç. Dr. Abdullah Çalışkan	104-140
SOSYAL PAZARLAMA KAVRAMI VE SOSYAL PAZARLAMADA SOSYAL MEDYA KULLANIMI: SAĞLIK KAMPANYALARI UYGULAMALARI Dr. Öğr. Üyesi Ashhan Yavuzalp Marangoz Dr. Öğrencisi Özgür Uğur Arıkan	141-165
YAŞAM TATMİNİ ÖLÇEĞİNİN TÜRKÇE GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİLİK ÇALIŞMASI Doç. Dr. Mustafa BEKMEZCİ	166-177
TÜKETİCİLERİN AKILLI TELEFON UYGULAMALARINI KULLANMA NİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN KULLANIM TUTUMUNA VE NİYETİNE ETKİSİ Arş. Gör. Sena Tekeli Arş. Gör. Ayşe Şahin	178-197
ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN KAYIRMACILIĞA ETKİSİ ÖRGÜTSEL GÜVENİN ARACILIK ROLÜ Doç. Dr. Abdullah Çalışkan Dr. Öğr. Üyesi Emine Özlem Köroğlu Ayten Taşkın	198-220

TÜRK KAMU HASTANELERİ BİRLİğİNE AİT BAZI SAğLIK GÖSTERGELERİ ARASINDAKİ İLİşKİNİN KANONİK	221-235
CUMHURİYET SENATOSU DÖNEMİ KADIN SİYASETÇİLERİN TÜRK KAMU BÜROKRASİSİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ ÜZERİNE BİR İNCELEME Dr. Öğr. Üyesi mmğlsm Candeger Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Burhanettin Coşkun	236-262
KRİPTO PARALAR VE ULUSLARARASI FİNANSAL PİYASALARDA YERİ Dr. Öğr. Üyesi Meltem KESKİN KÖYLÜ	263-276
MONDROS MÜTAREKESİ SONRASI VE MİLLİ MÜCADELE DÖNEMİNDE JANDARMA TEşKİLATI Dr. Öğr. Üyesi Murat Köylü	277-293

Örgütsel Sessizliğin Kayırmacılığa Etkisi Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü

Abdullah Çalışkan*
Emine Özlem Köroğlu**
Ayten Taşkın**

Özet: Örgütsel sessizliğin kayırmacılığa etkisi, güvenin bu etkide nasıl aracılık rolü üstlendiğini tespit etmek örgüt içindeki sorunların çözümünde önemli katkılar sağlayacaktır. Çalışmamız konusu itibariyle çalışanların örgütsel sessizliğin iş yaşamlarına etkilerinin kayırmacılık etkisi ve örgütsel güvenin oluşumu açısından araştırılmasını kapsamaktadır. Örgütsel sessizlik, kayırmacılık ve örgütsel güven bu kapsamda alt boyutlara ayrılarak araştırma sorularımız oluşturulmuştur. Araştırma örgütsel sessizlik, kayırmacılık ve örgütsel güven kapsamında 42 sorudan oluşan bir anket formu hazırlanarak, çalışanlara yöneltilmiş ve böylece örgütsel sessizlik, kayırmacılık ve örgütsel güven alt boyutları çözümlenmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Güven, Kayırmacılık

¹ Doç. Dr., Toros Üniversitesi Sağlık Bilimleri Yüksekokulu, abduallah.caliskan@toros.edu.tr

² Dr. Öğr. Üyesi, Toros Üniversitesi Sağlık Bilimleri Yüksekokulu, aozlem.koroglu@toros.edu.tr

³ Bilim Uzmanı, ayten_taskin33@hotmail.com

DOI:

Geliş T. / Received Date: 23.05.2018

Kabul T. / Accepted Date: 20.06.2018

The Role of Organizational Trust in Mediation Role

Abstract: *Determining the influence of trustworthiness and confidence in the formation of organizational silence will provide important contributions to the solution of problems within the organization. In our work, the effects of organizational silence on the work life of employees are investigated in terms of favoritism and organizational trust formation. Organizational silence, favoritism and organizational trust were divided into sub-dimensions in this context and our research questions were formed. The research was prepared by a questionnaire consisting of 42 questions in the context of organizational silence, favoritism and organizational trust, and was directed to the employees so that the organizational silence, favoritism and organizational trust sub dimensions were tried to be resolved.*

Key Words: *Organizational Silence, Organizational Trust, Favorability*

GİRİŞ

Küreselleşme ile birlikte gün geçtikçe daha da küçülen dünyamızda hızlı öğrenme ve değişim yeteneğine sahip olma örgütlerin varlığını devam ettirebilme ve başarılı olabilmeleri için gerek şart haline gelmiştir. Bu nedenle örgütler değişen dünya düzeninde dinamik bir yapı haline gelerek sürekli değişim ve gelişim içerisinde olmak zorundadır.

Örgütler, en önemli girdisi olan çalışanlarından, etkin iletişim, örgütsel sorunların tespiti, farklılık yaratarak yenilikçi olma, rakiplerinden önde olma vb. pek çok hususta etkin ve önemli bir rol almalarını beklemektedir.

Çalışanlar örgüt içerisindeki sorunlar hakkında düşüncelerini ifade etmenin boşuna olduğu veya bunları anlatmanın tehlikeli sonuçları olabileceğine inanıyorlarsa; konuştuklarında sorun çıkarıcı olarak algılanacaklarını, işlerini kaybedeceklerini, terfi edemeyeceklerini veya engellemelerle karşılaşacaklarını düşünüyorlarsa sessiz kalmayı tercih edebilirler.

Güven, insan ilişkilerinde de örgütsel yaşamda da önemli bir yere sahiptir. Son yıllarda araştırmacılar güven kavramının üzerinde fazlaca durmaktadır. Fakat tanımlanması zor kavramlardan biridir. Örgütsel güven, süreklilik ve başarı sağlayan önemli bir etkidir.

Fakat örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, varlıklarını sürdürebilmeleri, rekabet edebilmeleri, yeniliğe ve değişime ayak uydurabilmeleri için çalışanlarının örgüte bağlılığı gerekmektedir. Verimin ve bağlılığın oluşmasındaki en önemli öge örgütsel güvendir. Çalışanların, örgüt içinde karar alma sürecine dahil edilmesi, yetki ve sorumluluk verilmesi, iletişim ortamının etkili kılınması, örgütlerine karşı güven duygusunu geliştirmeye yardım eder.

Diğer taraftan kayırmacılık, kamu görevlisinin veya örgüt içerisindeki elemanların, üst düzey yöneticilerin, yakınlarını haksız ve yasadışı bir şekilde kayırmasıdır. Akrabalık veya tanıdık-dost ilişkileri nedeniyle ya da siyasi veya din temelli ortaya çıkan gruplara kamu görevlerine yapılan atamalarda ve terfilerde öncelik verilmesi, kamu kaynaklarının siyasi iktidar taraftarı, seçmen kesimlerini kayıracak biçimde yönlendirilmesidir.

1. Kavramsal Çerçeve

1.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Türk dil kurumu sözlüğünde sessizliğin tanımı “Sessiz olma durumu, ortalıkta gürültü olmama durumu, sükut” olarak geçer. Morrison ve Milliken (2000) çalışanların, örgütsel sorunlar hakkında fikir, görüş ve kaygılarını esirgeme tercihinin örgütsel sessizlik adını

vermişler ve çalışanların, örgüt içinde konuştukları takdirde, kendileri için tehlikeli bir durum sezerlerse, kasıtlı olarak sessiz kaldıklarından bahsetmişlerdir.

Toplum ve insanı inceleyen bilim dallarında dikkatleri üzerinde toplayan sessizlik olgusu örgütsel çalışmalarda yakın tarihlere dek onayı-kabulü çağrıştıran bir tutum gibi algılandığı için göz ardı edilmiş, problem olarak görülmemiştir. Sessizlik dar kalıplara sıkıştırılmayacak kadar içerisinde birçok hissi, fikri ve eylemi bulunduran karmaşık bir yapıya sahiptir. Sessizleşmeyi bir sorun olarak gören ve kavramlaştırmaya çalışan araştırmalarda, örgütlerde sessizleşmenin kilit taşı, “fikir görüş ve düşüncelerin kasten esirgenmesi” olarak ortaya çıkmaktadır. Herkesin her şeyi rahatlıkla açıklayabileceği hissi, bir kaos ortamı yaratabilir hiç kuşkusuz.

