



**T.C.**

**TOROS ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN KAYIRMACILIĞA ETKİSİ ÖRGÜTSEL  
GÜVENİN ARACILIK ROLÜ. MERSİN İLİ ÖRNEĞİ**

**Ayten TAŞKIN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**OCAK 2018**



**T.C.**

**TOROS ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN KAYIRMACILIĞA ETKİSİ ÖRGÜTSEL  
GÜVENİN ARACILIK ROLÜ. MERSİN İLİ ÖRNEĞİ**

**Ayten TAŞKIN**

**DANIŞMAN**

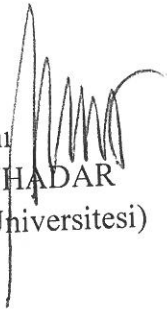
**Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN**

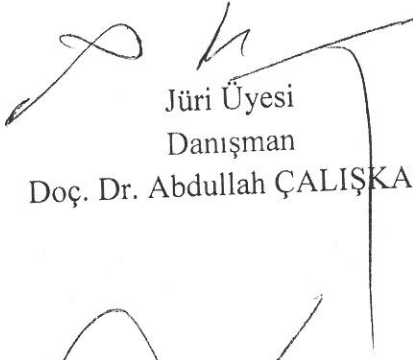
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

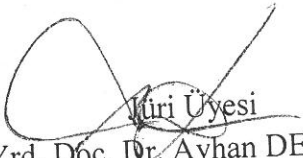
**OCAK 2018**

## YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL VE ONAY SAYFASI

Ayten TAŞKIN tarafından hazırlanan "Örgütsel Sessizliğin Kayırmacılığa Etkisi Örgütsel Aracılık Rolü: Mersin İli Örneği" başlıklı bu çalışma 25/01/2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

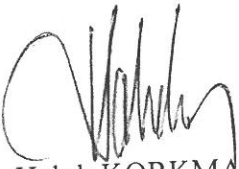
  
Jüri Başkanı  
Doç. Dr. Murat ÇUHADAR  
(Süleyman Demirel Üniversitesi)

  
Jüri Üyesi  
Danışman  
Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN

  
Jüri Üyesi  
Yrd. Doç. Dr. Ayhan DEMİRCİ

Savunma Sınav Jürisi Tarafından Tezin İmzalı Nüshasının Teslim Tarihi : 06.02.2018

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

  
Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK  
Enstitü Müdürü

## ETİK BEYANI

Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

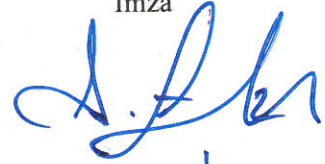
- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. .... / ..... / 2018

Ayten TAŞKIN

Adı Soyadı

İmza



# ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN KAYIRMACILIĞA ETKİSİ ÖRGÜTSEL GÜVENİN ARACILIK ROLÜ. MERSİN İLİ ÖRNEĞİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Ayten TAŞKIN

TOROS ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
2018

## ÖZET

Örgütsel sessizliğin oluşumunda kayırmacılığın etkisi, güvenin bu oluşumu nasıl aracılık ettiğini tespit etmek örgüt içindeki sorunların çözümünde önemli katkılar sağlayacaktır. Çalışmamız konusu itibarıyla 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

**THEROLE OF ORGANİZADİONAL TRUST İN MEDIATION  
ROLE. THE CASE OF MERSİN PROVINCE  
(M. Sc.Thesis)**

**Ayten TAŞKIN**

**TOROS UNIVERSITY  
SOCIAL SCIENCE INSTITUTE  
2018**

**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

## TEŞEKKÜR

Tez sürecinin her aşamasında değerli katkılarıyla bana yol gösteren danışman hocam Sayın Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN`a,  
Teşekkürlerimi sunarım...

Tez sürecinin tüm aşamalarında bana destek olan biricik annem Kamile YORDAM`A teşekkür ederim.....

Son olarak çalışmamın alt yapısını oluşturmamı sağlayan bilgi ve tecrübelerini esirgemeyen tüm hocalarıma ve anketleri tüm titizlikleriyle dolduran katılımcılara sonsuz teşekkürlerimi sunarım....



## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
ÇİZELGELER DİZİNİ.....	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiv
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xv
GİRİŞ.....	1
Araştırmanın Amacı.....	2
Araştırmanın Varsayımları.....	2
Araştırmanın Yöntemi.....	4

## BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

1.ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI.....	5
1.1.Örgütsel Sessizlik Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	6
1.2.Örgütsel Sessizlik Teorileri.....	7
1.2.1.Bilişsel çelişki teorisi.....	7
1.2.2. Sessizlik sarmalı teorisi.....	7
1.2.3.Planlı davranış teorisi.....	8
1.2.4. Mum etkisi teorisi.....	8
1.2.5. Beklenti teorisi.....	9
1.2.6. Kendine uyarlama ve öz-izleme teorisi.....	9
1.2.7.Fayda-maliyet analizi teorisi.....	9
1.2.8. Abilene paradoksu.....	9
1.2.9.Sağır kulak sendromu teorisi.....	10
1.2.10.Nezaket teorileri.....	10
1.2.11.Duygusal olaylar teorisi.....	10



1.2.12.Affetme (nedensellik) teorisi.....	11
1.4.Örgütsel Sessizliğin Oluşumuna Etki Eden Faktörler.....	11
1.4.1.Örgütsel faktörler.....	11
1.4.1.1.Örgüt kültürü.....	11
1.4.1.2.Adaletsizlik kültürü.....	12
1.4.1.3.Sessizlik iklimi.....	12
1.4.1.4.Örgütsel sosyalizasyon.....	13
1.4.2.Yönetimsel faktörler.....	13
1.4.2.1.Yönetim/yöneticiler.....	13
1.4.2.2.Yöneticilerin olumsuz geri bildirim alma korkuları.....	14
1.4.2.3.Yönetimin tutumu.....	14
1.4.2.4.Yöneticinin demografik (kişisel) özellikleri.....	14
1.4.2.5.İşgörenlerin görevlerini suistimal etme korkuları.....	14
1.4.3.Bireysel nedenler.....	15
1.4.3.1.Yöneticilere güvenmemesi.....	15
1.4.3.2.Konuşmanın riskli görülmesi.....	15
1.4.3.3.Dışlanma korkusu.....	16
1.4.3.4.İlişkilerin bozulacağı korkusu.....	16
1.4.3.5.Geçmiş deneyimler.....	16
1.4.3.6.Kişilik özellikleri.....	16
1.5. Örgütsel Sessizlik Türleri.....	17
1.5.1.Kabul edilmiş sessizlik.....	17
1.5.2.Korumacı sessizlik.....	17
1.5.3.Korunmacı sessizlik.....	18
1.5.4 Örgütsel sessizliğin sonuçları.....	18
1.5.5.Bireysel sonuçları.....	19
1.5.6.Örgütsel Sonuçları.....	20

## İKİNCİ BÖLÜM KAYIRMACILIK

<b>2. KAYIRMACILIK KAVRAMI.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1.Kayırmacılığın Kültürel Öncüleri.....</b>	<b>23</b>
2.1.1. Hofstede modeli.....	24
2.1.2. Güç mesafesi.....	24
2.1.3.Bireysellik/toplulukçuluk.....	25
2.1.4.Belirsizlikten kaçınma.....	25
2.1.5. Maskülen/feminen.....	26
2.1.6.Uzun kısa dönemli oryantasyon.....	26
<b>2.2. Kayırmacılık türleri.....</b>	<b>27</b>
2.2.1.Akraba kayırmacılığı (nepotizm).....	28
2.2.2.Eş-dost kayırmacılığı(kronizm).....	30
2.2.3. Siyasal kayırmacılık (partizanlık).....	32
2.2.4.Hizmet kayırmacılığı.....	32
2.2.5.Gönül yapma (Suvasyon).....	32
2.2.6.Patronaj.....	33
2.2.7.Cinsel kayırmacılık.....	33
<b>2.3.Kayırmacılığın Sonuçları.....</b>	<b>33</b>
<b>2.4.Okul Yönetiminde Kayırmacılık.....</b>	<b>36</b>

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ÖRGÜTSEL GÜVEN

<b>3.GÜVEN KAVRAMI.....</b>	<b>37</b>
<b>3.1.Güveni Oluşturan Temel Faktörler.....</b>	<b>39</b>
3.1.1.Güvenilirlik.....	40
3.1.2.Dürüstlük.....	41
3.1.3.Bağlılık.....	41
3.1.4.Tutarlılık .....	42

3.1.5.Açıklık.....	42
3.2.Güvenin Aşamaları.....	42
3.3.Güven Türleri.....	43
3.3.1.McAllister'ın güven sınıflandırması.....	43
3.3.1.1.Bilişsel güven.....	43
3.3.1.2.Duyuşsal güven.....	44
3.3.2.Shapiro, Sheppard ve Cherskin'in güven sınıflandırması.....	46
3.3.2.1. Hesaba dayalı güven.....	46
3.3.2.2.Bilgiye dayalı güven.....	47
3.3.2.3.Özdeşleşmeye dayalı güven.....	48
3.4.Örgütsel Güven.....	50
3.5.Örgütsel Güveni Oluşturan Temel Faktörler.....	52
3.6.Örgütsel Güvenin Boyutları.....	54
3.6.1.İşgörenler arası güven.....	55
3.6.2.Yöneticiye güven.....	56
3.6.3. Örgüte güven.....	56
3.7.Örgütsel Güven Modelleri.....	57
3.7.1.Mishra güven modeli.....	57
3.7.2.Bromiley ve Cummings güven modeli.....	58
3.7.3.Schockley-Zalabak, Ellis ve Winograd güven modeli.....	59
3.7.4.Mayer, Davis ve Shoorman'ın güven modeli.....	60
3.7.5.Mcknight, Cummings ve Chervany'nin güven modeli.....	61
3.7.6.Jones ve George'un güven modeli.....	61
3.7.7.Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner'in güven modeli.....	62
3.7.8.McGregor'un güven modeli.....	63
3.7.9.ABC güven modeli.....	64
3.7.10.Covey, Merrill ve Merrill'in güven modeli.....	64
3.8.Okulda Örgütsel Güven ve Oluşumu.....	66
3.8.1.Okul yöneticisine güven.....	66
3.8.2.Okul yöneticisinin etik liderliği.....	66
3.8.2.1.Etkili okul müdürünün özellikleri.....	67

3.8.2.2.Öğretmenlere güven.....	67
3.8.2.3.Yönetici ve öğretmenler arasında güvenin oluşturulması.....	67
3.9.Örgütsel Güvenin Yararları.....	68
3.9.1.Çalışan üzerindeki etkileri.....	68
3.9.2.Örgüt üzerindeki etkileri.....	69
3.9.3.Ekip çalışması üzerindeki etkileri.....	69
3.10.Türk Toplumunda Güven Kriterleri.....	69

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, ÖRGÜTSEL GÜVEN VE KAYIRMACILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, ÖRGÜTSEL GÜVEN VE KAYIRMACILIK .....	72
4.1. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki.....	72
4.2. Örgütsel Sessizlik ile Kayırmacılık Arasındaki İlişki.....	72

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, ÖRGÜTSEL GÜVEN VE KAYIRMACILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA

5. İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, ÖRGÜTSEL GÜVEN VE KAYIRMACILIK.....	73
5.1. Araştırmanın Örneklem Seçimi.....	73
5.2. Veri Toplama Aracının Seçilmesi.....	73
5.3. Araştırmanın Bulguları.....	73
5.4. Anket Formunun Güvenilirliği.....	79
5.5. Anket Faktör Analizi.....	80
5.6. Tanımlayıcı İstatistikler.....	82
5.6.1. Kayırmacılık ile örgütsel sessizlik değişkenleri arasındaki ilişki.....	82
5.6.2. Örgütsel güven ile örgütsel sessizlik değişkenleri arasındaki ilişki.....	82
5.6.3. Kayırmacılığın örgütsel sessizlik değişkenler üzerine olan etkisi (Regresyon).....	83

<b>5.6.4. Örgütsel güvenin, örgütsel sessizlik değişkenler üzerine olan etkisi (Regresyon).....</b>	<b>84</b>
<b>5.6.5. Örgütsel güvenin aracılık rolü.....</b>	<b>85</b>
<b>5.6.5.1.Örgütsel sessizlik değişkenleri ile örgütsel güven arasında ki çoklu     regresyon analizi sonuçları.....</b>	<b>87</b>
<b>5.6.5.2. Örgütsel sessizlik değişkenleri ile kayırmacılık arasında ki çoklu     regresyon analizi sonuçları.....</b>	<b>87</b>
<b>5.6.5.3. Örgütsel güven ile kayırmacılık arasında ki basit regresyon analizi     sonuçları.....</b>	<b>87</b>

## **ALTINCI BÖLÜM**

### **SONUÇ ve DEĞERLENDİRME**

<b>SONUÇ ve DEĞERLENDİRME.....</b>	<b>91</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>93</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>116</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>119</b>

## ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 5.1. Ankete cevap verenlerin cinsiyet özellikleri t testi.....	74
Çizelge 5.2. Ankete cevap verenlerin medeni durum özellikleri t testi.....	75
Çizelge 5.3. Ankete cevap verenlerin çalıştığı kurum özellikleri t testi.....	76
Çizelge 5.4. Ankete cevap verenlerin eğitim durumu özellikleri anova testi.....	77
Çizelge 5.5. Ankete cevap verenlerin çalışma süresi özellikleri anova testi.....	77
Çizelge 5.6. Ankete cevap verenlerin yaş özellikleri anova testi.....	78
Çizelge 5.7. Güvenirlilik istatistiği.....	79
Çizelge 5.8. Toplam varyans açıklaması.....	80
Çizelge 5.9. Kayırmacılık ile örgütsel sessizlik ölçeği arasındaki korelasyon analizi çizelgesi.....	82
Çizelge 5.10. Örgütsel güven ile örgütsel sessizlik değişkenleri arasındaki korelasyon analizi çizelgesi.....	83
Çizelge 5.11. Kayırmacılık ile örgütsel sessizlik değişkenlere olan etkisi model özeti.....	83
Çizelge 5.12. Kayırmacılığın örgütsel sessizlik değişkenleri üzerine etkisi.....	84
Çizelge 5.13. Örgütsel güvenin örgütsel sessizlik değişkenlere olan etkisi model özeti.....	84
Çizelge 5.14. Basit regresyon modelinin anlamlılık sonuçları.....	84
Çizelge 5.15. Basit regresyon modelinin ait katsayılar.....	85
Çizelge 5.16. Regresyon model özeti.....	85
Çizelge 5.17. Basit regresyon modelinin anlamlılık sonuçları.....	85
Çizelge 5.18. Basit regresyon modelinin ait katsayılar.....	86
Çizelge 5.19. Regresyon model özeti.....	86
Çizelge 5.20. Basit regresyon modelinin anlamlılık sonuçları.....	86
Çizelge 5.21. Basit regresyon modelinin ait katsayılar.....	87
Çizelge 5.22. Regresyon model özeti.....	87
Çizelge.5.23. Çoklu regresyon analiz sonuçları.....	87

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1.1. Araştırma modeli.....	4
Şekil 1.2. Örgütsel messizliğin tarihi gelişimi.....	6
Şekil 1.3.Sessizlik sarmalı modeli.....	8
Şekil 1.4. Örgütsel sessizliğin etkileri.....	19



## KISALTMALAR

**TDK.** Türk Dil Kurumu

**Bkz.** Bakınız

**vb.** ve benzeri

**SPSS.** Statistical For Social Sciences

**(OÖGÖ).** Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği

**N.** Ankete katılan öğretmen sayısı

**Ss.** Standart Sapma

**ort.** Ortalama

**t.** İstatistiklerin Anlamlılığını Saptamada Kullanılan Değer

**p.**Anlamlılık derecesi

**F.** İstatistiklerin Tek Yönlü Faktör Analizi ile anlamlılığını sınamada kullanılan değ.

**$\alpha$ .** Alfa

**% .** Yüzde



## 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 güvenidir. 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

“Mersin İli Eğitim teşkilatında görev yapan öğretmenlerin, örgütsel sessizlik, güven ve kayırmacılık arasındaki ilişkiye dair algıları arasında bir fark vardır.” konulu bu çalışmamızın;

Birinci, ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümünde, örgütsel sessizliğin teorik temelleri, sessizlik kavramı, çalışanın sessizlik davranış türleri, sessizliğin oluşum sürecinde örgütsel, yönetsel, bireysel etkenler; örgütsel güvenin, tanımı, özellikleri ve türleri, güvenin oluşturulması, okullarda örgütsel güven ve oluşumu, güvenin yararları, Türk toplumunda güven kriterleri, kayırmacılık ve kayırmacılıkla ilgili tanımlar ve çalışmalar anlatılmaya çalışılmış ve yine bu bölümde son olarak örgütsel sessizlik, güven ve kayırmacılık arasındaki ilişki ve çalışanların çekilerek başka davranışlara yönelmesi anlatılmaya çalışılacaktır.

Beşinci bölümde, araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama aracı olarak oluşan anket çalışması ve bu çalışma sonucunda yapılan analizler belirtilerek, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliği de incelenmiş, bulgular, ölçeklere ilişkin bulgular, temel ve alt hipotez tez sonuçları ve ölçeklerin alt boyutlarının demografik özelliklerine göre farklılaşması açıklanacaktır.

Son bölüm olan sonuç, tartışma ve öneriler bölümünde ise araştırma sonucunda elde edilen veriler ışığında konu hakkında yorumların yapılması planlanmıştır.

### **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.

### **Araştırmanın Varsayımları**

- i.** Kayırmacılığın örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?
- ii.** Örgütsel sessizliğin örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- iii.** Örgütsel sessizliğin kayırmacılığa etkisi örgütsel güvenin aracılık rolü üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?

**H<sub>1a</sub>**= Kabullenici sessizlikle, örgütsel güven ve kayırmacılıkla demografik özellikler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1b</sub>**= Korumacı sessizlikle, örgütsel güven ve kayırmacılıkla demografik özellikler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1c</sub>**= Korunmacı sessizlikle, örgütsel güven ve kayırmacılıkla demografik özellikler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2a</sub>**= Kabullenici sessizlikle, kayırmacılık arasında anlamlı ilişki vardır.

**H<sub>2b</sub>**= Korumacı sessizlikle, kayırmacılık arasında anlamlı ilişki vardır.

**H<sub>2c</sub>**= Korunmacı sessizlikle, kayırmacılık arasında anlamlı ilişki vardır.

**H<sub>3a</sub>** = Kabullenici sessizlikle, örgütsel güven arasında anlamlı ilişki vardır.

**H<sub>3b</sub>** = Korumacı sessizlikle, örgütsel güven arasında anlamlı ilişki vardır.

**H<sub>3c</sub>** = Korunmacı sessizlikle, örgütsel güven arasında anlamlı ilişki vardır.

**H<sub>4a</sub>** = Kabullenici sessizliğin kayırmacılık üzerinde etkisi regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır.

**H<sub>4b</sub>** = Korumacı sessizlikle, kayırmacılık üzerinde etkisi regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır.

**H<sub>4c</sub>** = Korunmacı sessizlikle, kayırmacılık üzerinde etkisi regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır.

**H<sub>5a</sub>** = Kabullenici sessizliğin örgütsel güven üzerinde etkisi regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır.

**H<sub>5b</sub>** = Korumacı sessizlikle, kayırmacılık üzerinde etkisi regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır.

**H<sub>5c</sub>** = Korunmacı sessizlikle, kayırmacılık üzerinde etkisi regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır.

**H<sub>6a</sub>** = İstatistiksel olarak örgütsel sessizlik değişkenleri ile aracı değişken örgütsel güven arasındaki model anlamlıdır.

**H<sub>6b</sub>** = İstatistiksel olarak örgütsel sessizlik değişkenleri ile bağımlı değişken kayırmacılık arasındaki model anlamlıdır.

**H<sub>6c</sub>** = İstatistiksel olarak kayırmacılık ile aracı değişken örgütsel güven arasındaki model anlamlıdır.

**H<sub>7a</sub>** = Örgütsel sessizlik örgütsel güven üzerinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>7b</sub>** = Örgütsel sessizlik kayırmacılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

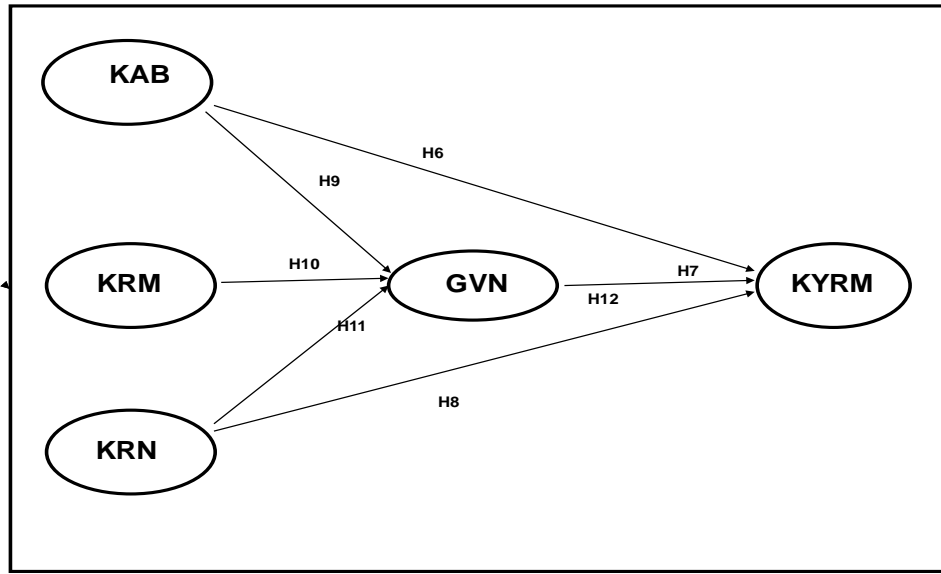
**H<sub>7c</sub>** = Örgütsel güvenin kayırmacılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>8</sub>** = Örgütsel güven (aracı değişken) modele eklendiğinde örgütsel sessizlik (bağımsız değişken) üzerine, kayırmacılık (bağımlı değişken) üzerindeki anlamlı etkisi vardır.

## Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın metodolojisi gereğince verilere ulaşmada standardize anket yöntemi kullanılmıştır. Elde edilecek verilerle, banka işletmelerinde çalışanların 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.

Kuramdan ve ampirik araştırmalardan yola çıkılarak yapılandırılan araştırma modeli Şekil 1.1' de sunulmuştur.