Dyne, Ang ve Botero (2003), sessizlik ve sesin basit olarak birbirlerinin kutupsal zıtları olmadığını, çalışan motivasyonunun önemini vurgulayarak aslında sessizlik ve sesin, karmaşık ve çok boyutlu yapılar da olduğunu söylemişlerdir. Çalışanların, örgüt içindeki konular hakkında sessiz kalıp kalmama kararı almayı çok fazla önemseyemediğini, çünkü alacakları kararın kendi yaşamlarını etkileyeceğini bilmektedirler.

Sessizlik, kamu sektöründe yeniliği tanımak istemeyenlerin savunma stratejisidir(Cammozzi ve Gambarotto, 2010). Pek çok araştırmacı, kamu kurum ve kuruluşlarında yenilikten yana olan bakış açısıyla davranmanın çok güç olacağını, iş görenlerin bu bakış açısına negatif yaklaşıtlarını belirtmektedirler. Bu negatif yaklaşımın nedenini ise, kurumların içerisinde mevcut olan durağan sistemin dağılması olarak belirtmişlerdir. Yenilikçi bakış açısının amacı mevcut olan, çok hızlı değişen dünya düzenini yakalayabilmek, kamu kurum ve kuruluşlarını daha işler hale gelmesini sağlamaktır. Kamuda çalışan iş görenlerin sessiz kalmayı seçmesi bir savunma stratejisi gibi görülürken, özel sektörde çalışan iş görenlerde ise kendilerini korumak için geliştirdikleri bir stratejidir.

Sessizlik kavramı zaman içinde pek çok yazar tarafından akustik ve pragmatik olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Pragmatik sessizliği ilk olarak Bruneau (1973) onay ya da muhalefet ekseninde meydana gelen sessizlik olarak tanımlanmış, psikodilbilimsel, etkileşimli ve sosyokültürel olarak üç sınıfa ayrılmıştır. Psikodilbilimsel sessizlik, konuşma sırasında istenmeden ortaya çıkan durmaları ve hızlanmaları ifade ederken; etkileşimli sessizlik ise, konuşma sırasında ifadeleri içeren ve ifadelere etki eden, uzun tutulan duraklama işaretlerini ifade eder, sosyokültürel sessizlik ise resmiyetin yoğun olduğu gruplarda ve organizasyonlardaki duraksamaları ifade eder. Bu sınıflandırmaya ilave olarak, Sobkowiak (1997), sessizliği akustik ve pragmatik sessizlik olarak iki boyutta tanımlamıştır. Yazar akustik sessizliği; ses dalgalarının fiziksel olarak eksik olduğu ortam olarak tanımlarken, pragmatik sessizliği ise etkili veya stratejik olarak konuşma yoluyla ifade etmiştir. (Pinder ve Harlos, 2001).

Sessizlik kavramı ile ilgili süreçte Pinder ve Harlos (2001), çalışan sessizliği kavramını ortaya atmış ve bu kavram üzerinden sessizliği oluşturan ve güçlendiren koşulları açıklamaya çalışmışlardır. Yazarlar sessizliğin beş tane ikili fonksiyonu olduğunu belirtmiş, bu fonksiyonları;

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

şeklinde ifade etmişlerdir. Bu beş fonksiyondan, son üç fonksiyonun, örgütsel sessizlik tanımlamalarında ve analizinde genellikle üzerinde durulmuş ve bu bağlamda sessizlik aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olarak ele alınmıştır (Çakıcı, 2007). Bu durum kavramın dinamik bir yapı sergilediği şeklinde açıklanabilir.

1.2. Kayırmacılık Kavramı

Türk Dil Kurumu tarafından yayınlanan Türkçe Sözlük (1998, s. 1249)'te kayırma; "kayırma işi, koruma, himmet iltimas" olarak, kayırmak ise; "Koruyarak başarısını sağlamak, elinden tutmak, himmet etmek, birini başkalarının veya işin zararı pahasına tutmak, haksız yere kolaylıklar sağlamak, iltimas etmek" olarak açıklanmaktadır. İngilizce karşılığı "Favoritism" olan kayırmacılık kavramı (Polat ve Kazak, 2014, s. 73) toplumumuzda kullanılan, "adam kayırmacılık", "kollamacılık", "iltimas", ve "torpil" kavramları ile eş anlamlıdır (Büte, 2011: 179).

Erdem (2010) kayırmacılığı, bir kişi veya grubun lehine olacak şekilde, hak ve adaletten sapma eğilimi olarak tanımlamıştır. Özsemerci (2002)'ye göre kayırmacılık; kamu prosedürlerini yerine getiren memurun, yakınlarını haksız ve yasalara aykırı olarak kayırması, arka çıkmasıdır. Benzer şekilde Gönülaçar (2012) kayırmacılığı; kamu görevlisinin, kamu görevini yerine getirirken yakınlarını yasalara aykırı olarak ve haksız yere kayırması, arka çıkması olarak tanımlamıştır.

Diğer bir tanıma göre kayırmacılık, kamu görevlisinin veya örgüt içerisindeki elemanların, üst düzey yöneticilerin, yakınlarını haksız ve yasadışı bir şekilde kayırmasıdır. Akrabalık veya tanıdık-dost ilişkileri nedeniyle ya da siyasi veya din temelli ortaya çıkan gruplara kamu görevlerine yapılan atamalarda ve terfilerde öncelik verilmesi, kamu kaynaklarının siyasi iktidar taraftarı, seçmen kesimlerini kayıracak biçimde yönlendirilmesidir (Özkanan ve Erdem, 2014). Bir başka tanıma göre kayırmacılık, "arkadaşlara, meslektaşlara ve ahbablara, istihdam, kariyer ve kişisel kararlar gibi alanlarda ayrıcalık tanımak" anlamına gelmektedir (Araslı ve Tümer, 2008, s. 1239). Kayırmacılığa referans da denilmektedir.

Kayırmacılık sadece politik sebeplerle yapılmamakta; hemşehricilik, aynı kulübün üyesi olmak, aynı okuldan mezun olmak gibi sebeplerle de yapılabilmektedir (Sezer, 2006). Kayırmacılık, bir kamu görevlisinin yasadışı ve gayr-i meşru bir şekilde, akrabalarına yardım etmesi, onları kollaması ya da mesleki performansları ne olursa olsun, bir grup insana, diğerlerine olduğundan daha iyi davranması halinde oluşmaktadır. Bir başka deyişle, bir grup insanın, yetersiz seviyede hizmet sağladığı halde ödüllendirilmesi, aynı işi yapan diğer çalışanlara göre daha fazla para kazanması veya işe geç kaldığı halde hiçbir problemle karşılaşmaması gibi hallerde, kayırmacılıktan söz edilebilmektedir. Kayırmacılık, herhangi bir kimsenin, işindeki performansından veya yeterliliğinden dolayı değil, sırf bir takım kişisel çıkarlar sebebiyle olumlu anlamda farklı muamele görmesidir. Aydoğan (2009), bir işyerinde kayırmacılığın varlığını gösteren uygulamalara dikkat çekmiştir.

Bir çalışanın, *hak etmediği halde* ödüllendirilmesi gibi bir olasılık varsa, farklı gelişim programlarına personel seçimi için *kapalı kapılar ardında* bir şeyler oluyorsa, aynı yeterlilik ve performans seviyesine sahip iki çalışan olduğu halde, bunlardan bir tanesi gelişim programına katılıyorsa, mesleki anlamda sergilenen performans dikkate alınmaksızın ödül veya terfiden yoksun kalınıyorsa, büyük bir olasılıkla o işyerinde kayırmacılığın da var olduğu, Aydoğan (2009) tarafından belirtilmektedir. Kayırma, başka bir anlatımla; bir başkasına güç, yardım, destek transfer etme, karşılığında hesap edilmemiş olsa da itibar, onur ve şeref stok etme, her şeyden önce, sosyolojik anlamda karşılıklılık ilkesince cereyan eden hiyerarşik bir ilişki biçimini ifade etmektedir.

Görünüşte olmasa da esasta rüşvet gibi bir karşılıklılık ilkesi uyarınca gerçekleşen kayırmacılık, bir tür değiş tokuş rejimini andırmaktadır (Aytaç, 2010). Kayırmacılık kavramı ile ilgili tanımlar incelendiğinde haksızlığa, adaletsizliğe, yasalara aykırılığa işaret edilerek; akrabalık, eş-dost, arkadaşlık ilişkileri ve politik sebepler gibi nedenlerle kişilerin veya bir grubun kayırılması, arka çıkılması, ödüllendirilmesinin söz konusu olduğu görülmektedir.

Cottingham (1986: 357), ahlak kavramını irdelerken, filozofların zamanımızı ve kaynaklarımızı kendi amaçlarımız ve menfaatlerimize özellikle kullanmamamız yani tarafsız olmamız gerekliliğini vurguladıklarını aktarmaktadır. Bunun felsefi olarak çok yaygın şekilde siyasi görüşler ve dinler tarafından faydacı bir şekilde desteklendiğini belirten araştırmacı, ama bizim planlarımıza, kariyerimize, ailemize, sevdiklerimize ve arkadaşlarımıza pratikte öncelik sağladığımızı ve sıradan bir insanın zamanını ve kaynaklarını “benimkiler ve bizimkiler” i göz ardı ederek kullanmayacağını belirtmekte ve bu seçimi çok çarpıcı bir örnekle desteklemektedir: Araştırmacı bir binada çıkan yangında ebeveynlerin ilk kurtarmak isteyeceklerinin çocukları olacağını ve bu konuda tarafsız olamayacaklarını ve de bunun ahlaki olarak doğrulunu savunmaktadır.

Bu makalede, yakınlarına iyilik yapmanın insanın doğasında olduğu, çeşitli örneklerle belirtilmektedir. Kayırmacılık kavramının doğal olduğunu savunan bu makale,

kayırmacılık kavramını “tarafli olmak” teziyle olumsuzlaştıran örneklerden biridir. Çünkü kayırmacılık kavramını ele alan araştırmaların çoğu başkalarının bedel ödemesinden dolayı olumsuz etkileri üzerinde durmaktadır.

Aydoğan (2009: 20) ise kayırmacılık kavramını bir kamu görevlisinin beraber çalıştığı bir kişiyi yasadışı ve adaletsizce desteklemesi ve ona arka çıkması ya da herhangi bir gruba veya kişiye mesleki yeterliliklerine ve performansına bakılmaksızın ayrıcalık tanınması başka bir deyişle hak etmeyen bir kişinin hak etmediği yere gelmesi, hak etmediği parayı kazanmasıdır şeklinde tanımlamıştır.

Khatri, Tsang ve Begley (2006) bir kayırmacılık türü olan eş-dost kayırmacılığının (kronizm) kültürler arası analizini yaptıkları çalışmalarında kayırmacılığın olmasını dört unsura bağlamaktadır: Bunlar;

- A kişinin B kişisine karşılığını ne zaman ve nasıl alacağını bilmediği bir iyilik (favour) yapması. Tek bilinen iyiliğin gelecekte bilinmeyen bir zamanda karşılık göreceğidir.
- A kişinin B kişisine maddi (terfi vb.) ya da maddi olmayan iyilikler yapması.
- Bir sosyal ağdaki iki kişinin ortak noktaları olması; akrabalık, ahbablık, etnisite, aynı dinden, mezhepten ya da cemaatten olmak.
- A ve B kişinin arasındaki kayırmacılıktan, aynı haklara sahip ama yapmayan C kişinin zarar görmesi.

Günümüz iş dünyasında iletişim en önemli silah olarak görülmektedir. İletişimin pratiğe döküldüğü yer ise sosyal ağlardır. Begley, Khatri ve Tsang (2009) eş-dost kayırmacılığı ve sosyal ağları araştırdıkları çalışmalarında; sosyal ağların olumlu çıktılarını kabul etmekle beraber, olumsuz yönlerinden birinin de kayırmacı davranışlara katkıda bulunması olduğunu belirtmektedirler.

Kayırmacılık iş ortamını etkileyen en önemli unsurlardan birisidir. Kayırmacılık yakınların menfaat sağladıkları fakat işyerindeki diğer iş görenlerin bedelini ödediği, örgütün ve bir aşama sonra toplumun zarar gördüğü bir olgudur. Fakat kayırmacılık bütün dünyada kabul görmektedir çünkü rüşvet, zimmet gibi yolsuzluklardan, maddi kaynak değiş tokuşu olmaması dolayısıyla ayrılmaktadır. Kayırmacılık, doğrudan olmayan, daha üstü kapalı bir yolsuzluk türüdür (Loewe, Blume ve Speer, 2008).

Prendergast ve Topel (1996: 959) örgütlerde kayırmacılığın fayda ve zararlarını inceledikleri çalışmalarında, yöneticilerin tercih ettikleri iş göreni ödüllendirmek için, gerçek performanslarını dikkate almadan sübjektif tavırlarla yaptıkları değerlendirmelerin kayırmacılığın kapısını araladığını belirtmişlerdir.

Kayırmacılığı incelerken, iç grup yanlılığı (In Group Bias) kavramını ele almak gerekir. Çünkü kişiler grup içi dayanışma yoluyla yakınındakini tercih etmektedir.

Robber Cave adlı milli parkta gerçekleştirilen ve parkın adını alan deneyler dizisinde öğrenciler gruplara ayrılıp bir rekabet ortamına sokulmuşlardır, birçok öğrenci kendi grubu dışındakileri yani rakip grubu dışlama yoluna gitmişlerdir. Kişilik özelliklerinin katkısının olduğunu kabul etmekle beraber bu durumu kişilerin kendi grubundakini tercih etmenin kolay bir yol olduğu ve de yapmaktan kaçınmanın zor olduğu yorumunu yapmışlardır (Sheriff, vd. 1961). Bu durum aile, ırk gibi doğal ilişki ağlarından tutunda oldukça suni ağlara kadar geniş bir yelpazede olabilmektedir. Bireyler aynı gruptan olanları daha sadık, daha dürüst ve daha güvenilir görme eğilimindedirler (Beaupre ve Hess 2003: 371).

Taylor vd. (2010: 195-196) ise iç grup yanlılığının bir diğer sebebini ise şöyle tanımlıyor; aynı gruptan olan bireyler birbirlerini benzer ve grup dışı bireylerden kendilerini farklı görmektedirler (Conjectural Likeness Effect).

Kişisel tercihler ve grup içi dayanışma gibi davranışlar kayırmacılık kapısını aralasa da, kayırmacılık konusunun arkasındaki en önemli unsur toplumsal yapı, daha geniş perspektifte kültürdür. Başka bireylerin bedelini ödediği bir olgunun, bir yolsuzluk türü olarak kabul edilmesine ve bazı toplumlarda kanunlarla yasaklanmasına karşı bazı toplumlarda masum kabul edilmesinin en önemli sebebi kültürel bakış açısı olabilir.

Kayırmacılık, yönetimin bir kişi veya gruba yakınlık duyması ve diğerlerine tercih etmesi nedeniyle ortaya çıkmaktadır ve sonuç itibariyle adaletsizliktir (Özkanan ve Erdem, 2014). İnsanların kayırmacı tutum ve davranış içerisine girme nedenleri çok farklı olabilir. İlk başta kayıran ve kayırılanın mutlaka maddi ya da manevi çıkarı olduğu yadsınamaz (Erdem, 2010, s. 1). Kayıran, kayırmacı tutumunun karşılığını; gelir, saygınlık ve nüfuz elde etme ve desteklenme şeklinde almaktadır (Özkanan ve Erdem, 2014).

Daha açık bir ifade ile kayıran, kayırmacı tutumunun karşılığını; bir siyasal aktörün oylarını artırması, vefa borcunun ödenmesi, bir gruba (dernek, kulüp, birlik, akraba topluluğu gibi) üyeliğin pekiştirilmesi, bir yöneticiye parasal çıkar sağlanması gibi bir şekilde almaktadır (Erdem, 2010). Kayırmacılığın kontrol edilmesinin son derece zor olduğuna dikkat çeken Araslı ve Tümer (2008), özellikle kişilerarası ilişkilere ve uzun soluklu arkadaşlıklara yüksek değerler atfeden kültürlerde bu durumun, rahatsızlıktan öte, uyulması gereken bir anlayış haline geldiğini öne sürmüştür.