Şekil 1.1. Araştırma modeli

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL SESSİZLİK**

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

#### **1.ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI**

Toplumu 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.

Sessizlik, kamu sektöründe yeniliği tanımak istemeyenlerin savunma stratejisidir(Cammozzo ve Gambarotto, 2010. 1). 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 yada muhalefet ekseninde meydana gelen sessizlik olarak tanımlanmış, psikodilbilimsel, etkileşimli ve sosyokültürel olarak üç sınıfa ayrılmıştır. Psikodilbilimsel sessizlik, konuşma sırasında

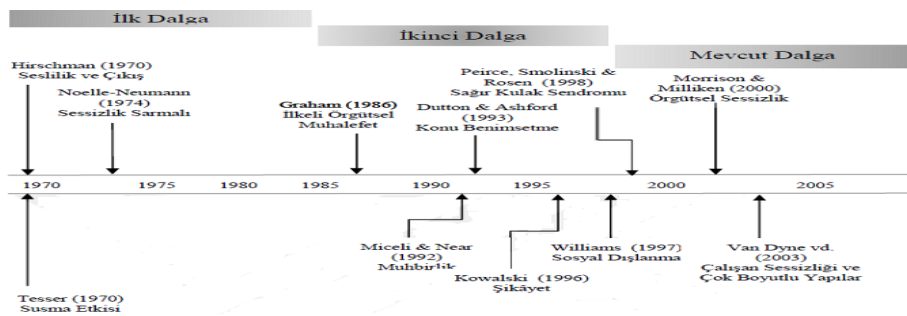
istenmeden ortaya çıkan durmaları ve hızlanmaları ifade ederken; etkileşimli sessizlikte ise, konuşma sırasında ifadeleri içeren ve ifadelere etki eden, uzun tutulan duraklama işaretlerini ifade eder, sosyokültürel sessizlikte ise resmiyetin yoğun olduğu gruplarda ve organizasyonlardaki duraksamaları 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 yokluğu olarak ifade etmiştir. (Pinder ve Harlos, 2001).

Yazarlar sessizliğin beş tane ikili fonksiyonu olduğu 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.

### 1.1.Örgütsel Sessizlik Kavramının Tarihsel Gelişimi

Örgütsel sessizlikle ilgili çalışmalar incelendiğinde, örgütsel sessizlik üç dönemde farklı biçimlerde kendini göstermektedir. Bu dönemler kronolojik olarak sıralandığında; “İlk Dalga (Initial Wave)”, “İkinci Dalga (Second Wave)”, “Mevcut Dalga (Current Wave)” olarak sıralanmaktadır. Örgütsel sessizliğin tarihi gelişimi ayrıntılı olarak Şekil 2’de incelenmiştir (Bkz. Şekil 2).



Şekil 1.2. Örgütsel sessizliğin tarihi gelişimi

**Kaynak.** Chad T. Brinsfield, Jerald Greenberg ve Marissa S. Edwards, **Voice and silence in organizations**, Bingley. Emerald Group Publishing, 2009, s.9.

**Mevcut Dalga (Current Wave).** 2000’li yıllardan sonra yapılmış çalışmalar bu dönem içerisinde yer almaktadır. Bu dönemde ses ve sessizlik hakkında yapılan çalışmalara olan rağbet artmıştır. Sessizlik, literatürde oldukça önemli bir durum haline almaya başlamıştır. Sessizlik, sadece sessiz kalma, sesini çıkarmama gibi anlamlar taşımamaktadır, bunların ötesinde daha güçlü anlamlar içerdiği kabul görmüştür. Bu dönemde Morrison ve Milliken örgütsel sessizliği tanımlamış ve sonrasında iş gören sessizliği üzerinde çalışmalar yapmışlardır. Bir diğer çalışmada Brinsfield ve arkadaşları sessizliğin, işi bırakma ve örgütsel öğrenme gibi kavramlarla olan ilişkisini değerlendirmişlerdir<sup>66</sup>.

## **1.2.Örgütsel Sessizlik Teorileri**

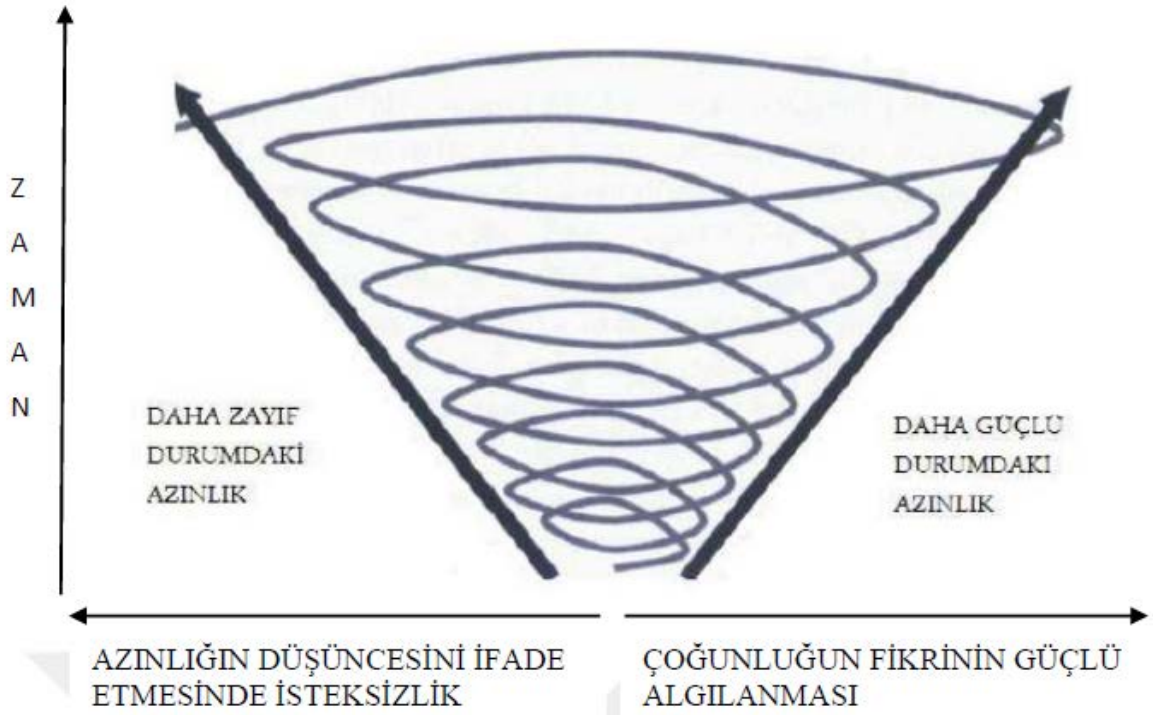
Örgütsel sessizlik teorileri; fayda-maliyet analizi, bekleyiş teorisi, sessizlik sarmalı, kendini uyarılma olarak sıralanabilir. Bu bölümde, bu teoriler detaylı bir biçimde incelenecektir.

### **1.2.1.Bilişsel çelişki teorisi**

Festinger’in bu teorisi, insanların, bilişsel planda çelişki yaratan biliş, duygu ve davranışlardan kaçındıklarını, biliş unsurları arasında bir tutarlılık oluşturmaya ve mevcut tutarlılığı korumaya çaba harcadıklarını ön görmektedir.

### **1.2.2. Sessizlik sarmalı teorisi**

İş görenlerin neden sessiz kaldıklarını açıklayan ilk teori sessizlik sarmalıdır. Bu teori Noelle-Neumann tarafından 1974 ve 1980’li yıllarda geliştirilmiştir. Sessizlik sarmalı bir kişinin/grubun savunduğu fikir, mensubu olduğu toplumun (okulda sınıf, fabrikada soyunma odası, orduda yemekhane, belediye otobüsü, akraba ziyareti, hastane koridoru vs.) ‘genel-geçer’ kabul ettiği görüşlere uygun değilse, bu kişi toplumdaki dışlanma korkusu nedeniyle konuşurken kendini kısıtlar veya fikrini söylemekten vazgeçer. Şekil 1-3’ de de belirtildiği gibi sessizlik sarmalına göre paralel yönlü baskı dışlanmadan kaynaklanmakta ve düşünce ikliminden geçerek sessiz kalma ya da konuşma kararlarını vermektedirler.



**Şekil 1.3.**Sessizlik sarmalı modeli

**Kaynak.** Frances Bowen ve Kate Blackmon, “Spirals of Silence. The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice”, **Journal of Management Studies**, Vol.40, No.6, September 2003.1397.

### 1.2.3. Planlı davranış teorisi

Bu teori, Ajzen ve Fishbein (1970) tarafından iradî davranışı açıklamak üzere geliştirilen düşünülmüş eylem teorisinin geliştirilmiş halidir. Düşünülmüş eylem teorisi “bireyin bir davranışı yapıp yapmayacağını belirleyen, o davranışa yönelik niyetidir.

### 1.2.4. Mum etkisi teorisi

Mum etkisi, negatif bildirim ve istenmeyen mesajların verilmesindeki isteksizlik olarak tanımlanmaktadır. İş görenlerdeki bu isteksizliğin meydana gelmesindeki unsurlar; kişilerin iş ilişkilerinin zarar görmesi, üst yöneticilerden çekinmeleri, olumsuz bilgilerden veya haberlerden sorumlu tutulmalarından korkmalarıdır.



### **1.2.5. Beklenti teorisi**

Beklenti, işgörenin örgüt içerisinde gösterdiği gayretin sonucunda elde edeceği hedef ile ilgili algısını açıklamaktadır. Bekleyiş teorisine göre; kişinin hareketlerini etkileyen bazı faktörler bulunmaktadır. Kişinin bireysel özellikleri ve çevresel etkenlerin bir araya gelmesiyle, kişinin hareketleri şekillenir. Kişinin bilinçaltında kazandığı tecrübeler, hayata bakış açısı, içinde bulunduğu örgütten beklentileri yer almaktadır. Bütün bunlar sonucunda kişinin örgüte ve çalışma ortamına nasıl bir etkisi olacağı belirlenmektedir.

### **1.2.6. Kendine uyarılma ve öz-izleme teorisi**

Çalışanlar yaşadıkları ortama, kültüre ve örgüte uyum göstermektedir. Çalışanlar bu kurama göre gerekliliklere ve ortam şartlarına göre davranışlarını değiştirebilir ve sessiz kalmayı seçebilirler. Çalışanlar kendilerini sessizliğe uyarlayabilirler. Kendilerini uyarılma düzeyi yüksek olan bireyler davranışlarını daha hızlı ve doğru şekilde değiştirme becerilerine sahip olanlardır. (Çakıcı A. , 2010. 154)

### **1.2.7.Fayda-maliyet analizi teorisi**

İş görenler örgütlerinde sessiz kalmamayı tercih ettiklerinde elde edecekleri kazanımları, sonuçları ve zararları karşılaştırarak fayda-maliyet analizi yapmaktadırlar. İş görenler kazanımlarını en üst seviyeye çıkarırlarken maliyetlerini minimize etmeye çalışırlar. Bu maliyetler bakıldığında statünün kaybı, gereğinden fazla iş yüklerinin artması, yüksek enerji kayıpları olduğu görülmektedir. İş görenler bu durumlarla karşılaşacaklarını düşünerek ve kendilerine bu durumların olumsuz olarak yansiyacaklarını hissettiklerinden bilinçli olarak sessiz kalmayı tercih etmektedirler.

### **1.2.8. Abilene paradoksu**

Sessizliği açıklamak için kullanılan bir diğer teori de Abilene Paradoks'udur. Bu teori Harvey tarafından tanımlanmıştır. Harvey sıcak bir günde öğleden sonra ailesi ile verandada otururken, kayınpederi Abilene kasabasına yemek için gitme fikrini ortaya atmıştır. Ailenin diğer bireyleri sıcak bir günde klimasız araçları ile 53 mil uzaklıktaki Abilene kasabasına yemeğe gitme fikrine sıcak bakmasalar da, gruptaki diğer bireylerin

istediğini düşündükleri için, gerçek fikirlerini söylememişlerdir. Dört saat ve 103 millik yolculuk sonrası grubun tüm üyeleri yorgun ve sıcaktan bunalmış halde eve döndüklerinde, birbirlerine aslında bu planı başından beri istemediklerini ama grubun diğer üyeleri istiyor olabilir düşüncesi ile fikirlerini belirtmediklerini itiraf edebilmişlerdir (Harvey, 1988).

### **1.2.9.Sağır kulak sendromu teorisi**

Pierce (1998) iş yerindeki cinsel taciz şikâyetleri ile ilgili yaptığı çalışmada, çalışanların ve yönetimin taciz şikâyetleri karşısında neden sağır kulak sendromu yaşadığını araştırmıştır. Çalışanların organizasyonları içerisinde gördükleri, duydukları olumsuz olaylar karşısında bazı durumlarda görmezden gelerek ya da duymazdan gelerek davranış biçimleri geliştirmelerine sağır kulak sendromu adı verilmiştir.

### **1.2.10.Nezaket teorileri**

Nezaket teorilerinin sessizlik kavramıyla ilişkisi vardır. Nezaket teorileri araştırmalarında sessizlik kavramlarına da değinilmiştir. Toplumsal ilişkilerdeki sessizlik, sözlü anlatımlar tercih edildiği zaman sıkıntılarla, sorunlarla karşılaşmaktan kaçınılma davranışları olarak karşımıza çıkmaktadır.

Öğrenciler ile yapılan röportajlar, itibarı korumak için öğrencilerin sessizliği bir strateji olarak kullandığını ortaya koymuştur. Öğrenciler baskı altında olduklarını düşünerek sorulara doğru cevaplar vermek zorunda hissettiklerinden ya da sorulara yanlış yanıt verdiklerinde öğretmenlerinden alacakları olumsuz geri bildirimlerden korktukları için sessiz kalmayı tercih etmektedirler.

### **1.2.11.Duygusal olaylar teorisi**

Duygusal olaylar teorisi, duygusal deneyimlerin nedenlerini, sonuçlarını ve yapılarını inceleyerek duyguların kişilerin davranışları üzerinde yaratmış olduğu etkileri ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Bu teorinin dayanağı ise, kişilerin yaşamış oldukları duygusal deneyimlerinin sonucunda örgütsel davranışları üzerinde etkisi olmasıdır. Duygusal deneyimlerin davranışsal ve tutumsal sonuçları vardır. Duygusal deneyimlerin iş tatmini üzerinde etkisi vardır. Bu etki tutumların duygusal yönüyle uyumaktadır (Weiss ve Cropanzano, 1996).

### **1.2.12.Affetme (nedensellik) teorisi**

Nedensellik yükleme (atfetme), bireylerin, diğer bireylerin davranışlarının altında yatan düşünceleri analiz etmesidir (Can, ve diğ., 2006 .54).

Van Dyne vd. (2003) iş görenlerin davranışlarını, meslektaşlarının, amirlerinin ve astlarının organizasyon yapısı içerisindeki tepkilerini dikkate alarak, bu gruplarda algılanan ve atfedilen güdüler üzerinde durulmuş, örgütsel sessizliğin ve altında oluşan güdülerle ilgili bilgi edinmeye çalışmışlardır. Yapılan çalışmalar sonucunda Van Dyne vd. doğru atfetmenin beklenen ve gözlenen çalışanların motivasyonlarının aynı seviyelerde gerçekleşmesine yardımcı olduğu; aksine yanlış atfetmenin ise, beklenen ve gözlenen çalışanların motivasyonlarının birbirlerinden farklı olduklarını açıklamışlardır.

## **1.4.Örgütsel Sessizliğin Oluşumuna Etki Eden Faktörler**

Örgütsel sessizliğin oluşumuna etki eden faktörler üçe ayrılmaktadır. Bunlar; örgütsel faktörler, yönetsel faktörler ve bireysel faktörlerdir.

### **1.4.1.Örgütsel faktörler**

Bu bölümde, sessizliğin oluşum sürecindeki örgütsel etkenlerden olan, örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgütsel sessizlik iklimi, örgütsel adalet, örgütsel sosyalizasyon konularına değinilecektir.

#### **1.4.1.1.Örgüt kültürü**

Örgütsel kavram üzerinde odaklanan Schein, kültür kavramıyla, bir arada çalışan insanlar arasındaki davranış düzenlemelerini ve normları ifade eder. Hâkim norm ve felsefeler, bir örgütün kalite işaretleridir. Kültürün yönlerini yansıtan bu inanç, norm değer ve felsefeler zaman içinde öğrenilen tepkilerdir. Bu tepkiler, bir yandan devamlı değişen dış çevre ile mücadelede başarı için örgüt üyelerine yardım ederken, bir yandan da örgüt içinde uyum, homojenlik ve konsensüsü vurgulayan bir entegrasyon mekanizması olarak faaliyet gösterir.

### **1.4.1.2.Adaletsizlik kültürü**

Örgütsel adalet kavramları, ilk olarak organizasyon içerisinde ödül-ceza sisteminin uygulanıp uygulanmaması ile açıklanmaya çalışılmış olup, daha sonrasında organizasyon içerisindeki kuralların ve işlemlerin eşit bir şekilde dağıtılıp dağıtılmaması eklenmiş ve son olarak da organizasyon içerisindeki bireysel ilişkilerin ve etkileşimlerin adaletli olup olunmaması da eklenip açıklanmaya çalışılmıştır. Örgütsel adalet kavramı, çalışanların organizasyonları içerisinde ödül ve ceza sistemlerinin, kuralların, iş ile ilgili işlemlerin adil bir şekilde uygulanıp uygulanmadığına ilişkin algılarını ifade eder.

İş görenlerin adalet algılarını oluşturan temel unsurlar; organizasyonların yapısı, süreçleri ve uygulamaları olduğu düşünülmektedir. İş görenler, adalet algılarıyla ilgili bir problemle karşılaştıklarında, yani örgütlerinde adaletsizlik kültürünün oluştuğunu düşündüklerinde organizasyon süreçlerine karşı çıkmakta ve bu süreçlere katılmamaktadırlar, diğer iş görenleri de bu adaletsizlikten sorumlu tutmaktadırlar. Bunun sonucu olarak da kişilere yönelik sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermeye devam etmektedir(Şeşen ve Basım, 2010. 185).

### **1.4.1.3.Sessizlik iklimi**

Sesin ve sessizliğin temelinde inildiğinde sosyo-kültürel kalıpların ve değerlerin olduğu görülmektedir. Örgüt kültürünün oluşmaya başlamasıyla birlikte, sessizlik ikliminin meydana gelmesi, iş görenlerin buldukları kültürle ilişkilidir. Doğu kültüründe mevcut olan uyumu, saygıyı ve itaati güçlendirmek için kullanılan ve istenilen sessizlik durumu, batı kültürü için tam tersini ifade eder.

Örgütsel sessizlikle ilgili araştırmalara bakıldığında örgütsel sessizliğin bireysel, örgütsel ve yönetsel faktörlerden oluştuğu görülmektedir. Bireysel sebeplere bakıldığında, yöneticilere olan güvensizlik, konuşmanın riskli görülmesi; örgütsel sebeplere bakıldığında örgütsel iletişimin eksikliği ve sessizlik iklimini oluşturan örgüt kültürü; yönetsel sebeplere bakıldığında ise üst yönetimin tutumu ve ast-üst ilişkisindeki uzaklık mesafesinin olduğu görülmektedir.

#### **1.4.1.4.Örgütsel sosyalizasyon**

Çünkü yatay olarak yer değiştirmelerinde ve terfilerden doğan sosyalizasyon baskıları bu durumu zorlaştırır. İş görenlerin sosyalize oldukları grupların veya mevkilerinin değerleri, yer değiştirildiğinde yeni oluşan grupların veya mevkilerin değerleriyle uyumsuzluk gösterebilmektedir. Örgütsel sosyalizasyon, organizasyon içinde kalınan zaman süresince gerçekleşen bir durum da denilebilir.

#### **1.4.2.Yönetmel faktörler**

Bu bölümde, sessizliğin oluşum sürecinde yönetmel etkenler olan, yönetim/yönetici, yöneticilerin olumsuz geri bildirim alma korkuları, yönetimin tutumu, yöneticinin demografik özellikleri, işgörenlerin görevlerini suiistimal etme korkularıdır.

##### **1.4.2.1.Yönetim/yöneticiler**

Yönetimi iki bölümden oluşturmak gerekir; birincisi üst yönetimdir, ikincisi de orta kademe yönetimdir. Orta kademe bulunan yöneticilerin, iş görenlerin organizasyon içerisindeki problemlerle ilgili öneri ve görüşlerini üst kademelerdeki yöneticilere aktarırlarken hem sesleri hem de sessizlikleri olabilmektedirler.

İş görenlerin, işlerini bırakmalarının başta gelen sebeplerinden biri de yöneticilerinin oluşturduğu iş ortamlarından memnun olmamalarıdır. Etkili özelliğe sahip yöneticiler, örgütün yönetim fonksiyonlarını yerine getirirken hem iyi bir iletişim kanalı açmalı hem de iş görenlerin gelişimine katkıda bulunmaları gerekir. Böylelikle çalışanlarla işbirliği içerisinde rahat çalışırlar.

Çalışanları aktif olarak dâhil eden resmi iletişim kanallarını oluşturabilirler. Açıkça konuşmaya yeltenenler “şikâyetçi” ,”sorun çıkarıcı”, yerine “cesur”, “yürekli” olarak gösterilebilir. Konuşmayı destekleyen formel bir sistem kurulabilir. Konuşmaya yüreklendirecek görevliler olabilir. Gerçekte sessizlik sorunsalı, sadece yöneticilere bırakılmayacak kadar önemli bir fenomendir. Sessizlik sarmalından kurtulmak için tüm çalışanlar, konuşmada ısrarcı ve diğerlerini teşvik edici olmalıdır.

#### **1.4.2.2.Yöneticilerin olumsuz geri bildirim alma korkuları**

Bireyler negatif geribildirim almaktan kaçınırlar ve böyle bir mesaj aldıklarında, mesajı göz ardı etmeyi, doğru değilmiş gibi bertaraf etmeyi veya kaynağın güvenilirliğine saldırmayı deneyebilirler (Çakıcı, 2007). Morrison ve Milliken (2000); bir örgütte sessizlik ortamının oluşmasında astların yöneticilerden olumsuz geri bildirim alma korkusunun önemli bir faktör olduğunu ifade etmektedir. Çalışanların olumsuz bildirimde bulunmaları yöneticilerin kendilerini beceriksiz ve korumasız olarak hissetmelerine neden olmaktadır (Çakıcı, 2007).

#### **1.4.2.3.Yönetimin tutumu**

Yönetici tutumu ve davranışları, sessizlik davranışının meydana gelmesinde en kuvvetli etkenlerden biridir. Yöneticinin, seslilik ve sessizlik durumunda çalışanını nasıl değerlendirdiği büyük öneme sahiptir. Geleneksel yöneticiler, iş görenlerin yalnızca şahsi çıkarlarını gözettiklerini, herhangi bir yaptırım söz konusu olmadan örgütün amaç ve çıkarları doğrultusunda yetki almayacaklarını ve çalışanlara güvenilmemesi gerektiğini düşünürler.

#### **1.4.2.4.Yöneticinin demografik (kişisel) özellikleri**

Örgüt yönetimindeki kişilerin çalışanlar ile arasında mesleki tecrübe açısından çok fark olduğu, yaş ve cinsiyet farklılıklarından kaynaklanan ortak kültürün olmayışı, bireysel güç mesafesinin fazla olduğu örgütlerde örgütsel sessizlik olağandır (Morrison ve Milliken, 2000, 711). Bu sebeplerden dolayı çalışanlarıyla ilişki kuramayan yönetim temsilcileri (üst / alt / orta kademe yöneticileri) çalışanların kendilerine karşı örgütün faaliyetlerine ilişkin ifadeleri dile getirmekte zorlanabilirler.

#### **1.4.2.5.İşgörenlerin görevlerini suistimal etme korkuları**

İşgörenler; zorbalık, nezaketsizlik, cinsel taciz ve fiziksel şiddetin yanında işyerinde yaygın olarak dolandırıcılık, hırsızlık ve sabotaj gibi haksızlıklara uğrayabilirler (Robinson ve Greenberg, 1998). Özellikle örgütlerde sıklıkla yaşanan bu olayları sınıflandırabilmek ve işgörenlerin suistimal edilmelerinin nedenlerini ortaya koyabilmek amacıyla çeşitli araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Edwards vd., işgörenlerin suistimaline ilişkin olarak

örgütlerde yasadışı ahlak dışı ve kanunsuz olarak algılanan işgören davranışlarını açıklamış ve bu tür davranışlar sergileyen işgörenlerin sessiz kalma ya da ses çıkarma nedenlerini incelemiştir (Edwards vd., 2009. 84-86).

Brinsfield ise suiistimalin söz konusu olduğu durumlarda işgörenlerin kişisel değerlere bağlı olarak farklı davranışlar sergileyebileceklerini ileri sürmüştü ve bazı işgörenlerin bu gibi durumlarda ses çıkarmak zorunda olduklarını hissetmelerine karşın, bazı işgörenlerin de böyle bir zorunluluk hissetmediklerini belirtmiştir. Bazı bireyler, suiistimal neticesinde ortaya çıkabilecek olumsuz durumlardan çok fazla etkilenmeyip, bu durum ile baş edebileceklerine inandıkları için ses çıkarmayı tercih ederken, bazı bireyler ise böylesi durumlar ile etkin bir biçimde baş edemeyecekleri korkusunu yaşayabilmektedirler (Brinsfield, 2009. 269).

### **1.4.3. Bireysel nedenler**

Bu bölümde, sessizliğin oluşum sürecinde bireysel nedenler; yöneticilere güvenmemesi, konuşmasının riskli görülmesi, dışlanma korkusu, ilişkilerin bozulacağı korkusu, geçmiş deneyimler ve kişilik özelliklerine değinilmiştir.

#### **1.4.3.1. Yöneticilere güvenmemesi**

Örgütsel sessizliğin oluşmasındaki en önemli faktörün örgüt yöneticileri olduğu yapılan araştırmalarda açıkça belirtilmektedir. Yöneticilerin astlarına olan tutumları, astların geri bildirimlerine ilişkin verdikleri tepkiler, sessizlik sürecinin ortaya çıkmasında önemli ölçüde etkide bulunmaktadır.

#### **1.4.3.2. Konuşmanın riskli görülmesi**

Sessizlik teorileri kısmında da açıklandığı gibi, bireyler toplum içerisinde görüşlerini ifade etmeden önce fayda-maliyet analizi yaparlar. Çalışanlar kendilerine güvenmelerine rağmen örgütle ilgili konulardaki tartışmalara katılmanın ve açıkça konuşmanın misilleme ile karşılaşılma ihtimali nedeni ile riskli olduğunu düşünebilmektedir (Premeaux ve Bedeian, 2003).

#### **1.4.3.3.Dışlanma korkusu**

İnsanlar fikirlerini, dahil oldukları toplumun fikirleriyle örtüşmediğini hissettiklerinde toplum tarafından reddedilme korkusu yaşarlar, bu yüzden tedbirli davranırlar. Bu seçim çoğu zaman kişileri sessizlik davranışına yöneltir ( Scheufele ve Moy, 2000).

#### **1.4.3.4.İlişkilerin bozulacağı korkusu**

Örgüt kültürü içerisinde çalışanların uyumu örgütsel performansı arttırmaktadır. İş görenler çalışma arkadaşlarının bilgi ve tecrübe eksikliğinden kaynaklı hatalarını görmezden gelip yöneticilerine söylememektedirler. İş görenler çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerini zedelemek korkusuyla sessiz kalmaktadırlar.

#### **1.4.3.5.Geçmiş deneyimler**

Çalışanlar sadece meslektaşlarıyla konuşmaları ve gözlemleri ile değil aynı zamanda de deneme ve kötü deneyimlerle de sessiz kalmayı öğrenmektedir (Milliken ve Morrison, 2003). Açık iletişime karşı sınırlandırılmış bir ortam sessiz kalmaya zemin hazırlamakta, sessizliği kapsayan normların yaratılmasına olanak vermekte ve sessizliği temsil eden davranış kalıplarının oluşmasına katkı sağlamaktadır (Taşkiran, 2010).

#### **1.4.3.6.Kişilik özellikleri**

Çalışmaya başlayan iş görenler kendilerine has kişilikleriyle örgüt yapısı içinde yerlerini alırlar. İş görenlerin kendilerine has kişilik özellikleriyle yapacakları işler ve içinde buldukları örgüt yapısının uyum içinde olması gerekir. Böylelikle iş görenler iş yaşamındaki başarılarını yükletirler, tersi bir durumla karşılaşırlarsa iş görenlerin başarıları düşecektir. İş görenler, iş ortamlarında üstlenecekleri rolleri benimseyerek sosyalleşme süreçlerinde iş yaşamına hazırlıklı oldukları takdirde, örgütün amaçları ile kendi amaçları doğrultusunda bütünlük sağlamaları kolaylaşacaktır.



Örgüt yapısı içerisinde etkili iletişim kurabilen, sorumluluk bilincine sahip, iş arkadaşlarının motivasyonunu yükseltebilen, uyum gösteren, güvenilir kişiliği olan iş görenler, örgütlerinin etkinlik, verimlilik ve performans düzeylerini pozitif yönlü etkilemektedirler. Buna karşılık örgüt yapısı içerisinde sadece bireysel çıkarlarını ön planda tutan, uyumlu olmayan, işbirliğine ve dayanışma içerisinde olmayan, kötümser ve ümitsiz kişiliği olan iş görenler, kendileriyle beraber örgütlerini de negatif yönlü etkilemektedirler.

## **1. 5. Örgütsel Sessizlik Türleri**

Sessizlik türleri ile ilgili alan yazında farklı fikirler bulunsa da en çok kullanılan Van Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından yapılan sessizliğin ve sesini çıkartmanın belirlendiği 3 sessizlik türüdür. Kabullenici korumacı ve korunmacı sessizlik olarak 3 sessizlik türü belirlemişlerdir.

### **1.5.1.Kabul edilmiş sessizlik**

Kabullenici sessizlik vazgeçmişliğe ve grubun değişim yaratabilme kapasitesine inanmamaya dayalı olarak, bilgileri kendine saklamayı ifade eden kasıtlı pasif bir davranıştır (Dyne, ve diğ., 2003). Bireylerin durumu kabullenmesi söz konusudur.

İş görenler örgütlerinin içinde buldukları durumlardan kurtarmak için pek çok yöntemlerin olduğunu farkındadırlar, yine de isteksiz davranmaktadırlar. Çünkü iş görenler örgütlerinin gelişiminden umutlarını kaybetmiş ve herhangi bir konu hakkında fikir, görüş ve önerilerini kendilerine saklamaktadırlar.

Kabul edilmiş sessizlik çalışma ortamında; “Konuşsam da bir faydası olmayacak”, “Boşver bu düzen böyle gelmiş böyle devam eder”, “Boşuna kendini yıpratma, hiçbir şey değişmeyecek” gibi herkes tarafından bilinen sözlerle kendisini göstermektedir. Sonuç olarak; kabul edilmiş sessizlik, kasıtlı olarak pasif ve ilgisiz davranışları tasvir eder.

### **1.5.2.Korumacı sessizlik**

Korunmacı sessizlikle benzer şekilde koruma amaçlı sessizlik de örgütü ve diğerlerini koruma düşüncesinden kaynaklanan bilgi ve fikirleri kendine saklama tercihidir.

Korunma amaçlı sessizliğin aksine korumacı sessizlikte iş görenler konuşmaktan doğabilecek negatif sonuçlardan daha çok, diğer iş görenler için endişelenerek sessiz kalmayı tercih etmektedirler. İş görenler kasıtlı ve aktif olarak örgüt çıkarlarını koruma içgüdüsüyle bilgilerini, fikirlerini, görüş ve önerilerini kendilerine saklamaktadırlar.

### **1.5.3.Korunmacı Sessizlik**

İş görenlerin iş hakkında görüş ve önerilerini üstlerinden korkması neticesinde kendileri zarar görmemek için ifade etmemeleri korunmacı sessizlik olarak ifade edilmektedir. Morrison ve Milliken; kişisel korku hissetmenin örgütsel sessizliğin ana etkenini oluşturduğunu belirtmişlerdir. Aynı zaman da psikolojik güven ile de bağıntılıdır. Korunmacı sessizlik, işgörenin kendisini dış tehditlerden korunması için tasarlanmış kasıtlı ve proaktif davranışlardır.

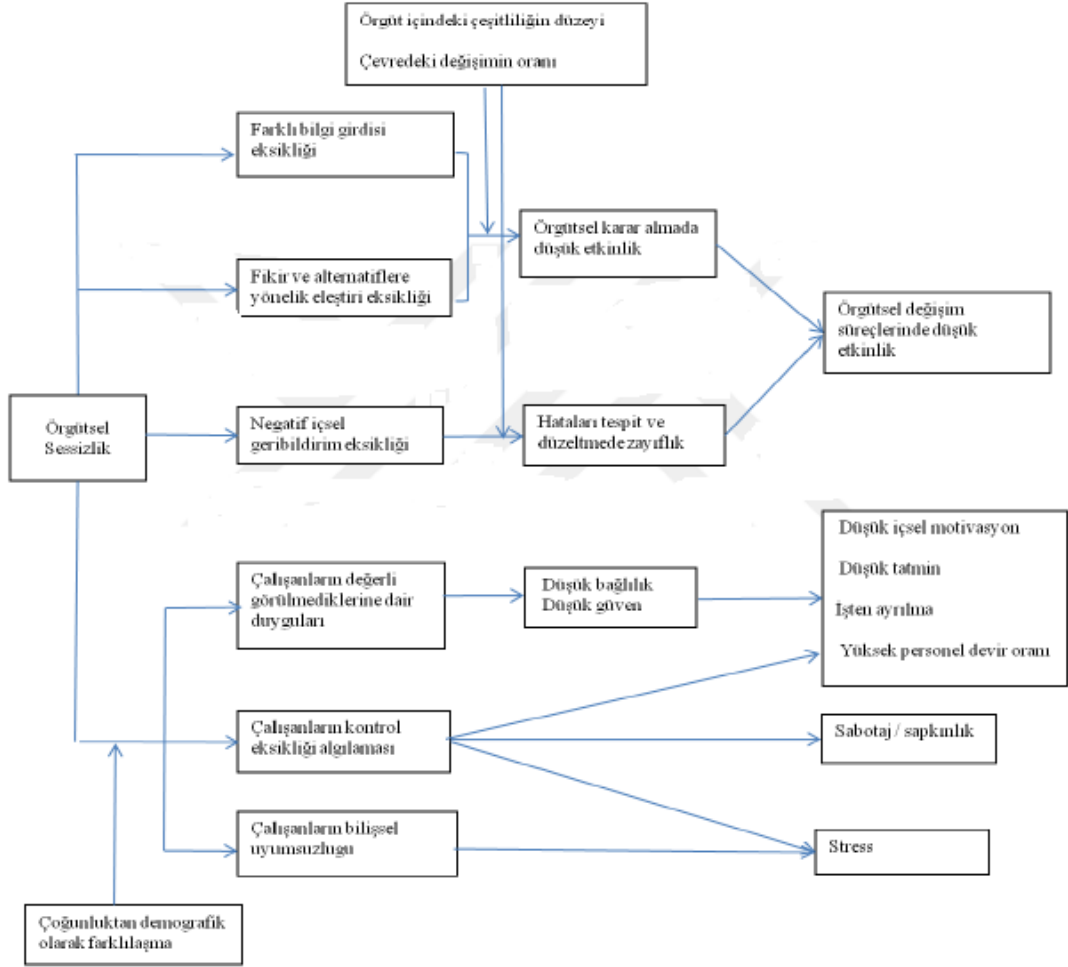
Korunmacı sessizlik ile mum etkisi birbiriyle benzerlik gösterir. Mum etkisi; iş görenlerin örgütlerinde negatif bilgileri veya haberleri bildirmelerindeki isteksizliği ifade etmektedir. İş görenler bazı haberleri yöneticilerine bildirilerken filtreleme işleminden geçirirler.

### **1.5.4Örgütsel sessizliğin sonuçları**

- Örgüt içinde çalışanların iletişimsizlik nedeniyle birbirinden uzaklaşması,
- Sosyal ortamdan çekilerek bireysel sessizleşmelerini yoğun olarak benimsemeleri sonucunda kendilerini örgütten izole etmeleri,
- Tüm örgüt kapsamında, sorunların dile getirilmemesinden kaynaklanan sessizliğin, örgüt içinde bir kültür haline gelmesi tehlikesi,
- Çalışanların verimliliklerinin, iş tatmini ve örgüte olana bağlılıklarının azalması,
- Çalışan güven ve motivasyonunun azalması, stres, duyarsızlaşma ve işe yabancılaşma düzeyinin artması,
- Değişime adapte olamama riski,
- Yaratıcılığın engellenmesi gibi muhtemel sonuçlar olabilir.

Bu bağlamda çalışanların sessiz kalmayı tercih etmesinin, süreç içerisinde örgüte doğrudan ve dolaylı olarak olumsuz yansımaları olacaktır. Örgütsel sessizliğin sonuçlarına

ilişkin unsurlar Şekil 1.2.'deki Morrison ve Milliken (2000) tarafından oluşturulan modelde ayrıntılı bir biçimde gösterilmiştir.



Şekil 1.4. Örgütsel sessizliğin etkileri (Morrison ve Milliken, 2000)

### 1.5.5. Bireysel sonuçları

Sessizliğin, iş görenler üzerindeki etkileri, sorumluluk alanında ve iş çevresinde yaşadığı sıkıntı ve sorunları dile getirme yetisini kaybetmesine, iş arkadaşlarıyla çatışma ve onlara karşı kin duygusu hissetmesine, yaratıcılık hissini kaybetmesine, kurumsal aidiyetini yitirmesine, pozitif katkısının azalmasına, motivasyonunun düşmesine, manevi doyumunu yitirmesine, psikolojik problemlere, iletişim eksikliğine, kendisini değersiz hissetmesine, kendilerini izole ederek örgütten uzaklaşmalarına, bilgi aktarımının engellenmesine, sebep olmaktadır.

### **1.5.6.Örgütsel Sonuçları**

İş görenler, iş yerlerinde negatif tepki ya da engellenme ile karşılaşmamak için mesleki beceri ve yeterliliklerinin pozitif faydalarını iş yerlerine aktaramamaktadırlar. Bu da örgüt içerisinde sessizliğe neden olmaktadır. Oluşan sessizlik, örgüt faaliyetlerinde yanlış kararlar alınmasına yol açmaktadır. İş görenlerin kurumuna güvenini sorgulamasına, kurumsal kimliğin zedelenmesine, iş gücü kaybına, performans düşüklüğüne, verim kaybına, iş yerinde stres artışına, çalışanlar arasında husumete, hiyerarşik yapının bozulmasına çalışma disiplininin yitirilmesine ve çalışanlar arası yetenek aktarımının ortadan kalkmasına yol açar.

## İKİNCİ BÖLÜM KAYIRMACILIK

Türk Dil Kurumu tarafından yayınlanan Türkçe Sözlük (1998. 1249)'te kayırma; "kayıрма 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. 73) toplumumuzda kullanılan, "adam kayırmacılık", "kollamacılık", "iltimas", ve "torpil" kavramları ile eş anlamlıdır (Büte, 2011b, 179).

### 2. KAYIRMACILIK KAVRAMI

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 belirtmektedir. Ayrıca bu seçimi çok çarpıcı bir örnekle de 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.

Çevrimiçi Oxford Sözlüğü (2015), kayırmacılığı en genel anlamıyla diğerlerinin bedelini ödediği kişisel tercih olarak tanımlamaktadır. TDK (2015) ise kayırma fiilinin eş anlamlısını “iltimas” olarak vermekle beraber, toplum içinde “torpil” kelimesi daha çok kullanılmaktadır. Alanyazın tarandığında, kayırmacılık için en ağır ifade ise toplumsal bir

kanser olduğu yönündedir ( Alpha Review by Burke Group, akt. Kwon 2006. 1). 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. 61-75) bir kayırmacılık türü olan eş-dost kayırmacılığının (kronizm) kültürler arası analizini yaptıkları çalışmalarında kayırmacılığın olmasını dört unsura bağlamaktadırlar. 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. 281-297) 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. 260-261).

Prendergast ve Topel (1996. 959) örgütlerde kayırmacılığın fayda ve zararlarını inceledikleri çalışmalarında, yöneticilerin tercih ettikleri işgöreni 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.

## **2.1. Kayırmacılığın Kültürel Öncüleri**

Kayırmacılığın kültürel öncüllerini ele almadan önce kültürün tanımını yapmak gerekmektedir. Kültür kavramını 1980 yılından günümüze birçok boyutuyla inceleyen Hofstede (2011. 3) kültürü bir topluluğun üyelerini diğerinden ayıran ortak anlamların, ritüellerin, normların ve geleneklerin toplamı olarak tanımlamıştır.

Kültür analizlerini birçok araştırmacı yapmıştır fakat bu tanımlama ve analizlerden oluşturulan modellerden, üç araştırmacının çalışmaları dikkate değer şekilde araştırmacı ve uygulayıcı tarafından kabul görmüştür. Bunlar Hofstede, Schwart ve Inglehart modelleridir. Yapılan incelemelerde de modellerin ölçtüğü başlıkların benzer olması

dolayısıyla ve araştırmamızın problemi “kültür” olmadığı için en çok talep gören Hofstede Modeline önerdiği kültürel boyutlar irdelenmiştir. Dolayısıyla bu bölümde, Hofstede Modeline verileri ışığında kültürler arası farklılıklar ve bunların toplumun bakış açlarına etkileri kayırmacılık ekseninde ele alınacaktır.

### **2.1.1. Hofstede modeli**

Hofstede (2011. 8) ulusal kültürleri beş boyutta tanımlamıştır. Bunlar;

- Güç mesafesi
- Bireysellik / Toplulukçuluk
- Maskülen / Feminin
- Belirsizlikten Kaçınma
- Uzun / Kısa Dönemli Oryantasyon

### **2.1.2. Güç mesafesi**

Kültürün güç mesafesi boyutu toplumun bireyleri arasındaki eşitsizliğe odaklanır (Yeganeh 2014. 4). Toplumda güç mesafesinin düşük ya da yüksek olması bireylerin bakış açılarını belirler. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda daha güçsüz bireyler gücün adaletsiz dağıtıldığını kabul eder ve beklerler. Hiyerarşik bir yapı vardır, herkesin hiçbir tereddüte yer bırakmayacak şekilde bir yeri vardır. Düşük güç mesafeli toplumlarda ise bireyler gücün adil şekilde dağıtılması için mücadele ederler. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda yolsuzluklar nadir olur ve skandalların üstü kapatılmazken yüksekte ise tam tersidir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda statü, üstlere bağlılık, otoriteye itaat ve hiyerarşik karar alma vardır (Hofstede 2011. 9). Bu toplumlarda Elitlerin gizli bir gücü vardır, sorgulanması ve karşı konulması çok olası değildir. Güç mesafesinin ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda yolsuzluklar daha fazla olmaktadır (Sanyal 2004. 12). Düşük güç mesafesinin olduğu toplumlarda üstlerle astlar arasındaki mesafe daha az olup unvanlar ve statüler daha az önemlidir. İşbirliği ve uyum ön plandadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda eşitsizlik olağan karşılanırken, lider ya da büyüğe bağlılık önceliklidir. Güçlü olan öncelik ve ayrıcalığa sahiptir, bu toplumlar yozlaşmış ve daha çok yolsuzluk olma ihtimalinin olduğu toplumlardır (Davis ve Ruhe 2003. 278).



### **2.1.3.Bireysellik/toplulukçuluk**

Toplulukçu kültürlerde, ahlak kavramı birliğin muhafaza edilmesine tekabül eder ve arkadaşlar, meslektaşlar ve aile gibi grupların iyiliği ile tanımlanır (Husted 2000.203). Hofstede (2011. 11) bireyselliği, sosyal yapının daha rahat olduğu, bireylerin kendilerinden ve çekirdek ailesinden sorumlu olduğu bir durum olarak nitelirmektedir. Diğer akrabalarıyla çok sıkı fıkı yetişmeyen çocukta “ben” kavramı gelişir. Çocuk büyüdüğünde diğer bireyleri, karakteristik özelliklerine göre sınıflandırır. Bu toplumlarda eğitimin hedefi bağımsız bireyler yetiştirmektir.

Toplulukçuluğu ise ilişkilerin daha sıkı, sadakatin ön planda olduğu, bireylerin ait olduğu grubun diğer bireyelerinin yararına olan şeyleri yapmasının beklendiği bir olgu olarak belirtmektedir, “biz” kavramı ve grup içi dayanışma daha ön plandadır.