Buna karşılık Asunakutlu (2010), kayırmacılık uygulamalarının toplumda genel olarak olumsuz karşılandığını ve ayrımcılık olarak kabul edildiğini, bu anlamda kayırmacılık uygulamalarının toplumsal vicdanı rahatsız ettiğinden, kayıran ve kayırılan kişilerinde toplum tarafından kabul görmediğini ifade etmiştir. İlhan ve Aytaç (2010)'da kayırmacılık türü davranışların ülkemizde yaygın olarak görüldüğünü, kişilerin birbirleriyle olan akrabalık bağı veya arkadaşlık, hemşehrilik, ideolojik sebepler gibi çeşitli yakınlıklardan dolayı arka çıkma, kollama, koruma, destekleme gibi

davranışlarının olağan karşılandığını ve sıradan bir tutum/davranış olarak görüldüğünü belirtmektedir.

Yapılan bir araştırmada da katılımcıların önemli bir kısmı, merkezi ve yerel yönetim işlerinde kayırmacılığı gerekli ve haklı gördüklerini ayrıca kullanmaktan yana olduklarını ifade etmişlerdir (TEPAV, 2000). Bu anlamda bürokratik yapımızda kayırmacılığa prim vermektedir. Kayırmacılık, tarafları olan kayıran ve kayırılan tarafından bir suç, yasadışı bir eylem, bir ahlaki zafiyet olarak görülmemektedir (Aytaç, 2010). Bu anlatılanlara göre, ülkemizde kayırmacılığın toplum tarafından kanıksandığı, kayırmacılık ilişkilerinin normal bir tutum/davranış olarak görüldüğü söylenebilir.

Türkiye'de kayırmacılık bireysel, hükümet ve siyasi partiler bazında da oldukça yaygın işlemsel bir sorundur. Kamu görevlisi; arkadaş hatırı, akrabalık bağları, itibarlı kişilerin görünmeyen baskısı, bölgecilik gibi bireysel unsurlar nedeniyle yolsuzluğun alt dallarından biri olan kayırmacılığa başvurmaktadır.

Politik anlamdaki kayırmacılıkta ise bireysel unsurların yanı sıra politik destek sağlama ve bazı siyasi uygulamaları gerçekleştirme amaçları etkilidir. Ayrıcalıklı olarak bazı grup ve kişilere kamu kaynakları tahsis edilmekte veya ağırlıklı olarak istifade etmeleri sağlanmaktadır (Yılmaz ve Kılavuz, 2002). Ayrıca, siyasal veya toplumsal olarak nüfus sahibi kişilere karşı kamu görevlisinin kendi veya nüfus sahibi kişinin isteği ile ayrıcalıklı işlemde bulunması da günlük hayatta sıkça rastlanılan bir adam kayırma şeklidir (Yıldırım, 2013). Örneğin; iktidarda olan siyasi partinin ilçe başkanı bir devlet dairesine iş için gittiğinde kendisini tanıyan memurlar talebi olmasa bile ayrıcalıklı işlem yapabilmektedirler.

Siyasi veya nüfuz sahibi kişilerin bu güçlerini kullanarak kamu görevlisini etkileme yoluyla, ayrıcalıklı bir kamu işlemi yaptırmak istemeleri günlük hayatta sık karşılaşılan bir durumdur. Kamu görevlisinin siyasi veya nüfuz sahibi kişinin gösterebileceği tepkiden korunmak veya ileride kayırılmaya ihtiyacı olduğunda bu kişiden yardım isteyebilme olanağına sahip olmak düşüncesiyle ayrıcalıklı kamu işlemi yapabileceği Yılmaz ve Kılavuz (2002) tarafından ifade edilmektedir.

Göka (2015), Türklerin segmenter bir toplum olduğunu yani boylardan meydana geldiğini, bugün segmentlerin boylardan oluşmadığını, toplumun akrabalıkların, kan bağının izini bilemeyecek kadar birbirine karışmasına rağmen, yetişme tarzımızın ve zihniyetimizin aynı olması nedeniyle segmenter yapının sürdüğünü, toplum olarak birbirimizle barışık olmadığımıza dikkat çekmiştir.

2. Değişkenlerarası İlişkiler

Günümüzde segmentler; yaşanılan bölge, taraftarı olunan siyasi parti, ideolojik oluşumlar tarafından belirlenmektedir ve sembollerde ona göre şekillenmektedir. Göka (2015)'e göre; toplumumuzda bireyler, kendileri gibi düşünen, yaşayan insanları

aramakta, bulmakta ve bunlardan güç almaktadırlar. Kamuda ve özel sektörde özellikle yükselmelerde geçerli olan hemşehriciliğin, hısım akrabayı, eşi dostu, "bizimkiler"i kayırmanın kökeni, eski soy - sop tarzı örgütlenmemizin bakiyesidir. Toplumumuzda bireyler iltimastan, adam kayırmacılıktan, haksızlıklardan yakınmakta fakat aynı davranışları kendileri de gösterebilmektedirler.

Kayırmacılık kavramı sosyolojide ki sosyal alışveriş, sosyal sermaye, benzerlik-benzemezlik ilkesi, kültür gibi kavramlar ile de açıklanmaktadır. Sadece ekonomik ilişkileri içermeyen alışveriş, çok geniş bir sosyaliteyi kapsamaktadır.

Örneğin; tartışmacılar fikir alışverişinde bulunur, meslektaşlar tavsiye ve işbirliği alışverişinde bulunurlar. Sosyal yaşam içinde bir nesnenin alınıp verilmesi anlamlıdır ve sosyal yakınlaşmaya neden olur (Aytaç, 2010). Kayırmacılık ilişkisi de bir sosyal alışverişini ifade etmektedir. Örneğin; seçmen oy verdiği adayın kendisini başkente temsil etmesini, ekonomik ve siyasi çıkarlarını korumasını, bürokrasideki işlerini halletmesini bekler. Karşılığında seçilen kişi seçmen ve yakınlarına bazı avantajlar sağlayarak teşekkür eder. Eğer seçilen kişi kendisinden beklenenleri tatmin edici düzeyde yapmazsa tekrar seçilememe riski ile karşılaşır (Mendras, 2008).

Temelde, birer sosyal alışverişini ifade eden kayırma ilişkisinde, kayıranlar ile kayırılanlar karşılıklı saygınlık ve fayda değiş tokuşu yapmaktadırlar (Aytaç, 2010). Kayırmacılığa benzer-benzemezlik ilkesine göre de yaklaşılabilir. İnsanlar, kendilerine benzeyenler ile bir arada bulunmayı tercih etmektedirler. Toplumsallaşma sürecinde insanların kendilerine benzeyenler ile bir arada bulunma ve güvenli bir paylaşım alanı oluşturma istekleri doğal olarak kabul edilebilir. İnsanlar arasında kümeleşmeye, toplumsal yapıların farklılıklar içeren özelliği ve farklı insanları içine alan yapısı sebep olmaktadır.

Bu kümeleşme aşaması topluluk içinde insanların kendilerine yakın ve benzer olanlar arasında yer almaları şeklinde olmaktadır. Benzerler arasında söz konusu birlik oluşturma arzusunun bir sonucu olarak kayırma ilişkisi değerlendirilebilir. "Böylelikle kayırma fiilinin temeline ilişkin bulgu, kişilerin karmaşık sosyal yapılar içinde belirsizlik ve güvensizliği gidermek amacıyla, simetrik bilgiye ve görece güvene dayalı benzerler topluluğu oluşturmaları biçiminde açıklanabilir" (Asunakutlu, 2010).

Konuya sosyal sermaye açısından bakılırsa; "adamı olmak" deyimi, modern toplumda ihtiyaç duyulan ve sosyal yaşamın yeniden üretiminin oldukça hayati bir ögesi olarak görülen sosyal ya da kültürel sermaye kavramına karşılık gelmektedir. Kişilerin sosyal sermayelerinin bir bölümünü kayırmacılık, arka çıkma, gözetilme, himaye edilme oluşturmaktadır. Toplumdaki imkan ve fırsatlara kişiler, sosyal-kültürel sermayeleri ölçüsünde ulaşırlar. Özellikle kamusal ilişkilerde sosyal sermayeyi etkin kullanmak, sosyal sermayesi olmayanların aleyhine bir durum ortaya çıkarır. Sosyal sermayenin çalışma ilişkilerinde ve günlük hayatta rasyonel ölçülerin önüne geçmesi adaletsizlik ve

eşitsizliği artırmaktadır (Aytaç, 2010). Diğer taraftan, kültür içinde yer eden ve etkinliğini sürdüren kayırmacılığı gerekli ve hayati kılan değer ve anlam ölçüleri, kayırmacı tutumları/davranışları oluşturmaktadır. Örneğin; akraba ve eş-dost ilişkilerine üstün anlam verilen bir kültürde, kişinin en az kendisi kadar akraba ve eş-dostlarını düşünmesine, onların çıkarlarını koruyucu bir tutum geliştirmesine yol açar.

Kişinin davranışları için bu durum temel oluşturmakta, akraba ve eş-dostlarının çıkarını korumaya, varlığına yönelik tehditlere karşı koymaya yöneltir (İlhan ve Aytaç, 2010). Kayırmacı tutum ve tavırları ben kültürünün (çıkarcı kültürü) yaygınlaşması çoğaltmaktadır. Bireysel çıkar odaklı bir yaşam stratejisinin içerisinde olmak, ister istemez fırsat ve imkanların kendi lehlerine çevrilmesi hususunda kimi ahlaki ölçülerin aşınmasına, genel faydadan sapıcı tutum ve tavırlar içine girmeye teşvik edici bir etki ortaya çıkarabilmektedir. Ben kültürünün yaygınlaşması, bireyciliğin tavan yapması, kayırmacılığın olağan ve sıradan bir fiil halini almış olmasının sonucudur (Aytaç, 2010).

Örgütsel bağlamda da kayırmacı uygulama ve davranışların önemli yansımaları bulunmaktadır. Bir örgütte karar vericilerin, kararlarında hangi saiklerden hareket ettikleri önemlidir. Objektif kriterlere uygun olarak verilen ve örgütte herkesin adil bulunduğu bir karar sorun olmazken, kayırmacı bir tutumla verilen karar insanların adalet duygularını zedeleyecektir. Bu da örgütte bir dizi problemin başlangıcı anlamına gelmektedir (Erdem, 2010).

Kayırmacılıkta örgütsel görevlere yapılan atamalarda; akrabalık, hemşerilik, arkadaşlık, dostluk vb. kişisel faktörler liyakat ilkesinin yerini almıştır (Büte, 2011). Örgütlerde, özellikle kamuda kayırmacılık, liyakat ilkesinin uygulanamayışı sonucu doğmaktadır. Kayırmacılık yasal olarak suçtur ve etik olarak da yanlıştır.

Ancak, yasalardaki boşluk nedeniyle kamuya personel alınırken göstermelik seçme yöntemlerinin kullanılması yine yasalarda kayırmacılığın kesin hatlarının belli olmaması nedeniyle, kayırmacılık yapan kişiler cezalandırılmamaktadır (Çakır, 2014). Liyakat sistemleri ve kayırmacılık birbirine zıt, çatışan iki sistemdir. Saf kayırmacılıktan, yeterlik ve kayırmacılığın birlikte uygulanmaya çalışıldığı veya yasal olarak liyakat uygulanması gerekirken fiilen kayırmacılığın uygulandığı ara sistemler daha tehlikelidir. Söz konusu sistemler, personel sayısının artmasına ve gereksiz personelin istihdamına yol açmaktadır. Kamu gücünü, kamu yararına kullanma yetki ve sorumluluğunu taşıyan kişilerin, bunu kişisel çıkarları için kullanmaktan çekinmedikleri, her zaman ve her ülkede sıkça gözlemlenen olgulardandır. Bu sebepten dolayı kamu yönetiminde yüksek yönetsel ve yasal mevkilerde görev alan kişilerin, yüksek ahlaki standartlara sahip olmaları zorunludur (Özkanan ve Erdem, 2014).

Kayırmacılık genellikle resmi kurumlarda yaşanan bir durum gibi algılansa da; resmi, özel, biçimsel olmayan kurumlarda da yaygın olarak yaşanan bir durumdur.

Kayırmacılık kendisini toplumsal sistemin her alanında ve geniş bir yelpazede kendisini göstermektedir. Kişinin gündelik hayatında, ekonomik ve politik ilişkilerinde, bürokratik ya da kurumsal yapılar içindeki ilişkilerinde; arkadaş, eş-dost çevresi, akrabalık, meslektaşlık, aynı köyden olma, hemşehirlik, aynı mahalleden olma, komşuluk, vb. yakınlık ve bağlılıklar kayırmacı tutum ve davranışlara destek sağlamaktadır (Aytaç, 2010).

Araslı ve Tümer (2008) tarafından Kuzey Kıbrıs bankacılık sektöründe yapılan araştırmada nepotizm, favorizm ve kronizmin sözkonusu sektör içerisinde uygulanan profesyonel insan kaynakları politikalarında sıkça yaşandığı açıkça görölmektedir. Kuzey Kıbrıs bankacılık sektörü çalışanları, genellikle, kendi aile üyelerini veya arkadaşlarını işe alma, terfi ettirme veya ödüllendirme eğilimi taşımaktadırlar. Çoğu zaman, işe alımlarda, başvuru sahiplerinin mesleki bilgi, beceri ve gerekli donanıma sahip olup olmadıklarına bakılmamaktadır. Bunun yerine, dikkat edilen ilk ölçütler, bağlı bulunan siyasi parti, kan bağı ve yakın arkadaşlık ilişkileridir. Öte yandan, yönetici kadrosunda, bu sektörde pek boşluk bulunmamaktadır.

Bunun yanı sıra, ülkedeki beş üniversiteden her yıl binlerce öğrenci mezun olmaktadır ve nüfusun %90'ı yüksek eğitim seviyesine sahiptir. Bu insanların çoğu, gerek maaş, gerek işe ortamı ve gerekse işe güvencesi sebebiyle, kamu bankalarına girmeye çalışmaktadırlar. Böylesi bir talep karşısında, kamu bankalarındaki istihdam oranı, ülkedeki bankaların çoğunun özel olması ya da kıyı bankacılığı gibi alanlarda hizmet vermesi sebebiyle, son derece sınırlı kalmaktadır. Araslı ve Tümer (2008) tarafından yapılan söz konusu araştırmada, çalışanların genellikle işlerinden memnun olduklarını ancak, işyerlerinde sık sık nepotizm, favorizm ve kronizm türü kayırmacılığa da şahit olduklarını ortaya koymuştur.

Aydoğan (2009) tarafından, Türk eğitim sisteminde kayırmacılık ile ilgili öğretmenlerin katılımı ile bir araştırma yapılmıştır. Öğretmenler Milli Eğitim Bakanlığı merkez yöneticilerinin; okul müdürlerinin atanması, lojman sağlanması ve yurt dışı atamaların yapılması, etkinliklerde yer alacak okulların seçilmesi, yüksek makamlara terfi, öğretmenlerin başka illere atanması, okullara materyallerin dağıtılması konularında kayırmacılık yaptıklarına inanmaktadırlar.

Kişilerin bir işe girmek veya bir makama yükselmek için çaba sarf etmek yerine bir takım kayırmacılık ilişkilerine başvurması, kişiler açısından ahlaki bir zaaf olduğu gibi toplum açısından da topyekün bir çürümeye yol açmaktadır. Kayırmacılığın yaygınlaşması; eşitsizliğe sebep olmakta, adalet ilkesini yaralamakta, kurumlara ve insanlara olan güveni aşırı ölçüde aşındırmaktadır. Ayrıca kayırmacılığın toplumda yaygınlaşması; insanların birbirleriyle olan ilişkilerinde ikiyüzlülük, iktidar kesimine karşı yalakalık, yanlışlar karşısında eleştirel tavır takınmamak, görmedim/duymadım/konuşmadım türü tavırların çoğalmasına yol açmaktadır. Bazı kamu görevlilerinin, iktidara gelen siyasi partiye göre tavır sergilemesi, konumunu ya

da statüsünü korumak için her türlü müdahale ya da isteği yerine getirici bir karaktere hapsolması kayırmacılığın kamu görevlileri üzerindeki olumsuz etkisini açıklayan bir örnektir.

Diğer taraftan kayırmacılığın yaygınlaştığı ve kanıksandığı, liyakatin göz ardı edildiği toplumlarda kamu olanaklarının, genellikle politik gücü elinde tutanlar, sermaye sahipleri, karizmatik liderler, eş-dost gibi kişi ve grupların lehine kullanılması, doğal olarak toplumsal hareketliliğin bir kesimin/grubun aleyhine işletilmesine neden olmaktadır. Yolsuzluğun bir alt dalı ve politik ve bürokratik yozlaşmanın bir biçimi olan adam kayırmacılık, kamusal hizmetlerdeki kayda değer bir aksama nedeni olarak öne çıkmakta, toplumsal ve kültürel eşitsizliği artırıcı bir işlev görmektedir (Aytaç, 2010).