Çocuklar dayı, amca hala vb. akrabaların içinde yetişir dolayısıyla yetişkin olduğunda diğer insanları bizden olanlar ve olmayanlar olarak ayırır. Bireysel kültürlerde görev önemli iken, toplulukçu kültürlerde görevden ziyade ilişkiler daha önemlidir. Bireysel kültürlerde ben ve özel hayatın mahremiyeti vurgulanırken, toplulukçu kültürlerde aidiyet üzerinde durulur. Toplulukçu kültürlerde kişiler arası ilişkiler önemlidir ve kayırmacı davranışa yol açan en önemli etkidir (Yeganeh, 2014. 13).

Khatri ve Tsang (2003. 291-293) eş-dost kayırmacılığının kültürel öncüllerini ve sonuçlarını çalıştıkları araştırmalarında; toplulukçu kültürlerde kayırmacılığın hayat bulabildiğini. Bunun en önemli sebebinin ise “Partikularizm” yani belirli bir topluluğa bağlılık, tikellik kavramının ve de “paternalizm” yani babacan davranışların bu kültürlerde yoğun olduğu sonucuna varmışlardır.

### **2.1.4.Belirsizlikten kaçınma**

Kültürün belirsizlikten kaçınma boyutu, toplumların gelecekle ilgili kaygıları, muğlak durumlardaki tepkileridir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlar inanç kodlarının, kural ve kanunların katı olduğu toplumlardır. Düşük olduğu toplumlarda ise kanun ve kurallar daha azdır. Husted (2000. 204), belirsizlikten kaçınmanın yüksek

olduğu toplumlarda kanun ve kuralların sıkı olduğunu fakat pratikte uygulamanın ironik olarak az olduğunu belirtmiştir.

Hofstede (2011. 10) belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda kuralların az olduğunu fakat uyulduğu sonucuna varmıştır. Eğitim dünyasından bir örnek vermek gerekirse; yüksek güç mesafeli toplumlarda öğretmen bütün cevapları bilir ve otoritedir, düşük toplumlarda ise öğretmen bütün cevapları bilmeyebilir.

### **2.1.5. Maskülen/feminen**

Kültürün maskülen boyutu; başarı, kahramanlık, iddiacılık ve başarıya maddi ödülü temsil eder. Toplumun büyük bölümü rekabetçidir. Tam tersi feminen boyut ise işbirliği, mütevizilik, zayıf olanla empati ve yaşam kalitesini temsil eder. Feminen kültürler uzlaşma amaçlıdır (Hofstede 2011. 12).

### **2.1.6. Uzun kısa dönemli oryantasyon**

Her toplum günümüz ve gelecek ile uğraşırken geçmişle ile bağlarını muhafaza etmelidir. Bu boyutta yüksek olan toplumlar daha faydacı yaklaşımlar sergileyen toplumlardır. Geleceğe hazırlık için modern eğitim yöntemlerini benimserler. Düşük olanlar ise gelenekleri devam ettirmeye meyilli ve değişime şüphe ile bakan toplumlardır (Hofstede 2011. 13).

Yeganeh (2014) kültürün beş boyutunun yolsuzluk ile ilişkisini sorguladığı araştırmasında kültürün (Hofstede 1980- 2001) tarafından ölçülendirilen beş boyutundan, yüksek güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve toplulukçuluk boyutları ve yolsuzluk arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Kayırmacılığın bir yolsuzluk türü olduğundan yola çıkarak, bu boyutların kayırmacılıkla da ilişkili olduğu aşikardır.

Bunu destekleyen bir diğer bulgu ise Güney ya da Doğu ( geleneksel-gelişmemiş) kültürler ve Kuzey ya da Batı (modern-gelişmiş) kültürler arasındaki belirgin farklardır. Finlandiya, İsveç ve Kanada gibi bireysellik ve düşük güç mesafesi boyutlarından yüksek puan alan, otonom ve kendini ifade eden Kuzey ya da Batı kültürleri en temiz toplumlar iken, toplulukçuluk ve yüksek güç mesafesi boyutlarından yüksek puan alan Nijerya,

Bangladeş ve Ekvator gibi Güney ya da doğudaki gelişmemiş, gelenekçi toplumlar yolsuzluk ve kayırmacılık açısından en kirli toplumlarıdır (Yeganeh 2014. 1-17).

The Hofstede Center (2015) birçok ülke gibi Türkiye'yi de kültürel boyutlar açısından incelemiştir. Türkiye güç mesafesinde 66 puanla yüksek güç mesafeli, bireysellik / toplulukçuluk boyutunda 37 puanla toplulukçu, Feminin / Maskülen boyutunda 45 puanla ortalarda, belirsizlikten kaçınma boyutunda ise 86 puanla çok yüksek bulunmuştur. Özellikle bireyselliğin düşük ve güç mesafesinin yüksek çıkması Türkiye' de kayırmacılık probleminin varlığını ve yüksek olduğunu göstermektedir.

## 2.2. Kayırmacılık türleri

Asukanutlu ve Avcı (2010. 96) kayırmacılığın ve nepotizmin Türkçede eşanlamli olarak kullanılmasına rağmen kayırmacılığın nepotizmden daha kapsamlı ve birçok çeşidi olduğunu belirtmektedirler. Alanyazın tarandığında kayırmacılığın birçok çeşidi olduğu görülmektedir (Chandler 2012, Aydoğan 2009, Polat 2007, Bearfield 2004, Khatri vd. 2003, Abdalla vd. 1998). Kayırmacılık birçok şekilde olabilmesine rağmen aşağıdaki dört türü en yaygın olanlardır. Bunlar;

- Akraba kayırmacılığı (Nepotizm)
- Eş-dost kayırmacılığı (Kronizm)
- Siyasal Kayırmacılık (Patronaj)
- Clientelism

Clientelism ve patronaj iki farklı siyasi kayırmacılık türüdür. Siyasi kayırmacılığın eğitim üzerine etkileri daha kapsamlı hem siyaset bilimini hem de eğitim bilimlerini ilgilendiren bir başka çalışmanın konusu olduğu kanısıyla bu iki kayırmacılık türü araştırmamızın dışında tutulmuşlardır. Kamuda amirler ve iş görenler ya da iş görenlerin kendi aralarında olabilen kayırmacılık türleri akraba kayırmacılığı ve eşdost kayırmacılığıdır.

Bu araştırmada eş dost kayırmacılığı (kronizm) kayırmacılık problemi olarak ele alınmıştır. Bunun sebebi okullarda akraba kayırmacılığının (nepotizm) okul yönetiminde

müdürlerin personel seçiminde etkileri olmaması ve akrabaların aynı okulda çalışma ihtimallerinin düşük olmasıdır.

### **2.2.1.Akraba kayırmacılığı (nepotizm)**

Nepotizm kavramı Latince “yeğen” anlamına gelen “nepot” sözcüğünden türemiştir (Abdalla, Maghrabi ve Raggad 1998. 555, Araslı ve Tümer 2008. 1238). Nepotizm kelimesi günümüzde kişinin maddi kazanç sağlamadan kan bağı olan kişileri yetenek, beceri ve eğitim seviyesine bakmaksızın istihdam etmesi ya da terfi ettirmesi (Asukanutlu ve Avcı 2010. 96, Araslı ve Tümer 2008. 1238, Özsemerci, 2003. 28) anlamlarında kullanılmaktadır. Pelletier ve Bligh (2008. 828) benzer şekilde aile bağları ile ayrıcalık ve unvan kazanma diye açıklamaktadır.

Bellow (2003. 22-25) ise bir bireyin ailesinin veya aileden başka bir üyenin desteğiyle yetkin olmadığı işin ya da görevin başına geçmesi olarak niteleyerek, doğru işe doğru kişinin atanması durumunda akraba kayırmacılığının zararlı olmadığını öne sürmüştür. Araştırmacı ayrıca akraba kayırmacılığının seks, yemek gibi bir ihtiyaç olduğunu ve kapitalizmin motoru olan kavramlardan birisinin de insanın kendi çocuklarının refahı olduğu örneğiyle açıklamıştır. Ayrıca Bellow (2003. 20) kendi kitabı dışında akraba kayırmacılığı üzerine yazılmış ilk ve tek kitabın 17. Yüzyılda İtalyanca yazılmış “Roma’nın Papaları ve Yeğenleri” kitabı olduğunu belirtmiştir.

Akraba kayırmacılığı kavramının kullanılmasının tarihi 17. Yüzyıla bazı papaların pozisyonlarını akrabaları lehinde yeteneklerine bakmaksızın kullanmasına dayanmaktadır (Abdalla, Magharabi ve Raggad, 1998. 555, Ciulla, 2005. 155). Bu terimin kullanılmasına yol açan Papa Calixtus III’un papalığı sırasında yaptığı kayırmalardır (Abdalla, Magharabi ve Raggad 1998. 555). Ciulla (2005. 155) ise “nepotismo” (yeğen) sözcüğünün 14. ya da 15. yüzyılda türediğini papaların kendi akrabalarını veya evlilik dışı çocuklarını bazı görevlere atamalarından dolayı kullanılmaya başlandığını aktarmaktadır.

Nepotizm (Akraba kayırmacılığı) kelime olarak 14.-15. yüzyıllara dayansa da kavram çok daha eskidir. Çin atasözü “Bir adam memur olursa, eşi, çocukları, köpekleri, kedileri hatta tavukları cennete gider” şeklindedir. Poligaminin yaygın olduğu antik Çin’de akraba kayırmacılığının oldukça yaygın olduğu görülmektedir.

Konfüçyus'un başarı ile çocuk sevgisi veya korunması arasındaki eşitsizliği dengeleyen "Etik Doktrin"i birçok alanda olduğu gibi kayırmacılığın engellenmesi konusunda da Çin medeniyetine büyük katkısı olmuştur. Avrupa'da ise akraba kayırmacılığı, daha çok kilise, devlet ve iş dünyasını şekillendiren stratejik evlilikler yoluyla olmuştur (Bellow 2003. 96).

Osmanlı'da kayırmacılığın en bariz örneklerinden birisi de eğitim dünyasındadır. "beşik uleması" denen sisteme göre eğer bir âlimin çocuğu erkek olursa doğar doğmaz babasının maaşı kadar maaş bağlanmaktadır. Beşik uleması mesleğin babadan oğula geçmesidir ve Abdulhak Hamid'in âlim çocuğu olması dolayısıyla maaşa bağlandığı bilinir (Ortaylı 2001. 49). Sağ (2003. 17) ise eğitim dünyasında genel anlamda kayırmacılığın 16. Yüzyıldan sonra bilimsel yetkinliğin geri plana itilmesiyle, yaygınlaştığını belirtmektedir.

Cumhuriyet döneminde de birçok akraba kayırmacılığı örneğine ya da iddiasına rastlanmaktadır. En güncel iddia ise Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan'ın damadının kurucusu olduğu partiden milletvekili adayı ve de cumhurbaşkanının kızını kendine danışman atamasının akraba kayırmacılığı örneği olarak nitelenmesidir (Ilıcak 2015).

Bellow (2003. 51-52) akraba kayırmacılığının canlıların doğasında olduğunu iddia etmektedir. Birçok hayvanın soyunu devam ettirmek için fedakârlık yaptığını biyologlara dayandırarak aktarmaktadır. Türlerin en formda olanın hayatta kalması için mücadele ve kendini feda etmenin yaygın olduğunu belirten yazar, birçok biyoloğun çalışmasına da atıfta bulunarak, insanlık ırkının soyunu devam ettirme içgüdüsüyle diğer ırklara üstünlük sağladığını belirtmiştir. İnsanın akraba kayırmacılığı ile bütünleşik olduğu ise araştırmacının vardığı sonuçtur.

Bir kayırmacılık türü olan akraba kayırmacılığının sebeplerini Abdalla, F. H., Maghrabi, S., Raggad, G. B. (1998) Arap dünyasında incelemiştir. Türkiye'nin Arap ülkeleri ile sosyal ve kültürel benzerlikleri dolayısıyla ülkemizdeki akraba kayırmacılığının sebeplerini görmek açısından bu benzer kültür örnekleri yararlı olacaktır. Araştırmada akraba kayırmacılığının sebepleri dört ana başlıkta incelenmiştir.

●**Sosyo-Kültürel Yapı.** Arap dünyasında sosyo-kültürel yapı akrabalık ve kabile ilişkileri üzerine kuruludur. Bireylerin yeteneklerini ve başarılarını ailesine

karşı sorumluluklarını yerine getirmek için kullanması gerekmektedir. Bu durum akraba kayırmacılığını teşvik eder.

●**Ekonomik Yapı.** Arap dünyasındaki zayıf ekonomik yapı çalışma hayatını da etkilemektedir. Buna ek olarak ekonomi, tarım ve sınırlı oranda endüstriye bağlıdır. Bu durum iş fırsatlarının az olmasını ve aile bağları sayesinde iş bulmanın yaygınlaşmasına sebep olmaktadır.

●**Eğitim Yapısı.** birçok ülkede baskın fikirler öğrencilerin teknoloji dünyasından ziyade geleneksel alanlarda eğitim almasını teşvik etmektedir. Bu eğitim iş dünyasındaki emek gücünde dengesizliğe yol açmakta bu da yine bir önceki maddede olduğu gibi nepotik ilişkilerle iş bulmayı normalleştirmektedir.

●**Politik Yapı.** Arap ülkelerinde kamu iş garantisi açısından en iyi yer dolayısıyla kamuda çalışan memurlar aile üyelerinin sivil kamu kuruluşlarına ve askeriyeye girmeleri konularında yardımcı olmaktadır.

Akraba kayırmacılığı; kamuda bir kişinin akrabalarını liyakat ve başarı göz önünde bulundurulmadan kayırılmasıdır. Kamuda akraba kayırmacılığı ile ilgili yapılan çalışmaların neredeyse tamamı akraba kayırmacılığının olmaması gereken, topluma ya da örgüte zarar veren bir davranış olarak nitelenmektedir. Akraba kayırmacılığının olumsuz etkileri ve sonuçları “Kayırmacılığın Sonuçları” başlığı altında incelenecektir.

### 2.2.2.Eş-dost kayırmacılığı(kronizm)

Eş-dost kayırmacılığı (Kronizm) yakın arkadaşların, yeteneklerini dikkate almadan göreve getirilmesidir. “Cronyism” kelimesi, 17. yüzyılda Cambridge Üniversitesi öğrencilerinin kendi aralarında “yakın arkadaş” anlamına gelen “crony” kelimesinden türemiştir. Kelimenin bilinen en eski kaydı yine Cambridge Üniversitesi’ndedir; Samuel Pepys (1633-1703) eski bir Cambridge öğrencisidir ve bir arkadaşının günlüğünde “.... *who was great chrony of mine; benim en yakın arkadaşım*” diye yazmıştır (Creswell 2010, 109). Kelimenin kökeni Latince “uzun süreli” anlamına gelen “khronios” dur. Siyaset dünyasında ilk defa kullanılması ise 19. Yüzyılda ABD’de olmuştur (Oxford Sözlüğü 2015). 1840 yılında arkadaşlık kurma istekliliği ve becerisi olarak kullanılan

kelime çok sonra 1952 yılında ABD Başkanı Truman'ın atamalarda yeteneklerden ziyade arkadaşlık ilişkilerinin göz önünde bulundurulduğu suçlamasıyla ve New York Times gazetesinden bir gazetecinin bu durumu kronizm olarak nitelendirmesiyle, eş dost kayırmacılığı anlamıyla kullanılmaya başlanmıştır. Bu şekilde kullanılmasından sonra kelimenin nötrlüğü kaybolmuş ve günümüzde politik yolsuzluğa giden yol, kişisel tercih ya da adamına göre muamele anlamlarında kullanılmaktadır. Eş-dost kayırmacılığı, kişisel özellik ve kabiliyetlerine bakılmaksızın akrabalar dışındaki tanıdıkların kayırılması durumudur ( Khatri ve Tsang 2003. 289- 290). Eş-dost kayırmacılığı “soft form of conspiracy” yani ağır olmayan komplo ya da anlaşma şeklinde tanımlanabilir. Sosyal ağlar yoluyla Mafyadaki örgütlenme biçimine benzemektedir. Merhametin ve cömertliğin kötü emeller için kullanılması olarak da yorumlanabilir (Begley vd. 2009. 281).

Örgütlerde eş-dost kayırmacılığı ise iki türlü olmaktadır. Yatay ve dikey eş-dost kayırmacılığı. Yatay eş-dost kayırmacılığı, arkadaşlar, meslektaşlar gibi aynı seviyede olanların birbirini kayırması iken dikey eş-dost kayırmacılığı üstlerin astları kayırmasıdır. Dikey eş-dost kayırmacılığında sadakat önemlidir. Bir nevi hiyerarşik korumadır. Sadakatin ve ilişkilerin başarı ve yeteneğin yerini aldığı dikey eş-dost kayırmacılığında amirler farkında olarak ya da olmadan ödemelerden, terfiye birçok konuda üçüncü tarafın zarar göreceği kayırmacı davranışlar sergileyebilirler (Khatri ve Tsang 2003. 291). Eş-dost kayırmacılığının kontrolü özellikle kişisel ilişkilerin önemli olduğu yani toplulukçu toplumlarda zordur (Ashour 2004. 16). Eş-dost kayırmacılığı temelli atamalar politikacıların en çok başvurduğu şeydir. Atanan eşin dostun diğer herhangi bir işte bulamayacağı ayrıcalıklar olacaktır; yüksek maaş, iş garantisi, daha az çaba, keyfi bütçe kullanımı bunlardan bazılarıdır (Martins 2010.5).

Ülkemizdeki son yılların en ünlü eş-dost kayırmacılığı iddiası ise Emniyet Genel Müdürlüğünde olmuştur. Belli cemaat mensuplarının sınavlarda usulsüzlük yaparak polis okullarına kendi cemaat üyelerini aldıkları, akabinde ise emniyet teşkilatında örgütlendikleri suçlamasıyla davalar açılmış binlerce kişinin görevine son verilmiş veya yeri değiştirilmiştir. Belli bir bölüm üst düzey müdür ise tutuklu olarak yargılanmaktadır (Şimşek 2014).

### **2.2.3. Siyasal kayırmacılık (partizanlık)**

İktidara gelen siyasi partinin lider veya üst düzey yöneticileri bürokrasiye kendi yandaşlarını yerleştirerek kadrolaşmakta ve liyakat ilkesini ihlal etmektedirler. Bunun sonucunda bürokrasi özerkliğini kaybetmiştir. Neo-liberal politikaların ülkemizde 1980'den sonra uygulanmaya başlanmasıyla birlikte kamu sektörüne ve bürokrasiye girme, konumunu koruma ve yükselme için iktidardaki siyasi partiye yakın olma gerekli olmuştur (Çakır, 2014). İktidara gelen siyasi partinin seçimlerde kendisini desteklemiş olan kişileri kamu kurum ve kuruluşlarında istihdam etmesi, hem kamu yönetiminin tarafsızlığını zedelemekte hem de etkin ve verimli çalışmasını engellemektedir (Yıldırım, 2013). Siyasal yandaşlık gerek bürokrasinin üst düzeyinde gerekse bürokrasinin alt düzeyinde kamu kaynaklarının israf edilmesine yol açmaktadır (Aktan, 2002. 58).

### **2.2.4.Hizmet kayırmacılığı**

Hizmet kayırmacılığı siyasi süreçte ortaya çıkan bir diğer siyasi yozlaşma türüdür (Aktan, 2002. 59). Yılmaz ve Kılavuz (2002), siyasal iktidarın gelecek seçimleri kazanarak iktidarını sürdürebilmek amacıyla, bütçe kaynaklarını yağmalayarak bütçe ödeneklerini, oylarını azami seviyeye çıkaracak biçimde seçim bölgesine tahsis etmesini hizmet kayırmacılığı olarak tanımlamıştır. Özsemerci (2002)'ye göre hizmet kayırmacılığı, iktidardaki siyasi partinin bir sonraki seçimde yeniden iktidar olabilmek için bütçe kaynaklarını, oylarını maksimize edecek şekilde kendi seçim bölgelerine ayırması ve böylece bütçe kaynaklarını yağmalamasıdır. Her iki tanımda birbirine yakın olup; iktidardaki siyasi partinin gelecek seçimleri yeniden kazanmak için oylarını çoğaltacak şekilde bütçe kaynaklarını kendi seçim bölgesine kullanması, bütçenin yağmalanması, her iki tanımda da ortak olarak belirtilmektedir.

### **2.2.5.Gönül yapma (Suvasyon)**

Gönül yapma suvasyon olarak da adlandırılmaktadır. Siyasal iktidar, seçim öncesinde kendisine yardımcı olan bazı partizan grupları seçim sonrasında devletin imkanlarından daha çok yararlandırmaktadır. Bu yararlandırma, bazı vakıflar veya yarı kamusal kuruluşlar aracılığıyla destekleme ve sosyal amaçlı mali yardımlar şeklinde



olmaktadır (Yıldırım, 2013). Böylelikle siyasal iktidar seçimlerde kendisine destek olan partizan grupların gönlünü yapmaktadır.

### **2.2.6.Patronaj**

Siyasi partiler iktidara geldikten sonra, yaygın olarak kamudaki üst düzey bürokratları görevden alarak, boşalttığı bu kadrolara siyasal yandaşlık, ideoloji, nepotizm, kronizm gibi faktörleri esas alarak yeni kişileri atayabilmektedir. Bu durum alanyazında patronaj olarak adlandırılmaktadır (Özsemerci, 2002. 22). Patronaj siyasal bir hastalık olarak nitelendirilmektedir (Aktan, 1997. 1008). Devletin aşırı büyümesinin ve başarısızlığının nedenlerinden birisi de patronajdır (Aktan, 2002. 58). Kamu kurum ve kuruluşlarına personel alımında veya atanmasında liyakate dayalı bir uygulama yerine, akrabalık, eş dost ilişkileri ve partizanlık ilişkilerinin hakim olduğu kayırma sistemine başvurulmaktadır (Peker vd., 2014).

### **2.2.7.Cinsel kayırmacılık**

Cinsel kayırmacılık, bir çalışanın, bağlı bulunduğu müdüre/patronuna/yetkiliye cinsel fayda sağlaması nedeniyle, öncelikli muamele görmesidir (Tol, 1991). Cinsel kayırmacılık, bir yöneticinin, cinsel ve/veya romantik bir ilişki yaşadığı çalışana bir takım terfiler ve/veya primler sunarken, aynı faydaları diğer donanımlı üçüncü taraf çalışanlara sağlamadığı durumlarda oluşmaktadır (Sheridan, 2007). ABD Eşit İstihdam Fırsatı Komisyonu (EEOC) cinsel kayırmacılığı; patronuna/işverenine, cinsel fayda sağlayan veya onun cinsel isteklerine yanıt veren çalışanın, istihdam fırsatlarından ve ödülllerinden yararlanırken, donanımlı oldukları halde, işveren tarafından görmezden gelinen ve açıkça yasadışı cinsiyet ayrımcılığına maruz kalan kişilerin olduğu ilişkiler bütünü olarak tanımlamaktadır (Tol, 1991).

### **2.3.Kayırmacılığın Sonuçları**

Khatri vd. (2003. 289-303) çalışmalarında kültürün bireysellik ve toplulukçuluk boyutu ışığında inceledikleri örgüt içindeki kayırmacılığın sonuçlarını, bireysel ve örgütsel sonuçlar olarak ikiye ayırmışlardır. Bireysel sonuçları iş tatmini, örgütsel bağlılık ve bütünleşme olarak sınıflandıran araştırmacılar, kayırmacılığa maruz kalan yani bedel

ödeyen üçüncü kişinin ya da kişilerin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgüte bütünleşme düzeylerini düşük bulmuşlardır.

Örgütsel düzeyde sonuçlar ise performans, tutum ve ataletdir. Kayırmacılık örgütlerde performansı olumsuz yönde etkilemektedir. Bunun birkaç sebebi vardır. Birincisi kişisel görüşlerin doğru karar vermeyi olumsuz etkilemesi yani işgören hakkında olumlu düşünen bir amirin olumsuz geri dönüt bildirme olasılığı azdır.

Sadakat gösteren ya da grup içi çalışan olarak nitelendirilen işgörenin performansı abartılı değerlendirilebildiği gibi bazı işgörenlerin yetersizlikleri grup içinde kapatılabilir. İkincisi ise sadakat temelli değerlendirilen işgören performansını arttırmak için hiçbir çaba göstermediği gibi önemli görevlerde bulunmasına rağmen, görevlerini yerine getirmez ya da eksik getirir.

Çünkü işgören enerjisini amirini memnun etmeye harcar. Bu tip işgörenler yetenek değerlendirilmediği için kolay yükselirler ve yetenekli bireylerin önemli görevlere gelmesini engellerler, dolayısıyla örgütün gücü de azalır. Kayırmacılığın örgüt açısından son kurbanı ise karar alma kalitesidir. Kayırmacılığın olduğu örgütlerde üst her şeyi bilmektedir. Asttan beklenen ise isteneni söylemesidir. Yöneticinin etrafı “evet efendim” cillerle doludur, örgüt içi tartışma ve akabinde doğru yolu bulma yoktur.

Araştırmanın sonuçlarında bireysel ve örgütsel boyutta aşağıdaki verilere ulaşılmıştır;

- Şartsız tam sadakat ile kayırmacılık arasında olumlu ilişki vardır.
- Grup içi olarak nitelenen iş gören grup dışı olandan daha fazla iş tatminine sahiptir
- Örgütsel bağlılık ve kayırmacılık arasında olumsuz bir ilişki vardır.
- Kayırmacılık ve kendini zorla kabul ettirme arasında olumlu bir ilişki vardır.
- Kayırmacılık ve örgütsel performans arasında olumsuz bir ilişki vardır.
- Grup içi manevi tatmin düzeyi yüksek iken, genel anlamda örgütte düşüktür.
- Kayırmacılık ve örgütsel atalet arasında olumlu bir ilişki vardır.

Kayırmacılığın en önemli sonuçlarından birisi de öğrenme verimliliğini yani eğitim performansını azaltmasıdır. Kayırmacılık, iş görenlerin daha az çaba göstermesine, dolayısıyla yüksek pozisyonların gerektirdiği iş edinimlerinin yerine ilişkilere çaba harcamasına yol açar. Öğrenme ya da edinim motivasyonunun yok olması ise verimsizlikle sonuçlanmaktadır (Coco ve Lagravinese 2014. 444).

Zingale (2012) Independent gazetesindeki röpotajında, Eş dost kayırmacılığı temelli kapitalizmin yaygın olduğu İtalya'ya ve ABD'ye olası zararlarını şu şekilde aktarmıştır;

*Eş-dost kayırmacılığı, ifade özgürlüğünü bastırıp, çalışma motivasyonunu bertaraf eder ve kariyer fırsatlarını tehlikeye atar. İfade özgürlüğünü kaybetmek, para kaybetmekten daha kötüdür. Eş-dost kayırmacılığı ülkenin ekonomik büyüme potansiyelini çalmış durumdadır. ABD'nin de çalmasından endişe ediyorum.*

Comerford (2002, Akt. Kwon 2006. 1) kayırmacılığın işyerindeki çatışmaların en önemli sebebi olduğunu belirtmektedir. Kanada'daki kamu çalışanları arasında yaptığı araştırmada kayırmacılık iş yükünden sonra en önemli işyeri çatışma kaynağı olarak görülmektedir. Chen (2013. 1) ise kayırmacılığın en büyük zararının verimliliği düşürmesi olduğunu ifade etmektedir. Albright ve Carr (1997, Akt. Kwon, 2006. 1) tarafından yapılan bir araştırmada, Kayırmacılık işyerinde güç savaşlarının sebebi olması dolayısıyla da çalışanlarla ilgili yapılan hayati hatalardan birisi kabul edilmektedir.

Birçok ülkede özellikle gelişmemiş ülkelerde verimlilik kaybının en önemli sebebi olan (Kim 2004. 103) kayırmacılık kişilerin adalet duygusuna, hükümetin istihdam sürecindeki şeffaflığına zararlar vermektedir. Kayırmacılık ile ilgili en önemli sorun ise ciddi bir problem olarak görülmemesidir (Nadler ve Schulman 2006). Araslı, vd. (2006. 304) ve Araslı ve Tümer (2008. 1240-1242) kayırmacılığının insan kaynakları boyutunda, iş kaynaklı stresi arttırdığını, iş tatminini olumsuz etkilediğini ve işyerinde dedikoduyu ve iş bırakma niyetini tetiklediği sonucuna varmışlardır. Khatri vd. (2003. 296) kayırmacılık ya da kayırmacılık algısının, örgütsel bağlılık üzerinde ikramiyelerden, terfiden, ödemelerden daha önemli biretkiye sahip olduğunu belirtmektedirler.

## 2.4.Okul Yönetiminde Kayırmacılık

Okul yönetiminde kayırmacılık, okul yöneticisinin çeşitli nedenlerle (sendika üyeliği, siyasi görüş, hemşehricilik, aynı okuldan mezun olmak, akrabalık bağı, cinsellik vb.) okul içindeki kişi veya kişileri yasalara aykırı olarak koruması, desteklemesi, kollaması ve diğer çalışanlara tanımadığı olanakları sunması olarak tanımlanabilir (Meriç, 2012). Kayırmacılık, okul müdürleri tarafından uygulanan mikro-politikaların bir boyutudur (Pounder ve Blase, 1988). Öğretmen düşünüş biçimini ve davranışlarını etkileyen verimsiz idareci davranışlarından biri de kayırmacı tutumlardır. Müdür pozisyonu etki bakımından, müdürü okul içerisinde merkezi noktaya taşır. Müdürün uygulamalarını anlamak ve onunla baş edebilmek de öğretmenlerin zihnini kurcalayan en önemli konudur (Spaulding, 1997).

Okul müdürleri tarafından sergilenen kayırmacı tutumlara karşı öğretmenler duygusal olarak öfke duymakta, depresif bir ruh haline bürünmekte, kaygı duymakta veya boyun eğip itiraz etmeden rıza gösterebilmektedirler. Öğretmenler kendilerine misilleme yapıma korkusundan dolayı tüm bu duygu durumlarına rağmen, okul içerisindeki kayırmacılığın kaçınılmaz bir şey olduğunu ve buna boyun eğmekten başka çare olmadığını da düşünebilmektedirler. Bu yüzden de, taşıdıkları memnuniyetsizlik duygularıyla, müdürün karşısına nadiren çıkmaktadırlar (Pounder ve Blase, 1988).

Okul müdürlerinin kayırmacılık tutumları, tartışmasız tüm eğitsel örgütlerin karmaşık bir gerçeğidir ve ortadan kalkması pek olası görünmemektedir. Hatta bazıları, kayırmacı tutum ve davranışların, örgüt içerisindeki kimi gerekli fonksiyonları yerine getirdiğini düşünmektedir. Öte yandan, şu kesinlikle bir gerçektir ki, kayırmacı eylemler, okulun potansiyel kaynaklarının, gücünün ve öğretmen performansının altını oyan çok önemli bir politik olgudur. Eğer okullar, eğitsel ve örgütsel hedeflerine ulaşmak istiyorlarsa, sahip olduğu insan kaynağının; değer verilmesi, korunması ve geliştirilmesi gereken bir araç olduğunu fark etmek zorundadır. Her ne kadar, kayırmacılık, okullarımızın politik bir gerçeği olsa da, müdürler tarafından sergilenen kayırmacı tutumlar ile bunların, öğretmenler üzerinde yarattığı etkilerin anlaşılması, görülme olasılığı yüksek ciddi işlevsizlik sonuçlarının da azaltılmasını sağlayacaktır (Pounder ve Blase, 1988).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL GÜVEN

İnsanlar, topluluklar halinde yaşamlarını sürdürürler. Bu yaşam döngüsünde ise birlikteliğe ve birlikte hareket etmeye ihtiyaç duyarlar. Geçmişin tozlu sayfalarına şöyle bir bakıldığında, birlikte hareket eden toplumların ne kadar başarılı sonuçlar aldıkları görülebilir. İşte bu başarılı birlikteliklerin temelinde hep “güven” kavramı bulunmaktadır.

### 3.GÜVEN KAVRAMI

Güvenin olmadığı birliktelik ve beraberliklerin sonu hep hüsrarla biter. Ancak temeline güvenin yerleştirilmesi durumunda birliktelik ve beraberlikler bir anlam taşımaya başlar ve böylece ulaşılmak istenen şeylere daha kolay erişebilme fırsatları elde edilebilir. Önemi bu derece büyük olan güven kavramı üzerine araştırmacılar pek çok tanımlamalar getirmişlerdir. Bu tanımlamalardan bazılarına ve güven kavramının önemine aşağıda yer verilerek birlikte, öncelikle güven kavramının tarihsel gelişiminden de kısaca söz edilmiştir.

Güven kavramı, insanlık tarihi kadar eskidir. Tarihin her döneminde insanlar, ne zaman birlikte yaşamayı benimsemişler, bu zamandan itibaren güven ve güvensizlik kavramlarını da kullanmaya başlamışlardır. Güven, kelime olarak 13. yy.’la dayanmaktadır ve bu kavramın etimolojik kökleri ise, sadakat ve bağlılık ifade eden daha eski dönem deyimlerinden gelmektedir. M.Ö. 551 ve 479 yılları arasında yaşayan ünlü filozof Konfüçyüs, güvenin, tüm sosyal ilişkilerde dengenin sağlanması için bir ön koşul olduğunu ileri sürmüştür. Sosyal ve felsefi bilimler alanlarındaki birçok klasik dönem yazarı da, sosyal yaşamın bozulmasının önünde bir engel olarak güvenin ne kadar hayati bir öneminin olduğunu belirtmiştir (Çimen, 2007. 84).

Kelimelere dökülmesi zor olan, elle tutulamaz ve gözle görülemez soyut bir kavramı ifade eden “güven”, kısaca korku, çekinme, kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu olarak tanımlanabilir. Literatürde güven kavramı üzerine gerçekleştirilen araştırmalara bakıldığında ise araştırmacıların bakış açılarına göre güven kavramının farklı özelliklerine odaklandıkları ve araştırma amaçları doğrultusunda bu kavrama çeşitli tanımlar getirdikleri görülmektedir (Küskü, 2003. 140).

Rousseau vd.'ne göre güven, bir tarafın, karşı taraftan bireysel olarak fayda sağlayacağına ya da en azından herhangi bir istismara veya zarara uğratılmayacağına ilişkin olumlu beklentiler içerisinde olması şeklinde tanımlanırken (Rousseau, Sitkin ve Burt, 1998. 394), Giffin ve Williams'a göre ise güven, riskli bir ortamda bir kişinin, başka bir kişinin davranışına karşı duyduğu itimat olarak tanımlanmıştır (Lee, 2004. 3).

Francis Fukuyama (1995. 21) ise güven kavramını, belirli kurallar çerçevesinde yaşayan, düzenli, dürüst ve işbirliği kurma yönünde davranışlar sergileyen bir toplum içerisindeki her birey tarafından ortak bir biçimde paylaşılan beklentiler olarak ifade etmiştir.

McAllister'a (1995. 25) göre güven, bir kimsenin, karşısındaki kimsenin sözlerinden, davranışlarından ve kararlarından emin olması ve buna göre eylemde bulunma yönündeki istekliliği iken, Heimovics'e (1984. 545) göre ise güven, bir kişinin, başka bir kişinin ya da grubun özverili veya yararlı olacağı konusundaki beklentisi olarak ifade edilmiştir. Güven kavramı ile ilgili önemli araştırmaları bulunan bir diğer araştırmacı olan Mishra (1996. 265) da güven kavramını, bir tarafın, diğer tarafa yeterli, açık, ilgili ve itimat edilebilir olduğu yönündeki inancına karşı savunmasız kalma isteği olarak tanımlamıştır.

Akademisyenler ve çeşitli araştırmacılar açısından bakıldığında güven kavramı ile ilgili ortak bir tanımın ortaya çıkarılamamasına şaşırılmamalıdır. Çünkü söz konusu kavramın kullanılabilir bir kavramsal tanımlanmasının yapılması konusunda geniş bir eksiklik mevcuttur. Bu durumun ise iki temel nedeni vardır. Bunlardan ilki, güven kavramının doğası ile ilişkili olduklarından birkaç başka kavramın, güven kavramı ile aynı anlamda kullanılmasıdır. Söz konusu kavramlar arasında işbirliği, emniyet ve öngörebilme gibi kavramlar yer almaktadır. İkinci neden ise, araştırmacıların kendi bakış açılarından yola çıkarak, güven kavramıyla ilgili birçok yaklaşım geliştirmiş olmalarıdır (Volery, 1998. 1).

Bazı araştırmacılar güven kavramını teorik olarak tamamlanmamış bir alan şeklinde değerlendirmekle birlikte, bazıları da güven kavramının öncülleri ve ardılları üzerine yoğunlaşmanın evrensel ve tek bir tanım oluşturmaktan daha önemli ve faydalı olacağını vurgulamışlardır (Hosmer, 1995. 380-381). Güven kavramı üzerine araştırmalarda bulunan bütün araştırmacılar, bu kavramın risk unsurunu barındırdığı konusunda hemfikirdirler.

Risk ve karşılıklı bağımlılık, güvenin oluşması için gerekli olan faktörlerdir (Costa, 2003. 108). Luhmann'a göre güven, risk ile ilgilidir ve risk de kişinin kazanacağı faydadan daha fazla zararlarla karşılaşabileceği bir durumda yapacağı tercihtir. Kişinin karşılaştığı risk, mantıken kabul edilebilir seçim sınırları içerisinde ise, bu durumda karar verme sürecinde güven kavramı herhangi bir rol oynamayacaktır. Dolayısıyla güven kavramı, risk ve belirsizlik kavramları ile sıkı bir ilişki içerisinde (Meyerson, Weick ve Kramer, 1996. 178).

İnsanlar arasında sağlıklı ilişkiler kurabilmenin temel faktörü iletişim olmakla birlikte, iletişimin temelinde de güven kavramı bulunmaktadır. Dolayısıyla güveni özenle beslemek gerekmektedir. Güven yaratmak, güveni kurumsallaştırmak ve güveni sürdürülebilir kılmak, örgütler için oldukça önemlidir. Bu açıdan bakıldığında güven, bilinçli tutarlılık kadar sürekli bir itina ve gayret göstermeyi zorunlu kılmaktadır (Solomon ve Flores, 2001. 29). Yapılan araştırmalarda, alınan yüksek maaşların işgörenleri tatmin etmeye yetmediği ve onları örgütlerine bağlayan başka değerlerin de olduğu tespit edilmiştir. İşgörenler için maddi değerlerden ziyade manevi değerler daha önemlidir. İşte güven kavramı, bu manevi değerlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgörenlerin işyerlerindeki çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve işgörelere çeşitli fırsatların sunulması durumunda, işgörenlerin örgütlerine olan güvenleri artacaktır. İşgörenlerin emeklerinin karşılığını almaları, sahip oldukları yetki ve yükümlülüklerinin açıkça belirtilmesi, terfi ve kariyer olanaklarının olması gibi etkenler, onların örgütlerine duydukları güven düzeylerini olumlu bir biçimde etkilemektedir (Smith, 1998. 6-9).

Yukarıdaki tanımlamalar ve açıklamalar doğrultusunda güven, güvenen ve güvenilen kişilerin bir arada oldukları zaman dilimi ve kazandıkları tecrübelerle dayalı olarak, söz konusu kişilerin belirli özelliklerinden etkilenen, güvenilen kişinin zarar verici bir davranış sergilemeyeceği ve bununla birlikte güvenen kişinin bazı beklentilerini karşılayacağı doğrultusunda bir beklenti ve inanç içeren psikolojik bir durum şeklinde tanımlanabilir (Arı, 2003. 20).

### **3.1.Güveni Oluşturan Temel Faktörler**

Güven, kişilerin sergiledikleri davranışlar ve sözlü olarak verilen teminatlar ile bir yandan sürekli söz verip, bunları yerine getirmekle yani "güvenilir" olmakla, öte yandan da

başka kişileri söz verip, bunları yerine getirmeye özendirmekle yani “güvenmekle” meydana gelen bir olaydır (Solomon ve Flores, 2001. 110). Güven, çeşitli davranış biçimlerinde kendini gösterebilmektedir. Bir kişinin, başka bir kişiye güvenmesinin ardında, o kişinin dürüst, iyi niyetli veya bunlar gibi pek çok faktör yatabilir (Nootboom, 2003. 28). Bu faktörlerin neler olduğuna ilişkin olarak pek çok araştırmacı çeşitli faktörler ileri sürmüşler, ancak bu faktörlerin genellikle hep aynı faktörlerden ibaret olduğu görülmüştür. Bu tez çalışması kapsamında ise beş faktöre yer verilmiştir. Bunlar; güvenilirlik, dürüstlük, bağlılık, tutarlılık, ve açıklık faktörleridir. Güveni oluşturan bu beş temel faktör ile ilgili açıklamalar aşağıda başlıklar halinde verilmiştir.

### **3.1.1.Güvenilirlik**

Güvenilirlik, bireylerin ihtiyaç duydukları şeylerin olumlu bir biçimde karşılanacağı yönündeki inançlarını ortaya koyar ve bir anlamda iyimserliğin öngörülebilirliğidir (Hoy ve Moran, 1999. 187). Kişilerin güvenilir olarak nitelendirilmelerinde başlıca rol oynayan unsurlar; yardımseverlik, bütünlük ve yeterlilik olarak belirtilmiştir (Mayer vd., 1995. 717). Bu kavramlar ile ilgili açıklamalar aşağıda verilmiştir.

Yardımseverlik kavramı, güvenin en geniş yönünü temsil etmektedir (Hoy ve Moran, 1999. 187). Yardım, güvenilen tarafın, güvenen tarafa karşı olumlu yönelişi olarak tanımlanırken (Mayer vd., 1995. 719); yardımseverlik ise, bir kişinin iyi olduğuna, önemsenen bir şeyin güvenilen bir kişi tarafından muhafaza edileceğine veya herhangi bir zarar görmeyeceğine olan inanç şeklinde tanımlanmaktadır. Yardımseverlik kavramı, dürüstlük, başkalarının iyiliğini istemek gibi ahlaki özelliklere vurgu yapmaktadır. Bununla birlikte yardımsever olmak ve karşı tarafında da yardımsever davranmasını beklemek, güvenin ahlaki yönünü de ortaya koymaktadır (Hoy ve Moran, 1999. 187).

Bütünlük kavramı ile güven duyulacak kişi veya grubun doğruluk ve dürüstlüğü adına sahip olduğu üne atıfta bulunmaktadır (Six, 2004. 4). Bütünlük kavramı, verilen taahhütlerin ve sözlerin yerine getirilmesindeki uyum durumu olarak tanımlanabilir (Mayer vd., 1995. 719). Örgütsel güven çerçevesinde ise bütünlük kavramı, kabul edilmiş değerler ve kurallar olarak ifade edilmektedir (Six, 2004. 4).



Yeterlilik kavramı ise spesifik bir alanda etkili olabilmek için gerekli olan beceriler, uzmanlıklar ve özellikler şeklinde ifade edilmektedir (Six, 2003. 200). Kişinin sahip olduğu yeterlilik düzeyiyle ilgili olarak başka bir kişinin kendisine dürüst davranılacağına güvenmesi karmaşık bir durumu ortaya koymaktadır. Yaşlanmakta olan bir cerrah, sarhoşluk problemiyle uğraşan bir avukat, yaptığı işten bıkmış bir profesör vb. örnekler ciddi sorunlara neden olabilir. Bu kişilerin bize karşı dürüst olacaklarına güvenseniz dahi, kaybettikleri ustalıkları ve muhakeme güçlerine ilişkin olarak bu insanların kendilerine karşı dürüst olacaklarına ise güvenemeyebiliriz (Solomon ve Flores, 2001. 108). Dolayısıyla yeterlik, beklendiği ve yapılacak işin standartlarına göre davranma yeteneğidir.

### **3.1.2.Dürüstlük**

Doğruları dile getirmemek, insanların arkasından konuşmak gibi davranışlar, güven duygusunun oluşmasını engelleyen davranışlardır. Verilen sözleri yerine getirmek, sırları herkesle paylaşmamak, yalan söylememek, insanları kandırmamak gibi davranışlar ise bireylerin güvenilirliklerinin temel öğelerinin ilk sıralarında yer almaktadır. Dürüstlük kavramı, insanın karakter, tutarlılık ve doğruluğunu yansıtmaktadır. İnsanın ifadeleri ve davranışları arasındaki tutarlılık, dürüstlüğün bir işaretidir. Gerçekleri çarpıtmamak, başkalarını suçlamamak ve kendi davranışlarının sorumluluğunu kabul etmek, birer dürüstlük örneğidir (Hoy ve Moran, 1999. 188).