3. Araştırma Yöntemi

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma, genel olarak, eğitim çalışanların örgütsel sessizlik, örgütsel güven ve kayırmacılık aralarındaki ilişki üzerinde durmaktadır. Bu amaçla, eğitim çalışanlarının örgütsel sessizliğin kayırmacılık üzerine etkisi ve örgütsel güvenin aracılık rolünün aralarındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmaktadır.

3.2. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın metodolojisi gereğince verilere ulaşmada standardize anket yöntemi kullanılmıştır. Elde edilecek verilerle, eğitim çalışanlarının örgütsel sessizlik, kabullenici, korumacı ve korunmacı boyutlarının her birinin kayırmacılık üzerine etkisi ve örgütsel güven aracılık boyutları ortaya konulacaktır. Dolayısıyla, bu çalışmayı standardize anket yönteminin kullanıldığı anlık bir çalışma şeklinde tanımlamak da mümkündür.

Bu nedenle araştırmanın açıklayıcı bir yönü de vardır. Bu kısımda araştırmanın ana kütle ve örneklem büyüklüğünün seçiminin nasıl yapıldığı açıklanacaktır. Daha sonra veri toplama aracının geliştirilmesi, veri toplama aracının yapısı ve içerisinde yer alan soruların niceliği ve niteliğinin yanında veri toplama süreciyle ilgili açıklamalar yapılacaktır. Kuramdan ve ampirik araştırmalardan yola çıkılarak yapılandırılan hipotezler aşağıda sunulmuştur:

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

H_{1a} = İstatistiksel olarak örgütsel sessizlik değişkenleri ile aracı değişken örgütsel güven arasındaki model anlamlıdır.

H_{1b} = İstatistiksel olarak örgütsel sessizlik değişkenleri ile bağımlı değişken kayırmacılık arasındaki model anlamlıdır.

H_{1c} = İstatistiksel olarak kayırmacılık ile aracı değişken örgütsel güven arasındaki model anlamlıdır.

H_{2a} = Örgütsel sessizlik örgütsel güven üzerinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2b} = Örgütsel sessizlik kayırmacılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2c} = Örgütsel güvenin kayırmacılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H₃ = Örgütsel güven (aracı değişken) modele eklendiğinde örgütsel sessizlik (bağımsız değişken) üzerine, kayırmacılık (bağımlı değişken) üzerindeki anlamlı etkisi vardır.

3.4. Araştırmanın Örneklem Seçimi

Bu araştırmanın ana kütlelerini Mersin ilinde faaliyette bulunan eğitim kurumu çalışanlar oluşturmaktadır. Mersin`de bulunan eğitim kurumlarından toplam 500 anket teslim edilmiş, ancak toplam 361 anket elde edilebilmiştir. Gönderilen anketlerin geri dönüş oranı yaklaşık % 72`dir. Örneklemi oluşturan tesis sayısı, ana kütlelerin % 40`ini oluşturmaktadır. Tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen örneklemin ana kütleleri temsil ettiği düşünülmektedir.

3.5. Veri Toplama Aracının Seçilmesi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Ölçek olarak Besli Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçek bir tutum ölçeğidir; ankete cevap verenin yazılı ifadelerine ne derecede katıldığını belirlemek için düzenlenmiştir. Anketi cevaplandırmanın seçmesi gereken tercihler “kesinlikle katılmam”, “katılmam”, “kararsızım”, “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” şeklindedir.

3.6. Anket Formunun Güvenilirliği

Araştırmada kullanılan anket formundaki ölçeklerin anlamlı sonuçlar vermesi için ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik boyutlarının araştırılması gerekmektedir. Güvenilirlik aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki tutarlılıktır. Güvenilirlik analiziyle, ölçek ile ölçmek istenen ortak değeri eşit olarak paylaşmayan değişkenleri belirlemek ve bu değişkenleri analiz dışı bırakarak, ölçeğin iç tutarlılığının artırılması amaçlanmaktadır. Güvenilirlik analiz sonuçları Tablo 1`de yer almaktadır.

Tablo 1: Güvenirlilik İstatistiği

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,919	42

Bir ölçümün güvenirliliği çeşitli yöntemlerle elde edilmektedir. Bu yöntemler içerisinde en yaygın olarak kullanılan içsel tutarlılık (internal consistency) yöntemidir. (Bas, 2001: 191). Nunnally güvenirlilik katsayısının 0,70 ve daha yukarıda olmasını tavsiye etmektedir. Yani bir ölçeğin güvenilir olarak kabul edilmesi için bu katsayının 0,70 veya daha büyük değerinde olması istenmektedir. Benzer birçok çalışmada olduğu gibi bu araştırmada da bu yöntemle hesaplanan Cronbach's Alpha güvenirlilik testi kullanılmıştır.

Ankete ait ölçeğin alpha katsayısı 0,919 bulunmuştur. Bu oran 0,70 kritik noktanın üzerinde olduğundan, ankette yer alan ölçeklerin güvenilir olduğu kabul edilmektedir.

3.7. Örgütsel sessizlik değişkenleri ile örgütsel güven arasında ki çoklu regresyon analizi sonuçları

Tablo 2. Basit Regresyon Modelinin Anlamlılık Sonuçları

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	16,869	3	5,623	17,875	,000 ^b
Residual	112,301	357	,315		
Total	129,169	360			

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven

b. Bağımsız Değişken Korunmacı, Kabulenici, Korumacı

Tablo 3. Basit Regresyon Modelinin Ait Katsayılar

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,340	,156		15,012	,000
	Kabulenici	,129	,045	,165	2,887	,084
	Korumacı	-,076	,041	-,107	-1,859	,064
	Korunmacı	,236	,034	,341	6,857	,000
	TOPLAM	0,242	0,54	0.229	4,454	,000

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven

Tablo 5. Regresyon Model Özeti

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,361 ^a	,131	,123	,56086

a. Değişkenler: Constant), Korunmacı, Kabulenici, Korumacı

İstatistiksel olarak örgütsel sessizlik değişkenleri ile aracı değişken örgütsel güven arasındaki model anlamlıdır ($F_{(3,73)} = 17,875$, $p < .01$). Düzeltilmiş R^2 değeri 0,123'dır. Bu sonuç örgütsel güvenin % 12,3 oranındaki varyansın kabullenici, korumacı ve korunmacı sessizlik tarafından açıklandığını gösterir. Ancak tablodaki Beta katsayıları incelendiğinde, tüm bağımsız değişkenler regresyon modeline sokulduğu zaman genel memnuniyeti açıklamada sadece korunmacı sessizliğin anlamlı katkısı vardır ($\beta = 0,341$, $p < .01$), diğer bağımsız değişkenlerden kabullenici ($\beta = 0,165$, $p > .05$) ile korumacı ($\beta = -0,107$, $p > .05$) anlamlı katkısı yoktur.

3.8. Örgütsel sessizlik değişkenleri ile kayırmacılık arasında ki çoklu regresyon analizi sonuçları

Tablo 6. Basit Regresyon Modelinin Anlamlılık Sonuçları

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20,295	3	6,765	8,814	,000 ^b
	Residual	274,016	357	,768		
	Total	294,311	360			

a. Bağımlı Değişken: Kayırmacılık

b. Bağımsız Değişken Korunmacı, Kabulenici, Korumacı

Tablo 7. Basit Regresyon Modelinin Ait Katsayılar

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,640	,243		10,843	,000
	Kabulenici	,049	,070	,041	,697	,487
	Korumacı	-,088	,064	-,082	-1,370	,172
	Korumacı	,273	,054	,262	5,087	,000
		,184	,084	,115	2,201	,028

a. Bağımlı Değişken: Kayırmacılık

Tablo 8. Regresyon Model Özeti

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,263 ^a	,069	,061	,87610

a. Değişkenler (Constant), Korunmacı, Kabulenici, Korumacı

İstatistiksel olarak örgütsel sessizlik değişkenleri ile bağımlı değişken kayırmacılık arasındaki model anlamlıdır ($F_{(3,73)} = 8,814, p < .01$). Düzeltilmiş R^2 değeri 0,061'dir. Bu sonuç örgütsel güvenin % 6,1 oranındaki varyansın kabullenici, korumacı ve korunmacı sessizlik tarafından açıklandığını gösterir. Ancak tablodaki Beta katsayıları incelendiğinde, tüm bağımsız değişkenler regresyon modeline sokulduğu zaman genel memnuniyeti açıklamada sadece korunmacı sessizliğin anlamlı katkısı vardır ($\beta = 0,262, p < 0,01$), diğer bağımsız değişkenlerden kabullenici ($\beta = 0,041, p > .05$) ile korumacı ($\beta = 0,082, p > .05$) anlamlı katkısı yoktur.