### **3.1.3.Bağlılık**

Bağlılık kavramı, örgütü ve örgüt çalışanlarını koruma, destekleme ve diğerlerini cesaretlendirme olarak ifade edilmektedir. Bağlılık, üstü kapalı bir şekilde verilen sözdür (Hosmer, 1995. 385). Güvenilirliğin alt bir unsuru olarak bağlılık kavramı, özen gösterme, gayret sarf etme ve emin olma durumları ile ilgilidir. Bağlılığın temelinde, güvenilen bireyin, güvenen bireyin beklentilerini karşılamak için gayret sarf edeceği inancı yatmaktadır. Bireylerin tutarsız davranışlar sergilemeleri, bağlılık duygusunda eksikliğe neden olabilir. Dolayısıyla bağlılık duygusu ile ilgili herhangi bir eksikliğin dikkatli bir biçimde değerlendirilmesi gerekmektedir (Six, 2003. 201).

### **3.1.4.Tutarlılık**

Tutarlılık, bireyin davranışlarının öngörülebilirliği ve herhangi bir durum ile karşılaşıldığında olay yerinde muhakeme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Butler, 1991. 650). Sözlerin ve davranışların birbiriyle tutarlı ve uyumlu olması güven oluşumunun temelidir (McGregor, 1967. 35). Sözler ve davranışlar arasındaki tutarsızlık ve uyumsuzluk ise güven duygusunun azalmasına yol açar. Örgütlerde yöneticilerin kendi aralarındaki güven ve bunun sonrasında gelişecek olan işgörenler arasındaki güven, tutarlı davranışlar ile oluşmaktadır ve aynı zamanda da iş ilişkilerindeki kararlar da, söz konusu bu davranışlardan etkilenmektedir (Shockley-Zalabak, vd, 2000. 40).

### **3.1.5.Açıklık**

Açıklık, düşüncelerin ve bilgilerin özgür bir biçimde başkalarıyla paylaşılabilmesidir (Butler, 1991. 650). Açıklık ve güven kavramları, birbirini tamamlayan kavramlardır. Açıklık, güveni beslediğinden, o olmazsa güveni de muhafaza etmek güç olur. Yapılan araştırmalar güvenin olmaması durumunda açıklığın da meydana gelmediğini ortaya koymaktadır (Polat, 2009. 20). Çünkü kişinin gerçek duygu ve düşüncelerini gizlemesi, hem kendine olan güveninin azalmasına, hem de çevresinin ona olan güveninin azalmasına yol açacaktır. Bu nedenle açıklık kavramı, duygu ve düşüncelerin olduğu gibi ortaya konulması şeklinde de ifade edilmektedir (Hosmer, 1995. 384).

### **3.2.Güvenin Aşamaları**

Güven, birbirini takip eden dört aşamada oluşmaktadır. İlk aşama, “koşullu güven” aşamasıdır. Bu aşamada güvenmeye çalışma yönünde bir istek ya da bir eğilim olduğu görülmektedir. Fakat bu tür bir güvende şüphencilik unsuru ağır basmaktadır ve bu aşamada “eğer bunu yaparsan o zaman ne olacağını görürüz” ifadesi, bu aşamadaki güveni göstermektedir. İkinci aşama, “görerek güven” aşamasıdır. Bu aşama, yaşanmış olan tecrübelerle bağlı olarak gerçekleşmektedir ve “ne yaptığını kendi gözlerimle gördüğüm sürece...” ifadesi, bu aşamadaki güveni göstermektedir. Üçüncü aşama, “deneyerek güven” aşamasıdır. Bu aşama ise belirli durumlar altında belirli şeyleri yapma ya da benzer durumlar karşısında benzer tutum ve davranışları sergileme sonucunda ortaya çıkan güvendir. Dördüncü ve son aşama ise, “koşulsuz güven” aşaması olup, bu aşamada

herhangi bir koşul olmaksızın bireylere karşı tamamen bir güvenme durumu söz konusudur (Barutçugil, 2002. 98-99).

### **3.3.Güven Türleri**

Güven, kişiler arası ilişkilerde çok sık kullanılan ve bu nedenle de herkes tarafından farklı algılanabilen bir kavramdır. Farklı zamanlarda ve yerlerde, farklı ilişkiler, farklı güven ayrımları meydana getirilebilir. Dolayısıyla söz konusu bu farklılıklar, kişilerin güven kavramına birbirinden farklı anlamlar yükleyebilmelerine de zemin hazırlamaktadır (Lewicki, vd, 1998. 439).

Her bireyin farklı şekillerde algılayabileceği güven kavramının sınıflandırılmasının temel amacı, güvenin gelişim aşamalarını tanımlanabilmesini ve bireylerarası ilişkilerin belli bir zaman periyodunda nasıl değişikliğe uğradığının anlaşılabilmesini mümkün kılmaktır (Lewicki ve Bunker, 1996. 115).

Literatürde güven ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda çeşitli güven sınıflandırmaları mevcuttur. Bu tez çalışması kapsamında güven sınıflandırmaları iki ana başlık altında ele alınmıştır. Bunlar, McAllister'ın Güven Sınıflandırması ve Shappiro, Sheppard ve Cheraskin'in Güven Sınıflandırması'dır. Aşağıda bu sınıflandırmalara ilişkin açıklamalara ve kısaca literatürde adı geçen bazı güven türlerine de yer verilmiştir.

#### **3.3.1.McAllister'ın güven sınıflandırması**

McAllister'a göre güven kavramı, temelindeki rasyonellik ve duygusallık unsurları nedeniyle farklılaşan ve dolayısıyla da kişilerarası ilişkinin niteliğini ve sonuçlarını değiştirebilen "bilişsel güven" ve "duyuşsal güven" olmak üzere iki temel yapı olarak ele alınmıştır (McAllister, 1995. 25-26). Bu iki temel yapıyla ilgili bilgiler aşağıdadır.

##### **3.3.1.1.Bilişsel güven**

Bilişsel güven, bir bireyin güvenilirliği, doğruluğu, dürüstlüğü, bağlılığı, teknik yetkinliği ve sorumluluklarını yerine getirmesi konusunda, diğer bireylerin düşüncelerini ifade etmektedir. Bilişsel güven, kime hangi koşullar altında ve ne derecede güvenileceği

söz konusudur. Güvenilirlik ölçütü oluşturmada “iyi nedenler” olarak ne kullanılacağına karar verilmektedir. Mevcut bilgi ve “iyi nedenler”, güven kararının temelini oluşturmaktadır (McAllister, 1995. 25-26). Güvenin bu türü, diğer kişilerin sorumluluklarını yerine getirme yeteneğinin değerlendirilmesini ifade etmektedir (Hopkins ve Weathington, 2006. 484).

Bilişsel güven, diğer kişiler ile ilgili inançları ve bazı bilgileri içermektedir. Yöneticilerin geçmişte güvenilir davranışlar sergileyen çalışanlarına, gelecekte de aynı şekilde davranacaklarını öngörmeleri dolayısıyla güvenmeleri buna örnek olarak verilebilir (Lamsa ve Puctait, 2006. 132). Bilişsel güven, bir bireyin güvenilirliği, dürüstlüğü ve bağlılığı ile ilgili olarak diğer kişilerin inançlarını ifade etmektedir. Güven ilişkilerinin var olması ve gelişmesi, genellikle güvenilirlik ve bağlılık beklentilerinin birlikte olmasını zorunlu kılmaktadır (McAllister, 1995. 26).

Örgütlerde güven ilişkisinin kurulabilmesi, için üç kriter oldukça önemlidir. İlk kriter, “performans” kriteridir. Örgütlerde işgörenler arasındaki ilişkiler zaman geçtikçe gelişme gösterdiğinden dolayı güven için öncelikle işgörenlerin geçmişte kendine verilen görevleri nasıl yaptıklarına bakılmak suretiyle performans düzeyleri değerlendirilir. İkinci kriter ise, “sosyal benzerlik” kriteridir. Kişilerarası sosyal benzerlikler, güvenin gelişimini etkileyebilmektedir. Bir grup içerisinde etnik köken vb. gibi aynı özelliklere sahip olan kişiler, çalışma ilişkilerinde güven elde etme ve güven ortamı oluşturmada, temel özellikleri yönünden o gruba benzemeyen kişilere oranla daha avantajlı bir durumda olabilir. Üçünü ve son kriter de, “biçimsel rolün belirlenmesi” kriteridir. Örgütlerde biçimsel rollerin belirlenmesi güven kavramını beslemektedir. Roller, icra edilen mesleğin niteliklerini ortaya koymaktadır. Bu anlamda eğitim veren her örgüt, güveni destekler ve icra edilen meslekte ilerleme ise zamanla kazanılabilir (McAllister, 1995. 28).

### **3.3.1.2.Duyuşsal güven**

Duyuşsal güven, bireylere gösterilen ilgi ve özen sonucunda gelişen duygusal bağın ortaya koyduğu güçlü ve özel bir ilişkiyi ifade etmektedir (McAllister, 1995. 33). Duyuşsal güvende bireylerarasında duygusal bağların oluşması oldukça önemlidir. Bu güven türünde güven, iki taraf arasında karşılıklı ilgi ve özen unsurlarıyla gelişmektedir (Hopkins ve Weathington, 2006. 484). Birey, güven ilişkilerine duygusal olarak yatırım yapmak ve

diğer bireylerin iyiliği için gerçek ilgi ve özenini ortaya koymak suretiyle, bu gibi ilişkilerin içsel yetkinlik olduğuna ve bu duyarlı davranışının da bir karşılığı olacağına inanmaktadır (McAllister, 1995. 26).

Bireylerarasında oluşan ve oluşması gereken güven kavramının bireylerin duygusal bağlarıyla da ilişkili olduğu bir gerçektir. Güven ilişkilerinde bireyler, duygusal yatırımlar yaparlar ve birlikte çalıştıkları diğer bireylerin rahatlığı ve huzuru için özen gösterirler. Bu tür ilişkilerde gösterilen özenin ve hassasiyetin içtenliğine inanan bireyler, mutlaka bunun karşılığını alırlar (McKnight ve Chervany, 1996. 12-15). Kişinin, birlikte iş yaptığı kişilerle olumlu ilişkiler içinde olması ve onlardan korkup çekinmemesi gerekir. Bu nedenle duyuşsal güven, işgörenlerin birbirleri hakkındaki olumlu düşüncelerini içermektedir. Eğer düşünceler olumlu olursa, olumlu davranışları ve tutumları da beraberinde getirir. Duyuşsal güven türünde karşı tarafın istek ve arzuları üzerine empati yapılmaktadır. Karşılıklı anlayış ve karşılıklı güven duygularıyla iş yapan bireyler arasındaki olumlu davranışlar, örgütlerin geleceği bakımından da oldukça önemlidir (Perry ve Mankin, 2007. 165-168).

Bir örgütte duyuşsal güveni meydana getirmek isteyen yöneticiler, çalışanlar arasındaki geçmiş etkileşimlere, sosyal benzerliklerin boyutuna ve örgütün yapısına ilişkin fikirler üzerine odaklanmalıdır. İş ilişkilerinin genellikle kişisel olması ve zamanla oluşması nedeniyle bireylerarası etkileşim çok önemlidir. Bireyler, diğerlerinin geçmişteki tutumları, adil davranışları ve gösterdikleri bağlılıklar ile ilgili olarak onlar hakkında belirli bir düşünceye sahip olurlar (McAllister, 1995. 27).

Duyuşsal güven, bireylerarası karşılıklı sorumluluk, ilgi ya da duygusal bağlara dayanırken, bilişsel güven ise, diğerinin güvenirliliğiyle ilgili yeteneklere ve inançlara dayanmaktadır (Cook ve Wall, 1980. 40). Duyuşsal güven, emniyette olma duygusu ve bireylerarasındaki ilişkilerde algılanan güçlü bağlar sonucunda meydana gelmektedir. Bu güven türü için itibar ile ilgili durumlar önemli olmakla birlikte, bilişsel güvene göre kişisel tecrübeler daha çok ön planda tutulmaktadır. Duygusal bağlar derinleştikçe, karşıdaki bireyin bilgisine olan güven de pekişmektedir. Bu duygu, güven odaklı ilişkileri şeffaflaştırmaktadır. Bu nedenle duyuşsal güven meydana geldiğinde bireylerarası ilişkilerdeki risk durumu da azalmaktadır (Johnson ve Grayson, 2005. 501).

Lewis ve Weingert'e (1985. 972). göre bilişsel güven, duyuşsal güvenden kaldırılırsa bu durumda “kör inanç” ortaya çıkmaktadır. Tersine duyuşsal güven, bilişsel güvenden kaldırılırsa bu durumda ise “risk taşıma” ortaya çıkmaktadır. Söz konusu bu güven türlerinin birbirinden farklı olduğu kabul edilse bile, kişilerarası güven ilişkilerini doğrulamak amacıyla her iki güven türünün birlikte ele alınarak incelenmesi gerekmektedir. İnsan ilişkilerinde farklı düzeylerde ortaya çıkan bilişsel ve duyuşsal güveni çözümlmeyi kolay hale getirmek için Webber ve Klimoski (2004. 1000). “Bilişsel ve Duyuşsal Güven Diyagramı” adını verdikleri bir model geliştirmiştir. Bu modelde, düşük bilişsel güven ile düşük duyuşsal güvenin “kuşkuculuğa”; düşük bilişsel güven ile yüksek duyuşsal güvenin “kör inanca”; yüksek bilişsel güven ile düşük duyuşsal güvenin “hesaplanmış riske” ve son olarak da yüksek bilişsel güven ile yüksek duyuşsal güvenin “bağlılığa” neden olacağı gösterilmektedir.

### **3.3.2.Shapiro, Sheppard ve Cheraskin'in güven sınıflandırması**

Shapiro, Sheppard ve Cheraskin (1992) güven kavramını, “hesaba dayalı güven”, “bilgiye dayalı güven” ve “özdeşleşmeye dayalı güven” olmak üzere üç grupta sınıflandırma yoluna gitmiştir. Onlara göre bir güven aşamasının ilerlemesi, bir önceki güven aşamasının gerçekleştirilmesine bağlıdır. Yalnız bu sınıflandırma kapsamında şöyle bir varsayım söz konusudur. O da, güvenin sözü edilen bu üç aşamayla açıklanmasında karşılıklı olarak her iki tarafın da geçmişleri dikkate alınmaz ve yeni bir ilişkiye başlandığı kabul edilir. Bu sınıflandırmada güvene taraf olanların geleceğe dönük belirsizlikleri mevcuttur (Lewicki ve Bunker, 1996. 118).

#### **3.3.2.1. Hesaba dayalı güven**

Bu güven türü, güvenin en zayıf halini ifade etmektedir. Kavramın adından da belli olduğu üzere güveni, yalnızca fayda-maliyet analizine dayalı olduğu zaman değeli bir strateji olarak dikkate almaktadır. Güvenilecek bireye karşı derin bir kuşku hali söz konusudur, ancak güvenmenin, güvenmemekten daha iyi bir taktik olduğu kabul edilir (Dietz, 2004. 6). Güvenin bu şekli, karşı tarafın güven ilişkisine zararı dokunacak bir davranış sergilemesi halinde elde edeceği faydaların ve zararların incelenmesi sonucunda güvenme ya da güvenmeme düzeyinin hesaplanmasını öngörmektedir. Hesaba dayalı

güven türündeki olumlu algılamalar, karşı tarafın niyetine ya da konusuna ilişkin yeterliliği ile ilgili elde edilen güvenilir bilgiye dayanmaktadır (Kamer, 2001. 39-40).

Hesaba dayalı güvende kime, neye, hangi şartlar altında ve niçin güvenileceğine ilişkin mantıklı bir seçim söz konusudur. Bu tür bir güvende güven ilişkisinin tarafları birbirlerinin güvenilirliklerini, geçmişte birbirleri hakkında sahip oldukları bilgiler ve rollerle ilişkili görevlerini nasıl gerçekleştirdiklerine bakarak değerlendirirler (McAllister, 1995. 28). Hesaba dayalı güven, sağlam bir temele dayandırılmış bir davranışın tutarlılığını esas almaktadır. Güven düzeyi başından sonuna kadar aynı derecede sürdürülmüş olup, güvenin ortadan kaybolması halinde ise cayma durumu söz konusu olabilir. Bu güven türü aynı zamanda bir kişinin karşısındaki kişiyle ilgili beklentilerini, güvenen ile güvenilen kişinin her ikisinin de davranışlarının güvenilir taraflarının fayda ve zararlarını tartmaya dayalı hesaplamaları içermektedir (Vos ve Wielers, 2003. 76).

Mantıklı olan bir kişinin yaptığı hesaba göre savunulan şudur. Eğer karşılıklı güvende kazanç, güveni kötü kullanarak yıkılan güvenden daha fazla ise, bu durumda karşı tarafa güvenmektedir (Vos ve Wielers, 2003. 78). Hesaba dayalı güven, güvenen bireyin, güvenilen bireyin davranışlarının faydalı olacağını algılaması sonucu meydana gelmektedir (Doney, Cannon ve Mullen, 1998. 605). Hesaba dayalı güvende, güvenen ile güvenilen birey arasındaki risk alma istekliliği, güven ilişkisini şekle sokar. Güven ilişkisi, mantıklı ve en fazla faydayı içeren hesaplamaları kapsamaktadır. Hesaba dayalı güven türündeki diğer önemli bir nokta da, mantıklı olan bireyin sosyal bağlamda ekonomik hareketin içerilmişliğinden etkilenmesidir (Granovetter, 1985. 482). Bu nedenle güvenilen bireyin vereceği karşılık sosyal normların etkisi altında kalabilir ve bununla birlikte de sosyal normlar, bireyin vereceği karşılığın öngörülebilirliğini ve hesabını güçleştirebilir (Uzbilek, 2006. 13).

### **3.3.2.2. Bilgiye dayalı güven**

Bilgiye dayalı güven, güvenilen bireyin davranışlarının öngörülebilirliği temeline dayanmaktadır. Güvenin bu şekli önemli olan şey, bireyin davranışlarını önceden sezinleyebilmek amacıyla bireyin yeterliliğinin iyi bilinmesidir. Bireyin özelliklerini bilme, o birey hakkında tahmin yapabilme ve sonuç olarak bu bireye güvenme veya güvenmeme seçimini yapmaya dayanmaktadır. Bilgiye dayalı güven, bir kişiyle ilgili olarak var olan bir

kuşku halinin ortadan kalkması ve bunun yerini güvenilir bilgiye dayalı olumlu beklentilerin alması durumunda oluşan güven türüdür. Gerçek güven işte bu noktada başlamaktadır. Beklentiler, deneyimler aracılığıyla doğrulandığı takdirde ise güven daha güçlü bir biçimde oluşmaktadır (Dietz, 2004. 6).

Bilgiye dayalı güvende düzenli iletişim, anahtar süreçtir. Düzenli iletişim diğer kişi ile doğru ilişkiler kurmayı, istenilen bilgilerin elde edilmesini ve değiştirilmesini, problemlerin ve çatışmaların çözülmesi için bazı yaklaşımlar geliştirilmesini sağlar (Uzbilek, 2006. 13). Bilgiye dayalı güvenin bir diğer özelliği de, muhtemel bir taraf ile ilgili daha fazla bilgi elde etmek amacıyla karşılıklı ilişkilerin geliştirilmesi doğrultusunda bir davranışın meydana getirilmesidir. Bu ise mülakatlar yapmakla, karşı tarafın sosyal durumdaki rolünü seyretmekle, çeşitli duygusal durumlarda karşı tarafı denemekle ve başkalarının bu davranışı nasıl yorumladıklarını öğrenmekle sağlanabilir. Bilgiye dayalı güven, güven ilişkisindeki tarafların birlikte iyi bir biçimde çalışıp çalışmayacaklarını tespit etmek için yeterli bilgiyi toplamalarına olanak sunmaktadır (Balay, 2000. 16).

### **3.3.2.3. Özdeşleşmeye dayalı güven**

Özdeşleşmeye dayalı güven türü, güven kavramının en üst düzeyini temsil etmektedir. Güven ilişkisinin tarafları arasında birbirini tanımaya dayalı güvenin gelişmesinin ardından, grup içerisindeki kişiler arasında duygusal bir bağ meydana geldiği sırada bu tarz bir güven oluşmaktadır. Özdeşleşmeye dayalı güven, grup üyelerinin istek ve niyetleri arasında herhangi bir fark gözetmeme ilkesinden beslenmektedir. Karşı taraf ile empati kurma, konuşma veya açık ifadelerle ihtiyaç duymaksızın karşılıklı değerleri anlama ve bunlara saygı gösterme gibi durumlar özdeşleşmeye dayalı güven şekli için önemli unsurlardır. Bir tarafın, diğer tarafı kendi kontrolü altına almaya çalışması, bu tarz bir güven şekli için söz konusu bile değildir (Robins ve De Cenzo, 2001. 367-368).

Belirginleşen ve bir bağlılık duygusuna dönüşen grup kimliği, büyük çaplı bir işbirliğine dayamaktadır. İşbirliği çerçevesinde yardımlaşma veya dayanışma anlayışı belirgin bir biçimde yerini, bir arada eylemde bulunma felsefesine bırakmıştır ve bu durum ancak “özdeşleşme” ile açıklanabilir. Özdeşleşmeye dayalı güvende kolektif bir kimlik geliştirme, ortak amaç ve değerlere bağlılık söz konusudur. Özdeşleşme, “başkası gibi hissetme”, “başkası gibi düşünme” ve “başkası gibi tepki verme” ile sağlanabilir. Çok uzun



bir süredir birlikte çalışan, ortak deneyimler yaşayan ve hem iş hayatında, hem de sosyal hayat içerisinde bir arada vakit geçiren iş arkadaşları arasında bu tür bir güvenin ortaya çıkması beklenir. Bu durum belirli bir bağlılık duygusunu oluşturmak için gösterilen uzun vadeli çabaya ve sabır gerektiren bir bekleyişe dayanmakla birlikte, mantıklı düşünen yöneticilerin nihai hedefi olarak karşımıza çıkmaktadır. Grup üyeleri birbirlerine güvendikçe, diğerinin yokluğunda onun istek ve önceliklerini bildiğinden, onun yerine karar verebilirler. Bu durum da, o grubun etkinliğini önemli ölçüde arttırmaktadır (Lewicki ve Bunker, 1996. 119).

Yukarıda bahsi geçen güven türlerine ek olarak, literatürde güven üzerine yapılan çalışmalarda güven kavramının “kişisel güven” ve “kişisel olmayan güven” olarak iki farklı ayrıma tabi tutulduğu da görülmektedir. Kişisel güven, günlük hayatta iki kişi arasında meydana gelen samimi ilişkiler sonucunda oluşan güven şekli olarak tanımlanırken; kişisel olmayan güven ise, özellikle örgütsel ilişkiler temelinde oluşan güven şekli olarak tanımlanmaktadır (Bachman, 2003. 63). Bu güven türlerinin yanı sıra literatürde güven kavramı, aşağıdaki belirtildiği üzere farklı düzeylerde de ele alınmıştır (Lane, 1998. 14-17).

\* “Mikro Düzeyde Güven”, kişiler ve örgütler arasında oluşan güven şeklidir ve bu güven şekli, tanımaya, geçmişte yaşanan etkileşime veya aynı sosyal gruba üye olmaya dayanmaktadır.

\* “Sisteme Dayalı Güven”, kişisel olmayan bir güven türüdür ve bu güven türü, kültürel sistemlerin, otoritenin, anayasa gibi yasal düzenlemelerin meşruluğuna dayanmaktadır (Alesina ve Ferrara, 2000. 3).

\* “Kuruma Dayalı Güven”, güven olayını garanti altına alan yasal düzenlemelere, biçimsel ve toplumsal yapılara dayanmaktadır. Sisteme dayalı güven ile farkı ise, sisteme dayalı güven türü, soyut bir sistemde var olan eminliği ifade ederken; kuruma dayalı güvende, güvenin kaynağı kurumlardır (Bachmann, 2003. 65).

\* “Sürece Dayalı Güven”, zaman içerisinde gelişen tecrübeler, başka bir ifadeyle bireylerin birbirlerini tanımayı öğrenmeleri için sürekli olarak tekrarlanan etkileşimlere dayanmaktadır (Rademakers, 2000. 140)

\* “Özelliklere Dayalı Güven”, yaş ve cinsiyet gibi kişisel özelliklere veya belirli bir sosyal sisteme veyahut da etnik bir topluma ait olmanın sonucunda oluşan bir güven türüdür (Sydow, 1998. 43).

### 3.4.Örgütsel Güven

Araştırmacılar, güvenin yapısı ve etkileri ile ilgili pek çok incelemeler gerçekleştirmişler, fakat örgütsel güven kavramının açık ve net bir tanımını yapamamışlardır. Mayer vd. (1995), işgörenlerin, ancak olumlu beklentiler içerisinde oldukları zaman, karşılıklarına güveneceklerini ve bu beklentilerinin karşılanmama riskini de gönüllü olarak üstleneceklerini belirtmiştir. Bununla birlikte işgörenler bu beklentilerini yerine getirmeleri konusunda karşı tarafı zorlayamaz ve kontrol altına da alamazlar (Whitener, 1997. 391).

Örgütsel güven, bir bireyin çalıştığı örgüt tarafından kendisine sunulan imkanlara yönelik algıları, o örgütün liderinin doğru sözlü olacağına ve verdiği sözleri yerine getireceğine olan inancı (Mishra ve Morrissey, 1990. 446), diğer bir deyişle yönetime duyulan inanç ve bu inancın olumlu beklenti yaratacağına yönelik bir durum (Fard vd, 2010. 381) şeklinde ifade edilmektedir.

Matthai’ye (1989) göre örgütsel güven, işgörenlerin belirsiz ya da riskli bir durumla karşılaştıkları zaman, örgütün sözlerinin ve davranışlarının tutarlı ve yardımcı olmaya yönelik olduğuna dair inançları olarak tanımlanırken (Demircan ve Ceylan, 2003. 142); Taylor (1989. 85)ise örgütsel güveni, örgüt çalışanlarının iyiliği için karşılıklı olarak birbirlerine saygı ve nezaket gösterme esasına uygun davranışların sergilenmesi sonucunda gerçekleşen bir olgu şeklinde tanımlamıştır. Örgütsel güven, işgörenlerin örgütlerine karşı güçlü bir bağlılık isteğiyle bağlanmaları, örgütlerinin amaç ve değerlerini benimsemeleri olarak da tanımlanmaktadır (Demirel, 2008. 181). Bu tanıma benzer şekilde Greenberg (2009) örgütsel güven kavramını, işgörenlerin örgütleriyle duygusal yönden bağlılık kurmaları ve örgütlerinin amaç ve değerlerini paylaşmak suretiyle, örgütlerinde devamlı olarak çalışmayı arzu etmeleri olarak ifade etmiştir (Perry ve Mankin, 2007. 167). Son olarak Mishra’ya (1996. 445) göre de, örgütsel güven; bireyin, örgütün ilişkilerinde, etkileşiminde, kültür yapısında ve iletişimde örgütün açık, dürüst, ilgili ve inanılır olması isteğidir.

Güven kavramı, örgüt içerisinde kendiliğinden ortaya çıkmamakta, bireysel ve kolektif öğrenme sonucunda oluşmaktadır. Güven, sürece katılan aktörler arasındaki doğrudan etkileşimin bir sonucu olmakla birlikte, güven ilişkisine taraf olanların karşılıklı beklentilerinin yerine getirilip getirilmediğinin belirlenmesi ihtiyacı, bu kavramın ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Lazaric, 2003. 147). Güven, gerek örgüt içerisinde, gerekse de örgütler arasında kurulan ilişkilerde bulunan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt için güven, örgüt çalışanları tarafından paylaşılan güvenin düzeyini ortaya koyarken; örgüt dışı güven ise, örgütün müşterilerine, tedarikçilerine ya da ortaklarına ilişkin güvenin düzeyini ortaya koymaktadır (Huff ve Kelly, 2002. 97). Güven, örgütsel yapıların özelliklerini etkileyen oldukça önemli bir bağlayıcı değerdir. Örgüt çalışanları arasındaki güven düzeyinin yüksek olması, merkezileşmenin azalması sonucunu doğurmakta ve örgütsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde süreç verimliliğinin otomatik olarak kontrol altına alınmasını mümkün kılan doğal bir içselleştirilmiş kontrol mekanizmasıdır. Yukarıda bahsedilenin aksine güven duygusunun oluşmadığı örgütsel yapılarda ise merkezileşme artmakta ve otoriter bir denetim mekanizması ortaya çıkarak, katı bir dışsal denetim devreye girmektedir (Sargut, 2003. 101-102).

Güven, bir örgüt içerisindeki tüm ilişkilerin temelini oluşturmaktadır (Mishra ve Morrissey, 1990. 446). Örgütlerde güvene dayalı ilişkileri farklı çeşitleri mevcuttur. Başarılı bir örgüt, yatay, dikey ve dışsal güven temeli üzerine bina edilmiştir. Burada yatay güven, iş arkadaşları ve eşit mevkide olan kişiler arasındaki güven ilişkilerini; dikey ilişki, ast ve üst arasındaki güven ilişkilerini ve dışsal güven ise, örgüt ile müşterileri ya da tedarikçileri arasındaki güven ilişkilerini temsil etmektedir (Baird ve St-Amand, 1995. 2).

Örgütler, rekabet üstünlüğü elde edebilmek ve bunu sürdürebilmek amacıyla yeni örgütsel bağlar, stratejik birleşmeler, ortaklıklar ve ortak girişimler gibi yeni örgütsel yapılar meydana getirmeye başlamışlardır. Söz konusu bu yeni örgütsel yapılar, örgütlerin geleneksel hiyerarşik yapıdan, şebeke ve birleşme yapılarına doğru hareket etmelerini zorunlu kılmaktadır. Küreselleşen dünyada kendini yenilemek durumunda olan örgütsel yapılar, örgütleri değişim olgusuna karşı daha hassas ve uyumlu bir duruma getirerek, girişimcilik faaliyetlerini kolaylaştırmış ve örgüt içerisindeki departmanlar ve fonksiyonlar arasındaki iletişim ve problem çözme etkinliğini de arttırmıştır. Böyle bir durumda kişiler ve gruplar arasında oluşacak olan örgütsel güven, hem örgütün uzun süreli karlılığının,

hem de örgüt çalışanlarının refahının sağlanması için oldukça önemli bir bileşen olarak karşımıza çıkmaktadır (Cook ve Wall, 1980. 41-42).

Güven, yapıcı insan ilişkilerindeki en temel öğedir. Bireylerarası ve grup içi davranışları üzerinde güven kadar etkisi olan başka bir faktörün olmadığı belirtilmektedir (Golembievski ve McConkie, 1975. 74-76). İşgörenlerin yöneticilerine olan güvenleri arttıkça, onların vermiş olduğu kararları daha kolay kabullendikleri veya bu kararlara daha kolay uydukları belirtilmektedir (Anderson, 2005. 394-395). İşgörenlerin verilen kararları kolayca kabullenip, bunlara uyum göstermeleri de örgütsel etkinliği beraberinde getirecektir. Örgütsel etkinlik ise, büyük ölçüde örgüt üyelerinin birbirlerine olan güvenlerine bağlıdır. Çünkü örgütsel güven, işgörenlerin örgütlerine olan bağlılıklarını ve örgütün performansını arttıran önemli bir etkidir. Dolayısıyla örgütsel faaliyetlerin etkinliğinin sağlanması için hem işgörenlerin kendi aralarındaki, hem işgörenler ile liderleri veya yöneticileri arasındaki, hem de işgörenler ile örgütleri arasındaki güven düzeyleri oldukça önemlidir (Rotter, 1967. 651).

Örgütsel güven ile ilgili yukarıda yapılan tanımlamalara bakıldığında ortak noktanın dürüstlük, doğruluk ve inanılabilirlik gibi temel konulardaki inanç düzeyi ile ilgili olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle güven kavramının oluşabilmesinin temel şartı, dürüstlük, doğruluk ve inanılabilirlik unsurlarının var olduğuna inanılmasıdır. Zaten bu sayılan unsurlar, her insanda ve her toplulukta dolayısıyla sosyal hayatta bulunması istenen ve arzu edilen temel erdemler arasında yer almaktadır. Bu erdemlerin bir arada bulunduğu insanların meydana getirdiği topluluklar ve bu toplulukların içerisinde bulunduğu sosyal hayat da yine söz konusu bu erdemler tarafından karakterize edilecektir. Örgütler de insanların oluşturduğu birer sosyal sistem oldukları için bir örgütte dürüstlük, doğruluk ve inanılabilirlik gibi erdemlerin var olduğu yönündeki inanç düzeyinin yüksek olması örgütsel güveni arttıracak, tersi durumda ise örgütsel güven düzeyi azalacaktır.

### **3.5.Örgütsel Güveni Oluşturan Temel Faktörler**

Örgütsel güven, farklı koşullar altında farklı düzeylerde ortaya çıkabilmektedir. Bunun nedeni ise örgütsel güveni oluşturan temel faktörlerdeki değişimlerdir. Söz konusu temel faktörlerin neler olduğu üzerine çeşitli araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen

araştırmalar sonucunda birçok görüş ileri sürülmüştür. Bunlardan bazıları ise aşağıda sunulmuştur.

Marshall'a (2000. 6) göre örgütsel güven oluşumunun sağlanabilmesi için,

\* rgtn vizyon ve hedefleri tespit edilmelidir,

\* İnsanların birbirlerinden neleri bekledikleri açık bir biçimde belirlenmeli ve yazıyla belirtmek suretiyle bu beklentilerin herkes tarafından bilinmesi sağlanmalı,

\* rgt içerisindeki çalışma ortamlarının nasıl olması gerektiğiyle ilgili olarak hemfikir olunmalı,

\* rgt içi iletişim süreci iyileştirilmeli ve bilgi akışı da hızlandırılmalıdır. Gilbert ve Tang'a (1998. 27) göre örgütsel güven oluşumunun sağlanabilmesi için,

\* Etkin ve kolayca uyum sağlanabilir kural ve düzenlemelerin olduğu örgütsel bir ortam hazırlanmalı,

\* rgt içerisinde etkin bir yetki devri mekanizması kurulmak suretiyle, işgörenlerin yetiştirilmesi ve gelişmelerine imkn sunulması ve

\* Etik değerlere önem verilmelidir.

Handy'e göre güvene dayalı bir örgüt oluşturmak için aşağıdaki yedi ilkeye dikkat edilmelidir (Handy, 1998. 204-211).

\* Güven, kr değildir. İnsanlar birbirini yeterince tanımaz ise, hem birbirlerine, hem de örgütlerine güven duygusu hissetmezler. Işgrenlerin örgütlerine gvenebilmeleri için tümünün aynı hedefi gerçekleştirmek üzere çalıştıklarını hissetmeleri gerekir. Dolayısıyla işgörenlerin birbirini daha iyi tanıyabilecekleri örgütsel ortamlar hazırlanmalı ve örgüt yöneticilerinin, işgörenlerine sahip çıktıklarını onlara hissettirmeleri gerekir,

\* Güven, sınır gerektirir. İnsanların yaşamlarının tümünde ne yaptıklarını bilemeyeceğimizden, onlara tanıdığımız kadar güvenebiliriz. Yani insanların sadece bilinen alanlarına güven duyulabilir,

\* Güven, sürekli öğrenmeyi gerektirir. İnsanların kendi ilerinde arayışa girmeleri, sürekli öğrenme isteklerinin olması ve öğrenmeyi hayatlarının bir parçası haline getirmeleri, çevrelerindeki diğer insanların onlara gvenebilmelerini mümkün kılar,

\* Güven, katıdır. Güvenin bir kez kırılmasının ardından, eski haline gelmesini beklemek doğru olmaz,

\* Güven, bağlantılı olmayı gerektirir. Örgüt içerisinde güvenilir bir ortam oluşturmanın yolu, kendi kendine yeterli olan ve aynı hedefler ve amaçları gerçekleştirmek üzere çalışan birimler oluşturmaktan geçmektedir,

\* Güven, teması gerektirir. Örgüt üyelerinin birbiriyle etkileşim içerisinde olmaları güveni artırır. Dolayısıyla işgörenler arasında iletişim kurabilecekleri ortamlar hazırlanarak, iletişim kanallarının açık olması sağlanmalıdır,

\* Güvenin kazanılmış olması gerekir. Örgütün, bütün çalışanlarına, bu örgütün güvenilir olduğunu ispat etmesi gerekir. Bunu sağlamak için de örgütün, çalışanlarına verdiği sözleri tutması zorunludur.

Son olarak Urquhart'a (2004. 19) göre ise örgütsel güven oluşumunun sağlanabilmesi ve geliştirilebilmesi için örgüt içerisinde işle ilgili olan herkesin sorumlu olduğu bir anlayışın hâkim olması gerekmektedir. Zira örgütlerin bu noktada yapması gereken, örgütsel güvenin etkin bir biçimde oluşturulabilmesi için söz konusu tüm önerileri dikkatle inceleyerek, bunların sağlanması yönünde gerekli uygulamaları gerçekleştirmeleridir. Bu önerileri hayata geçiren örgütlerde hem örgütsel güven ortamına kavuşmuş olunacak, hem de bu durum beraberinde örgütsel amaçların daha etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesine zemin hazırlayacaktır.

### **3.6.Örgütsel Güvenin Boyutları**

Literatürde örgütsel güven ile ilgili olarak gerçekleştirilen araştırmalarda, örgütsel güvenin; “işgörenlerarası güven”, “yöneticiye güven” ve “örgüte güven” olmak üzere üç alt boyutu ile karşılaşılmaktadır (Tan ve Tan, 2000. 242). Bu boyutlara ilişkin detaylı açıklamalar aşağıda başlıklar halinde verilmiştir.

### **3.6.1.İşgörenler arası güven**

Günümüz iş hayatı açısından bakılırsa, karşılıklı bağımlılık ilişkisinin ve takım çalışmasının olmadığı, bireylerin işlerini tek başlarına yürüttüğü örgütlerde başarıya ulaşmak, neredeyse mümkün değildir. Takım çalışması, örgütlerin kendilerini değişen çevresel koşullara uyum sağlama yolunda yeniden yapılanmalarında dikkatle üzerinde durdukları konulardan biri haline gelmiştir. Bir takımı meydana getiren bireyler arasında güven ilişkisi olmaksızın, bu takımın başarı elde etmesi zorlaşmaktadır. Konuya takım çalışması açısından yaklaşıldığında, bir örgütte yöneticilerin yetkilendirmeyi etkin bir biçimde uygulayabilmeleri için güvene ihtiyaçları vardır. Yöneticilerin paylaşımcı bir liderlik rolü sergilemek suretiyle, örgütlerinde takım çalışmasını uygulayabilmesi ve işgörenlerin de takım çalışmasına destek vermesi için örgütsel güvenin mevcut olması ve işgörenlerin kendi aralarında da etkin bir iletişim ağının oluşturulması gerekmektedir. Bunların gerçekleştirilmesi sayesinde başarıyı yakalamak daha fazla kolaylaşacaktır. Bir örgütün tüm üyeleri, işlerini sonuçlandırabilmek için birbirlerine bağımlıdır. İşgörenlerin kendi aralarında, işgörenler ile yöneticileri arasında ve yöneticiler ile işgörenleri arasında karşılıklı bağımlılık ilişkisi vardır. Dolayısıyla güven, bu karşılıklı ilişkilerin tümünde bir temel teşkil ettiği gibi, iş ilişkilerinin de temelini oluşturmaktadır (Günaydın, 2001. 2).

### **3.6.2.Yöneticiye güven**

Yöneticiler, işgörenler ile örgüt arasında adeta bir bağ kurma rolünü üstlenmişlerdir. Örgütün politikalarına ve hedeflerine ilişkin bilgileri işgörenlere, yöneticileri aktarmaktadır. İşgören ile yöneticisi arasındaki etkileşimler sayesinde işgörenler, örgütlerinin güvenilir olup olmadığı hakkında fikre sahip olurlar. Eğer bir işgören, yöneticisine güven duygusunu hissederse, sonrasında bu duyguyu genelleştirir ve örgütün tamamına karşı güven duygusunu hissetmeye başlar. Bunun nedeni ise o işgörenin, yöneticisini örgütün temsilcisi olarak görmesidir (Tan ve Tan, 2000. 243).

Güven, bireyler arasındaki ilişkilerde temel bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla güvenilir bir çalışma ortamı meydana getirip, bundan kazanç sağlamak isteyen örgütlerde, örgüt yönetiminin çalışanlarına güven verici davranışlar sergilemek suretiyle, güven temeline dayanan ilişkileri güçlendirmesi gerekmektedir (Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner, 1998. 516).

İşgörenler, yöneticileriyle güven ilişkisi oluşturma aşamasında iki temel yaklaşıma odaklanmaktadır. Bunlardan ilki, işgören için yöneticisiyle etkileşimden anladığı ya da algıladığı ilişki düzeyi üzerine kurulu olan “ilişki temelli yaklaşım”dır. Sosyal değişim teorisinde de olduğu gibi işgören, yöneticisinin kendisine karşı ilgili ve düşünceli davranmasına karşılık verecek ve güven ilişkisi bu temel üzerine bina edilecektir. İkincisi ise, yönetici ve işgören arasındaki güven ilişkisinin, yöneticinin sahip olduğu kişisel özellikler temelinde oluşmasıdır ki, buna da “karakter temelli yaklaşım” adı verilir. Bu yaklaşım ise, işgörenin, yöneticisinin karakteriyle ilgili algılamalarının ve anlayışının, onun işine ve yöneticisine ilişkin tutum ve davranışlarını etkileyeceği esasına dayanmaktadır (Dirks ve Ferrin, 2002. 612-613).

Bir örgütte güven ile ilgili problemlerin olması ve işgörenlerin yöneticilerine olan güvenlerini kaybetmeleri durumunda, yöneticilerin işgörenlerinin güvenini yeniden kazanabilmeleri için çaba sarf etmeleri gerekir. Güven, bir anda yıkılabilecek ve ancak aşama aşama yeniden kazanılabilecek bir olgudur. Örgüt içerisinde oluşacak güven kaybı sonucu yöneticiler, anlaşmazlıkları ve uyuşmazlıkları çözümüleme yöntemlerini uygulamaya geçirmeli, fakat kesinlikle zor kullanma yönünde davranış sergilememelidirler. Bunların yanı sıra yöneticilerin örgüt içerisindeki farklı grupların problemlerini dinleyerek, güven kaybı yaşayan işgörenleri ortaya çıkarmaları gerekir. Böylesi bir durumla karşılaşılması halinde yöneticilerin ellerini çabuk tutarak hareket etmeleri, hataları varsa bunları kabul etmeleri, işgörenlerini onurlandırmaları ve söz konusu hataların bir daha tekrarlanmayacağı konusunda onları ikna etmeleri gerekir (Galford ve Drapeu, 2003. 20-21).

### **3.6.3. Örgüte güven**

Uzun süreli başarılar kazanma arzusunda olan örgütler için örgüt içerisinde güven ikliminin oluşturulması oldukça önemlidir. Bir örgütte güven yoksa o örgütte gerçekleştirilmek istenen planlar çökecektir. Farklı sorumluluklara sahip olan insanlar arasında farklı düşünceler ve ilişkiler söz konusu olsa bile güven, bu farklılıkları sorun etmeden örgütsel faaliyetlere katkıda bulunmaktadır (Callaway, 2006. 27). Örgüt içi güven, örgüt üyelerinin karşılıklı ilişkiler ve dayanışmalar yollarıyla diğer örgüt üyelerine ilişkin beklentileri olduğundan, bir örgütte güven ikliminin meydana getirilmesi, takım çalışması,



liderlik, arzu edilen performans düzeyi, hedef oluşturma, işgörenlerin tatmini ve işe katılımları gibi konular üzerinde olumlu etkiler yapmaktadır (Ayan, 2004. 44).

Bu boyutlarıyla incelendiğinde, yöneticiye ve örgüte güven kavramlarının birbiriyle ilişki kavramlar olduğu, fakat her iki kavramın da farklı nedenlere ve sonuçlara sahip oldukları görülmektedir. Literatürde güven ile ilgili araştırmalarda örgüte güvenin, örgütsel destek ve örgütsel adalet algısı gibi örgütün tamamını etkileyen genel değişkenler ile bütünleştirilebileceği; yöneticiye güvenin ise, üstün becerileri, saygınlığı ve yardımseverliği gibi yakınsal değişkenler ile ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte araştırmacılar, işgörenlerin, yöneticiye ve örgüte güvenlerinin neden olduğu sonuçların da farklılık gösterdiğini vurgulamışlardır. Örgüte güven, örgütsel bağlılığı arttırmak suretiyle, işgücü devir hızı düzeyi üzerinde etkili olurken; yöneticiye güven ise, işgören tatmini ve yenilikçi davranışlar sergileme üzerinde etkili olmaktadır (Tan ve Tan, 2000. 242).