3.9. Örgütsel güven ile kayırmacılık arasında ki çoklu regresyon analizi sonuçları

Tablo 9. Basit Regresyon Modelinin Anlamlılık Sonuçları

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	85,918	1	85,918	148,013	,000 ^b
Residual	208,392	359	,580		
Total	294,311	360			

- a. Bağımlı Değişken: Kayırmacılık
b. Aracı Değişken Örgütsel Güven

Tablo 10. Basit Regresyon Modelinin Ait Katsayılar

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,875	,227		3,859	,000
	Güven	,816	,067	,540	12,166	,000

- a. Bağımlı Değişken: Kayırmacılık

Tablo 11. Regresyon Model Özeti

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,540 ^a	,292	,290	,76189

- a. Değişken: Örgütsel Güven

İstatistiksel olarak kayırmacılık ile aracı değişken örgütsel güven arasındaki model anlamlıdır ($F_{(3,73)} = 148,013, p < .01$). Düzeltilmiş R^2 değeri 0,292'dir. Bu sonuç örgütsel güvenin % 29,2 oranındaki varyansın kayırmacılık tarafından açıklandığını gösterir. Ancak tablodaki Beta katsayıları incelendiğinde, tüm bağımsız değişkenler regresyon modeline sokulduğu zaman genel memnuniyeti açıklamada örgütsel güvenin anlamlı katkısı vardır ($\beta = 0,540, p < 0,01$).

Tablo 12. Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları

Adımlar	Regrasyon Katsayıları			Model İstatistikleri
	B	S.H.	Beta	
1.Adım: Bağz. Değişken : Örgütsel Sessizlik Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven	0,242	0,54	,229	R ² =0,05 F=19,842 P<0,01
2.Adım: Bağz. Değişken : Örgütsel Sessizlik Bağımlı Değişken: Kayırmacılık	,184	,084	,115	R ² =0,11 F=4,814 P<0,01
3.Adım: Aracı Değişken : Örgütsel Güven Bağımlı Değişken: Kayırmacılık	,816	,067	,540	R ² =0,29 F=148,013 P<0,01
4.Adım: Bağımsız Değişken: Örgütsel Sessizlik Aracı Değişken: Örgütsel Güven Bağımlı Değişken	-,014 ,819	,073 ,069	-,009 ,542	R ² =0,288 F=73,826 P<0,01

Regresyon analizi sonucunda birinci adımda örgütsel sessizlik örgütsel güven üzerinde pozitif yönde anlamlı ve zayıf etkisinin (Beta=0,229, p<0,01) olduğunu, ikinci adımda örgütsel sessizlik kayırmacılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı ve zayıf etkisinin (Beta=0,115, p<0,01) olduğu, üçüncü adımda örgütsel güvenin kayırmacılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı ve orta düzeyde etkisi (Beta=0,540, p<0,01), dördüncü adımda örgütsel sessizlik ve örgütsel güvenin kayırmacılık üzerinde etkilerine bakıldığında; örgütsel güvenin kayırmacılık üzerindeki etkilerine bakıldığında örgütsel güvenin negatif yönlü anlamlı etkisini (Beta=-0,014, p<0,01) ancak örgütsel sessizliğin kayırmacılık üzerinde pozitif yönlü ve güçlü bir etkisini (Beta=0,819, p<0,01) olduğunu göstermiştir.

Başka bir ifadeyle, örgütsel güven (aracı değişken) modele eklendiğinde örgütsel sessizlik (bağımsız değişken) üzerine etkisi $B=0,229$, ($p<0,01$), kayırmacılık (bağımlı değişken) üzerindeki etkisi $B=-0,009$, ($p<0,01$) değerine azalarak istatistiksel olarak anlamlı etkisini yitirmiştir.

Bu bulgular örgütsel sessizliğin ve kayırmacılığın arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık rolü olduğunu göstermiştir.

H_{1a} = İstatistiksel olarak örgütsel sessizlik değişkenleri ile aracı değişken örgütsel güven arasındaki model anlamlıdır. Beta katsayıları incelendiğinde, tüm bağımsız değişkenler regresyon modeline sokulduğu zaman genel memnuniyeti açıklamada sadece korunmacı sessizliğin anlamlı katkısı vardır ($\beta= 0,341$, $p<0,01$), diğer bağımsız değişkenlerden kabullenici ($\beta= 0,165$, $p>.05$) ile korumacı ($\beta=-0,107$, $p>.05$) anlamlı katkısı yoktur. Hipotez reddedilmiştir.

H_{1b} = İstatistiksel olarak örgütsel sessizlik değişkenleri ile bağımlı değişken kayırmacılık arasındaki model anlamlıdır. Beta katsayıları incelendiğinde, tüm bağımsız değişkenler regresyon modeline sokulduğu zaman genel memnuniyeti açıklamada sadece korunmacı sessizliğin anlamlı katkısı vardır ($\beta= 0,262$, $p<0,01$), diğer bağımsız değişkenlerden kabullenici ($\beta= 0,041$, $p>.05$) ile korumacı ($\beta=-0,082$, $p>.05$) anlamlı katkısı yoktur. Hipotez reddedilmiştir.

H_{1c} = İstatistiksel olarak kayırmacılık ile aracı değişken örgütsel güven arasındaki model anlamlıdır. Beta katsayıları incelendiğinde, tüm bağımsız değişkenler regresyon modeline sokulduğu zaman genel memnuniyeti açıklamada örgütsel güvenin anlamlı katkısı vardır ($\beta= 0,540$, $p<0,01$). Hipotez kabul edilmiştir.

H_{2a} = Örgütsel sessizlik örgütsel güven üzerinde pozitif yönde anlamlı ve zayıf ($Beta=0,229$, $p<0,01$) bir ilişki vardır. Hipotez kabul edilmiştir.

H_{2b} = Örgütsel sessizlik kayırmacılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı ve zayıf ($Beta=0,115$, $p<0,01$) bir ilişki vardır. Hipotez kabul edilmiştir. Hipotez kabul edilmiştir.

H_{2c} = Örgütsel güvenin kayırmacılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı ve orta düzeyde ($Beta=0540$, , $p<0,01$), bir ilişki vardır. Hipotez kabul edilmiştir.

H₃ = Örgütsel güvenin kayırmacılık üzerindeki etkilerine bakıldığında örgütsel güvenin negatif yönlü anlamlı etkisini ($Beta=-0,014$, $p<0,01$) ancak örgütsel sessizliğin kayırmacılık üzerinde pozitif yönlü ve güçlü bir etkisinin ($Beta=0,819$, $p<0,01$) anlamlı etkisi vardır. Hipotez kabul edilmiştir.

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Bağımsız (örgütsel sessizlik değişkenleri), bağımlı (kayırmacılık) ve aracı (örgütsel güven) demografik faktörler (cinsiyet, yaş, çalıştığı kurum, çalışma süresi, eğitim ve medeni durum) özellikleriyle arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı 't ve anova' testleriyle incelenmiştir. İnceleme neticesinde demografik özelliklerin; bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenler üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı ortaya çıkmıştır. Yani yaşın, cinsiyetin, çalıştığı kurumun, çalışma süresinin, eğitimin ve medeni durumun değişimiyle örgütsel sessizlik, örgütsel güven ve kayırmacılık üzerinde anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Araştırmamızın ikinci kısmında örgütsel sessizlik değişkenleri (korumacı, korunmacı ve kabullenici) ile bağımlı değişken olan kayırmacılık arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda kabullenici ve korumacı değişkenleri ile kayırmacılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak korunmacı değişkeni ile kayırmacılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yani eğitim çalışanları yöneticilerinin tepkilerinden korktukları ve çekindikleri için kendilerini korunma altına almaları ile kurum içindeki gördükleri kayırmacılık davranışlarıyla doğru orantılı olarak arttığı/azaldığı görülmüştür.

Araştırmamızın üçüncü kısmında örgütsel güven ile bağımlı değişken olan kayırmacılık arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda kabullenici ve korumacı değişkenleri ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ancak korunmacı değişkeni ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yani eğitim çalışanları yöneticilerinden korktukları ve çekindikleri için kurum içindeki güven duygusu davranışlarıyla doğru orantılı olarak arttığı/azaldığı görülmüştür.

Araştırmamızın dördüncü kısmında bağımlı değişken olan kayırmacılığın örgütsel sessizlik değişkenleri üzerine olan etkisi ölçülmüştür. Yapılan regresyon analizinde düzeltilmiş R^2 değeri çok düşük olduğundan kayırmacılığın, örgütsel sessizlik değişkenlerinden kabullenici, korumacı sessizlik değişkenlerinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ancak korunmacı sessizlik üzerinde anlamlı olduğu görülmüştür. Yani kayırmacılığın örgütsel sessizlik değişkenleri üzerindeki etkisi düşük düzeyde kabul edilmiştir.

Araştırmamızın beşinci kısmında bağımlı değişken olan örgütsel güvenin örgütsel sessizlik değişkenleri üzerine olan etkisi ölçülmüştür. Yapılan regresyon analizinde düzeltilmiş R^2 değeri çok düşük olduğundan örgütsel güvenin, örgütsel sessizlik değişkenlerinden kabullenici, korumacı sessizlik değişkenlerinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ancak korunmacı sessizlik üzerinde anlamlı olduğu görülmüştür. Yani örgütsel güvenin örgütsel sessizlik değişkenleri üzerindeki etkisi düşük düzeyde kabul edilmiştir.

Araştırmamızın son bölümünde örgütsel güvenin aracılık rolü araştırılmıştır. Bağımsız, bağımlı ve aracı değişkenler arasında yapılan çoklu regresyon analiz sonuçlarına göre;

- a) İstatiksel olarak örgütsel sessizlik değişkenleri ile aracı değişken olan örgütsel güven arasında kurulan model düşük düzeyde anlamlıdır.
- b) İstatiksel olarak örgütsel sessizlik değişkenleri ile bağımlı değişken kayırmacılık arasında kurulan model çok düşük düzeyde anlamlıdır.
- c) Aracı değişken örgütsel güvenle bağımlı değişken kayırmacılık arasında kurulan model düşük düzeyde anlamlı bulunmuştur.

Sonuç olarak yapılan çoklu regresyon analizi sonucuna göre örgütsel güven modele aracı değişken olarak eklendiğinde örgütsel sessizlik (bağımsız değişken), kayırmacılık (bağımlı değişken) üzerindeki etkisi azalarak istatiksel olarak anlamlı etkisini yitirmiştir. Dolayısıyla örgütsel sessizlik ile kayırmacılık arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğu kanıtlanmıştır.

KAYNAKÇA :

Araslı, H. ve Tümer, M. (2008). Nepotism, Favoritism and cronyism: A study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of north cyprus. *Social Behavior and Personality* 2008, (36)9, 1237-1250. 20 Eylül 2017 tarihinde <http://www.ingentaconnect.com/content/sbp/sbp/2008/00000036/00000009/art0001> sayfasından erişilmiştir.

Asunakutlu, T. (2010). Yönetim ve örgüt açısından kayırmacılık. Ramazan Erdem (Ed.), *Kayırmacılığı temelleri: Benzerlik ve benzemezlik içinde* (s. 41-60). İstanbul: Beta

Aydoğan, İ. (2009). Favoritism in the Turkish educational system: Nepotism, cronyism and patronage. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 4(1), 19-35. 18 Mayıs 2017 tarihinde <http://eric.ed.gov/?id=ED502815> sayfasından erişilmiştir.

Aytaç, Ö. (2010). Yönetim ve örgüt açısından kayırmacılık. Ramazan Erdem (Ed.), *Kayırmacı ilişkilerin sosyolojik temeli içinde* (s. 3-26). İstanbul: Beta.

Bruneau, T. J. (1973). Communicative silences: Forms and functions. *Journal of Communication*, 23(1), 17-46.

Büte, M. (2011). Nepotizmin iş stresi, iş tatmini, olumsuz söz söyleme ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Aile işletmeleri üzerinde bir araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), 177-194.

- Cammozzo, A. ve Gambarotto, F. (2010). A Dream out of Silence: Employee Voice and Innovation in a Public Sector Community of Practice. *Innovation: Management, Policy ve Practice* Volume: 12 Issue: 2, s: 154-165, ISSN: 1447-9338
- Cottingham, J. (1986) Partiality, Favouritism and Morality, *The Philosophical Quarterly*, 36: 357-373.
- Çakıcı, A. (2007), “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 145-162.
- Çınar, İ. (2009). Kayırmacılık ve yozlaşma: Bir kavram çözümleme denemesi. *Eğitim Dergisi*, 24. 05 Haziran 2017 tarihinde <http://www.egitirim.gen.tr/site/arsiv/58-24/405-kayirmacilik.html> sayfasından erişilmiştir.
- Dyne, L. V., Ang, S., ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
- Erdem, M. ve Meriç, E. (2012). Okul yönetiminde kayırmacılığa ilişkin ölçek geliştirme çalışması. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 141-154. 13 Eylül 2017 tarihinde <https://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/137934-2013052111303-2-2---09.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Göka, E. (2015). *Türklerin psikolojisi*. İstanbul: Timaş.
- Gönülaçar, Ş. (2012). Etkili bir yolsuzlukla mücadele için kamu denetiminde yeni bir kurumsal yapı önerisi. *Mali Hukuk Dergisi*, 159, 40-50. 20 Mayıs 2017 tarihinde <http://www.udd.org.tr/wp-content/uploads/2017/09/> sayfasından erişilmiştir.
- İlhan, S. ve Aytaç, Ö. (2010). Yönetim ve örgüt açısından kayırmacılık. Ramazan Erdem (Ed.), *Türkiye'de kayırmacı eğilimlerin oluşmasında toplumsal ve kültürel yapının rolü içinde* (s. 61-83). İstanbul: Beta.
- Khatri, N., Tsang, E. W. K., Begley T. M. (2006) Cronyism: A Cross-Cultural Analysis, *Journal of International Business Studies*, 37: 61–75.
- Loewe, M., Blume, J. ve Speer, J. (2008) How Favoritism Affects the Business Climate: Empirical Evidence from Jordan, *Middle East Journal*, 62,2: 260- 261.

Mendras, H. (2008). Sosyolojinin ilkeleri. (B. Yılmaz, Çev.) İstanbul: İletişim.

Özkanan, A. ve Erdem, R. (2014). Yönetimde kayırmacı uygulamalar: Kavramsal bir çerçeve. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20, 179- 206. 02 Ekim 2017 tarihinde <http://sbedergi.sdu.edu.tr> Özsemerci, K. (2002). Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri, Yüksek Lisans Tezi, TODAİE, Ankara.

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

Polat, S. ve Kazak, E. (2014). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 20(1), 71-92. 16 Mart 2017 tarihinde <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/kuey/article/view/5000050460> sayfasından erişilmiştir.

Prendergast C., Topel R. H. (1996). Favoritism in Organizations, Journal of Political Economy, 104, 5: 958-978.

Sobkowiak, W. (1997) "Radically simplified phonetic transcription for Polish speakers". In R. Hickey ve S. Puppel (eds) Language history and linguistic modelling. Festschrift for JacekFisiakon his 60th birthday Berlin, Mouton, pp. 1801-1830.

TEPAV, (2006). Bir Olgu Olarak Yolsuzluk: Nedenler, Etkiler ve Çözüm Önerileri, Türkiye Büyük Millet Meclisi Raporu, Ankara.

Türk Dil Kurumu (1998). Türkçe sözlük. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.

Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük, 2015, <http://tdk.gov.tr/>, [erişim tarihi 24 Eylül 2017].

Yıldırım, M. (2013). Kamu yönetiminin kadim paradoksu: Nepotizm ve meritokrasi. CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 11(2), 353-380. 03 Nisan 2017 tarihinde <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/cbayarsos/article/view/5000056638> sayfasından erişilmiştir.

Yılmaz, A. ve Kılavuz, R. (2002). Türk kamu bürokrasisinin işlemsel sorunları üzerine notlar. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3(2), 17-31.