### **3.7.Örgütsel Güven Modelleri**

Güven kavramı, hem özel hayatta, hem de iş hayatında başarıyı, huzuru ve mutluluğu sağlamanın temelini oluşturan kritik unsurlardan biri olduğundan her çağda önemini korumuştur. Bir yerde güven varsa, orada güzel şeylerin gerçekleşmesi mümkün olabilir, fakat güven yoksa sonuç hep kötüdür. Önemi, asla tartışılmaz olan güven kavramı, özellikle günümüzde iş dünyasında en fazla aranan özelliktir diyebiliriz. Güven ilişkileri üzerine kurulu olmayan örgütlerde, arzu edilen hedefler ve amaçlara ulaşamamakta, dolayısıyla vizyonu gerçek kılma yönünde çeşitli sıkıntılar ve sorunlar yaşanmakta ve örgütler, boşa zaman ve para kaybına uğramaktadırlar. Konunun önemini farkına varan araştırmacılar, örgütlerde güven ortamının hangi yollar ile ve ne şekilde oluşturulacağı konusunda çeşitli araştırmalar gerçekleştirmişler ve bu araştırmaların sonucunda birbirleriyle benzer ve farklı yönleri bulunan örgütsel güven modelleri geliştirmişlerdir. Söz konusu bu örgütsel güven modellerine ilişkin detaylı bilgilere aşağıda değinilmiştir.

#### **3.7.1.Mishra güven modeli**

Mishra (1996), örgütler için dört alt boyuttan oluşan bir güven modeli geliştirmiş ve bu boyutların, örgütsel güvenin oluşturulmasında temel unsurlar olduklarını ileri

sürmüştür. Mishra tarafından ileri sürülen bu boyutlar aşağıda verilmiştir (Shockley vd., 2000. 7-9).

\* *Açıklık ve Dürüstlük.* İşgörenler, örgütsel güvene nasıl bir katkılarının olabileceğini düşündüklerinde sıklıkla bu kavramlara başvururlardır. Örgütsel güvenin bu boyutu, yalnızca paylaşılan bilginin miktarı ve doğruluğunu konularını içermeyip, bunun yanı sıra yine bu bilginin samimi ve uygun bir yolla, başka bir deyişle, açık bir biçimde aktarılıp aktarılmadığı konusunu da içermektedir. Bu açıklık ortamını sağlamakla sorumlu olanlar liderler veya yöneticiler olduğundan, bu açıdan en önemli görev onlara düşmektedir.

\* *İtimat Edilirlik.* Bu boyut, işgörenlerin, takımlar, tedarikçiler veya örgütte sergilenen davranışların tutarlı ve güvenilir olup olmadığı, başka bir ifadeyle, söylem ve eylemlerde güvenilir olup olmadıklarının incelenmesi konularını içermektedir.

\* *Yeterlilik.* Örgütsel güvenin bu boyutu, yalnızca liderler veya işgörenlerin değil, aynı zamanda örgütün tamamının verimli olmasını içermektedir. Yeterlilik boyutu, bir anlamda örgütün faaliyet gösterdiği piyasada yaşamını sürdürebilme konusundaki mücadelesini de içermektedir.

\* *İlgililik.* Örgütsel güvenin son alt boyutu olan bu boyut ise, işgörenlerin, işlerini yaparken karşılaştıkları yardımseverlik duygularını, empati kurmayı, toleransı ve güvenliği içermektedir ve bu samimi gayretler, yüksek düzeyde örgütsel güvenin oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır.

Mishra'nın örgütsel güven modelinde ortaya koyduğu dört boyutun her birinin birbiriyle ilişkisi bulunmaktadır. Bu nedenle örgütsel güvenin oluşturulması sürecinde bu dört boyuttan birinin bile eksik olması durumunda örgüt içerisindeki güven ilişkileri bundan zarar görecektir ve örgütsel güvenin oluşturulması konusunda zafiyet yaşanacaktır.

### **3.7.2. Bromiley ve Cummings güven modeli**

Bromiley ve Cummings tarafından geliştirilen örgütsel güven modelinde ise üç boyut bulunmaktadır. Bu boyutların ne olduğuna ve neleri ifade ettiklerine ilişkin açıklamalar aşağıda verilmiştir (Bromiley ve Cummings, 1996. 303).

\* *Açık veya açık olmayan taahhütlere uygun iyi niyetli davranma gayreti.* Bu boyut, kişinin itimat edilebilir davrandığını veya bağlılığı oluşturmaya yönelik davranışlar sergilediğini göstermektedir.

\* *Ne olursa olsun, görüşmelerde önceden belirlenmiş taahhütlerde dürüst olma.* Bu boyut ise, kişinin sergilediği davranışların, diğer kişilerin beklentileriyle tutarlı olduğunu göstermektedir. \* *Uygun fırsatlar olduğunda bile diğer tarafın durumundan çok fazla çıkar sağlamama.* Üçüncü ve son boyut olan bu boyut da, kişinin kısa süreli bir avantaj sağlama uğruna çıkarıcı davranışlar sergilemediğini göstermektedir.

Bromiley ve Cummings, ileri sürdükleri bu üç boyutu kabul eden ve bu boyutlara göre hareket eden davranışı, “güvenilir davranış” olarak ifade etmiştir. Kişi, güvenilir davranış sergilemek ile, hem yöneticiler açısından dürüstlüğü takdir görmekte, hem de örgüt içerisinde dayanışma anlayışını ortaya koyarak grup içerisindeki bağlılık duygusunu güçlendirmektedir (Bromiley ve Cummings, 1996. 304).

### **3.7.3.Schockley-Zalabak, Ellis ve Winograd güven modeli**

Mishra (1996) tarafında geliştirilmiş olan dört boyutlu örgütsel güven modeline ek olarak Schockley-Zalabak, Elli ve Winograd, “özdeşleşme” adını verdikleri beşinci bir boyut eklemişler ve son haliyle beş boyutlu bir örgütsel güven modeli geliştirmişlerdir. Beşinci boyut olan özdeşleşme boyutu, örgüt çalışanlarının örgütsel amaçlar, değerler, inançlar ve kuralları ile bütünleşme düzeylerini içermektedir. Bu boyut, işgörenlerin örgüt içerisindeki katılımcı ve işbirlikçi davranışlarının miktarıyla tespit edilebilir. Bu modelde, örgüt çalışanlarının, örgütleri ile bütünleşmeleri durumunda, yüksek düzeyde etkinlik ve güven düzeyi oluşurken (Schockley-Zalabak vd., 2000. 37), tersine eğer örgüt çalışanları kendilerini örgüte karşı yabancı hissedersen, bu durumda da örgütsel güven düzeyleri düşük olacaktır. Özdeşleşme, bireylerin inandıkları değerlerin, mensubu oldukları örgütten yansıdığına inanmaları halinde ortaya çıkar. Dolayısıyla özdeşleşme, işgörenlerin hem yöneticileriyle, hem de örgütün tümüyle kurduğu bağın kalitesiyle doğrudan ilişkilidir (Schockley-Zalabak vd.,2010. 1).

### 3.7.4.Mayer, Davis ve Shoorman'ın güven modeli

Mayer, Davis ve Shoorman (1995) geliştirdikleri güven modelinde, bireylerin birbirlerine güvenme nedenini “güvenen” ve “güvenilen” birey arasındaki ilişkiyi inceleyerek açıklamışlardır (Polat, 2009. 40). Bu modelde güven, tek yönlüdür, yani güvenen ile güvenilen arasındaki karşılıklı güven ilişkisi bu modelde dikkate alınmamıştır. Güvenen bireyin güvenmeye olan eğilimi ve güvenilen bireyin güvenilir olmaya değer algısı arasında fark bulunmaktadır. Güvenmeye eğilimli olma, başlarına güvenmeye duyulan istekliliktir ve bu eğilim, bireyden bireye farklılık göstermektedir (Mayer vd., 1995. 715).

Mayer, Davis ve Shoorman güvenilirliği belirleyen üç boyut olduğunu ileri sürmüşlerdir. Ancak bu boyutların tek başlarına güveni oluşturmada yetersiz olduğu ve sadece güveni geliştirmeye katkıda buldukları belirtilmiştir. Söz konusu bu boyutlar ve bunlar hakkındaki bilgiler aşağıda verilmiştir (Mayer vd., 1995. 720).

\* *Yardıms severlik*. Bu boyut, güven ilişkisinin tarafları arasında bir bağ olduğunu göstermektedir. Taraflar arasındaki bu bağ, tavsiyede bulunan kişi ile koruma altında olan kişi arasındaki ilişkiye benzemektedir. Tavsiyede bulunan gerekli olmasa bile yardıms sever olacaktır (Schoorman vd, 2007. 345).

\* *Dürüstlük*. Bu boyut, güvenilen tarafın, güvenen tarafın kabul ettiği kurallara bağlı olması halinde oluşacaktır. Söz konusu kuralların doğru bulunması ve kurallara bağlılık duygusunun oluşması, güvenin meydana gelmesinde oldukça önemlidir (Schoorman vd., 2007. 345).

\* *Yetenek*. Son boyut olan bu boyut ise, bir tarafın ustalık, beceri ve özelliklerini kullanmak suretiyle belirli bir etki alanı içerisinde etkileyici olma gücüne sahi olmasıdır. Güven, belirli bir etkinlik alanı ile sınırlıdır (Bell, 2002. 66-68). Kişi, belirli bir etki alanında çok güçlü olurken, başka bir etki alanında daha az yetenek, öğrenim ve tecrübeye sahip olabilmektedir (Shoorman vd., 2007. 345).

Kişinin yardıms severliği, dürüstlüğü ve yeteneğine ilişkin algılamalar, bu kişiye ne kadar güvenileceğini belirleyecektir. Modeldeki bu boyutların, kişiler arası ilişkilerin yanı

sıra, gruplar arası ve örgütler arası ilişkilerin açıklanmasında da kullanılabilirliği belirtilmiştir (Schoorman vd., 2007. 345).

### **3.7.5. McKnight, Cummings ve Chervany'nin güven modeli**

Bu modelde, güven ortamının oluşabilmesi, güven niyetinin oluşmasına bağlıdır. Güvenme niyeti, güvenen tarafın gelecekte olumsuz sonuçlar mümkün olsa bile göreceli bir güvenlik duygusu ile belirli bir durumda, karşı tarafa güvenmeye istekli olduğunu ifade etmektedir (McKnight vd., 1998. 474).

Güvenme niyetinin, güvenme inancı, güven eğilimi, bilişsel süreçler ve örgüt/sistem özellikleri ile ilişkili olduğu vurgulanmıştır. Güven eğilimi, kişinin güvenme niyetini doğrudan etkilerken, güvenme inancına ise dolaylı yoldan katkı sağlayarak güven davranışını şekillendirmektedir. Güvenme inancını oluşturan yardımseverlik, yeterlilik, dürüstlük ve öngörülebilirlik boyutları, güvenme niyetini kuvvetli bir biçimde etkileyerek, güvene davranışını oluşturmaktadır. Bununla birlikte modelde, örgüte olan güven düzeyinin, kişilerin güven davranışlarını doğrudan etkileyen önemli bir faktör olduğu belirtilmiştir (McKnight vd., 1998. 475-482).

### **3.7.6. Jones ve George'un güven modeli**

Bu güven modelinde güven kavramının yanı sıra güvensizlik kavramı üzerinde de durulmuştur. Güven ve güvensizlik, zaman içerisinde yaşanan performansa bağlı olarak gelişmekte ve bu süreç içerisinde üç durum ortaya çıkmaktadır. Bu durumlar, “güvensizlik”, “koşullu güven” ve “koşulsuz güven”dir (Polat, 2009. 46).

\* *Güvensizlik*. Bu kavramın çok sayıda farklı boyutları ve anlamları bulunmaktadır. Bununla birlikte güvensizlik kavramı, karşı tarafın yetkin ve yeterli olmayacağı, sorumluluklarını yerine getirmeyerek sorumsuzca davranışlar sergileyeceği, kendinden başkalarının durumlarını gözetmeyeceğini ve hatta onların zarar verecek davranışlar sergileyeceklerini ifade etmektedir (Şengün, 2007. 6).

\* *Koşullu Güven*. Bu kavram, güven ilişkisine taraf olan kişilerin davranışlarının birbirleriyle uyumlu olduğu sürece, tarafların da bu koşullar altında birbirine güvenmeye istekli olma durumunu ifade etmektedir (Jones ve George, 1998. 536).

\* *Koşulsuz Güven*. Bu kavramda ise, güven taraflarının birbirine güvenmeleri için hiçbir koşul öne sürülmemektedir. Taraflar, kendilerinden emin olduklarından birbirlerine karşı güvenilirlikleri de tamdır. Bu tarzda bir güvenilirlik, taraflar arasında yaşanan ilişkilerin geçmişten beri sürekli olarak tekrarlanan davranışları içermesi ve bu sayede tarafların birbiri hakkında bilgi sahibi olmasına dayanmaktadır (Jones ve George, 1998. 536).

Jones ve George'nin örgütsel güven modelinde bireyler, yeni bir grup veya örgüt ortamı ile karşılaştıkları zaman, bunlara ne tam olarak güven, ne de güvensizlik duymaktadırlar. Ortada her halükarda koşula bağlı bir güven durumu söz konusudur (Polat, 2009. 47).

### **3.7.7. Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner'in güven modeli**

Whitener ve arkadaşlarının “yönetmelik güvenilirlik” adını verdikleri örgütsel güven modelinde, işgörenlerin yöneticilerine güvenmelerini sağlayan beş unsur üzerinde durulmuştur. Bu unsurlar ile ilgili bilgiler aşağıda verilmiştir (Whitener vd., 1998. 516).

\* *Davranışlarda dürüstlük*. Bu unsur, yöneticilerin sözleri ile davranışlarının birbiriyle uyumlu olmasını, yöneticilerin doğruları söylemesi ve vermiş olduğu sözleri tutmasını ifade etmektedir.

\* *Davranışlarda tutarlılık*. Bu unsur, yöneticilerin geçmiş zamanlarda gösterdikleri tepkilerin, onların gelecekteki davranışlarının öngörülebilmesine yardımcı olmasını ifade etmektedir.

\* *Doğru ve açıklayıcı iletişim*. Bu unsur, alınan kararlara ilişkin olarak doğru, yeterli ve zamanında bilgi verilmesi suretiyle fikirleri açık bir biçimde dile getirebilmeyi ifade etmektedir.

\* *Kontrolün paylaşımı ve dağılımı.* Güven, bir anlamda karşı tarafa güvendiğini hissettirmekle başlar. Dolayısıyla bu unsur, örgütlerdeki kontrol yetkisinin paylaşımı ve nitelinin önemini ifade etmektedir.

\* *İlgi ve özenin gösterilmesi.* Bu unsur ise, işgörenlerin istek ve ihtiyaçlarına duyarlılık ve ilgi gösterilerek, onların menfaatlerinin korunması ve istismar edilmemesini ifade etmektedir.

Whitener vd., örgütsel anlamda güven ilişkisini ilk olarak başlatan adımın yönetici davranışı olduğunu, yani güven sürecini başlatma sorumluluğunun yöneticilerde olduğunu vurgulamıştır. Dolayısıyla yönetsel güvenilirlik modelinde, yöneticilere güvenin sorgulanmasının, örgütsel hayatta güvenin ne düzeyde algılandığını anlamada seçilebilecek en iyi yol olduğu belirtilmiştir (Whitener vd., 1998. 518).

### **3.7.8.McGregor'un güven modeli**

McGregor (1960), yöneticilerin varsayımlarının, işgörenlerin davranışlarını etkilediğini belirtmiştir. McGregor (1960) geliştirdiği X ve Y teorilerinde yöneticilerin, işgörelere ilişkin varsayımlarını açıklamıştır. Buna göre X teorisi, insanlara yönelik bir değerler dizisi olup, genellikle bürokratik ve bilimsel yönetim ile ilişkilendirilmiştir. Bu teori, yönetimin işgörelere güvenmediğini, işgörelere işlerini sevmediklerini ve onların yalnızca kontrol mekanizmaları altında işbirliği yapabildiklerini ileri sürmektedir. Y teorisi ise, insanlara güvenen, kendilerinin motivasyonunu sağlamak ve bunu kontrol etmek için onlara güç veren, kendi kişisel değerleri ile örgütün amaçlarını bütünleştirmek için sahip oldukları yeteneklerine inanan işgörelere yönelik değerler dizisi olarak ifade edilmektedir. McGregor (1960), işgörelere morallerini ve verimliliklerini arttıran teorisinin, Y teorisi olduğunu belirtmiştir (Balay, 2000. 18).

Yukarıdaki açıklamalardan görüldüğü üzere, X teorisinin benimsendiği bir örgütte, işgörelere güvenilmemekte ve dolayısıyla bu tip örgütlerde örgütsel güven ortamını sağlamak zorlaşmakta, hatta imkânsız hale gelmektedir. Çünkü işgörelere, kendilerine güvenilmeyen bir ortamda amaçsız bir biçimde çalışmakta ve işlerini oldukça düşük bir performans ile gerçekleştirmektedirler. Oysaki Y teorisini benimseyen örgütlerde ise işgörelere tam anlamıyla güvenilmekte ve onların değerleri ile örgütün değerleri

uyumlaştırılarak iş süreçleri gerçekleştirilmektedir. Böyle bir örgütte örgütsel güven ortamının oluşması oldukça kolaylaşmakta ve işgörenler, örgütsel amaçlara ulaşıldığı takdirde kendi amaçlarına da ulaşacaklarını bildiklerinden, yüksek bir performans ile işlerini gerçekleştirmektedirler.

### **3.7.9.ABC güven modeli**

Warne ve Holland tarafından geliştirilmiş olan güven modeli adını, “Antecedents (öncüller)”, “Behavioral elements (davranışsal unsurlar)” ve “Consequences (sonuçlar)” kavramlarının ilk harflerinin yan yana getirilmesiyle almıştır. Bu modelde güvenin etkileri, risk ya da belirsizlik durumu ve sonuçlarının davranışları belirlediği vurgulanmıştır. Sergilenen davranışların neden olduğu sonuçlar, güven ya da güvensizliği meydana getirmektedir. Bu model içerisindeki süreç, dairesel olarak ilerlemektedir. Bu nedenle Warne ve Holland, sonuçları görmek amacıyla bu modele performans takibi boyutunu da eklemiştir (Warne ve Holland, 1999. 113).

### **3.7.10.Covey, Merrill ve Merrill’in güven modeli**

Bu modelde güvenilirlik, bireyin karakteri ve yetkinliklerinden kaynaklanmaktadır. Karakter kavramı, ne olduğumuzu ifade edilirken; yetkinlik kavramı ise, ne yapabileceğimizi ifade edilmektedir. Bu modelde karakter kavramının aşağıdaki unsurları içerdiği belirtilmiştir (Covey vd, 2000. 57-61).

\* *Kişisel bütünlük.* Söylediğini yapma yeteneği, toplumsal, kişisel ve iç dünyanın dengeli ilkelerle bütünleşmesini ifade etmektedir.

\* *Olgunluk.* Söylenmesi gerekeni söylemek, sorunlara dolaysız bir şekilde ve başkalarının duyguları, düşünceleri ve görüşlerini de dikkate alarak yaklaşmayı ifade etmektedir.

\* *Bolluk zihniyeti.* Her şeyden, herkese yetecek kadar olduğunu kabul eden bir düşünce sistemini ifade etmektedir.

Covey vd.’ne (2000.61) göre yetkinlik kavramı aşağıdaki unsurları içermektedir.



\* *Olgunluk*. Söylenmesi gerekeni söylemeyi ifade eder.

\* *Teknik yetkinlik*. Problemleri çözecek şekilde düşünme ve yeni alternatifler arama yeteneği ve mesleki uzmanlığı ifade eder.

\* *Kavramsal yetkinlik*. Büyük resmi görebilme ve varsayımları tekrar gözden geçirmek suretiyle, bakış açısını yenileyebilme yeteneğini ifade eder.

\* *Karşılıklı bağımlılık yetki*. Çalışma ortamında empati kurabilme, iletişim kanallarını sürekli olarak açık tutma, kendisine iç ve dış kaynaklardan aktarılan mesajları anlamak ve birleştirmek gerektiğinde, bu mesajı doğru kişiye ve doğru iletişim aracını kullanmak suretiyle doğru zamanda açık ve net bir biçimde aktarmayı ifade eder.

Bununlar birlikte Covey vd.'ne (2000. 61) göre güven, güvenilirliğin doğal bir uzantısıdır ve bundan dolayı bir kişi, başkalarına güvenmek istiyorsa ilk önce kendisi güvenilir olmalıdır. Dolayısıyla güvenilirlik kavramını etkileyen birçok dış faktör bulunmaktadır. Bu faktörler aşağıda verilmiştir.

\* *Kazan-Kazan anlaşmaları*. Bireylerin karar verdikleri sırada, kendi menfaatlerinin yanı sıra karşı tarafın da menfaatlerini düşünmeleri olarak ifade edilmiştir.

\* *Kendi kendini yöneten birey ve takımlar*. Bir grubun veya takımın üyesi olan insanların, herhangi bir resmi denetim organına gereksinim duymadan, kendi aralarında yaptıkları anlaşma ve işbirliğine dayanarak kendilerini yönetmeleri şeklinde ifade edilmiştir. Bireyler ya da takımlar kendi kendilerini yönetmek yoluyla, baskı altında kalmaksızın sonuç odaklı çalışmak suretiyle, kendi oluşturdukları güven ortamı sayesinde bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşabileceklerdir.

\* *Yapı ve sistemlerde yön birliği*. Bir örgüt içerisindeki işgörenlerin tümünün aynı vizyon etrafında bir araya gelmeleri şeklinde ifade edilmektedir.

\* *Sorumluluk*. Güvenilirliği etkileyen tüm unsurların gerçekleşmesi halinde, bireylerin kendilerine hesap vermesi olarak ifade edilmiştir. Söz konusu bu hesap verme, ulaşılan sonuçlarda, bireyin kendi katkısı ve katılımı ile diğer işgörenlerin katkıları ve katılımları ve amacın gerçekleşme oranına ilişkin olarak yapılan bir öz değerlendirme olarak tanımlanmıştır.

Yukarıda açıklanan tüm unsurlar, örgütsel güvenin oluşmasında ve gelişmesinde oldukça önemlidir ve bunların her biri birbirine bağlı olarak gerçekleşmektedir. Birinin eksik olması durumunda, diğerlerinin de bundan olumsuz bir biçimde etkileneceği söylenebilir.

### **3.8.Okulda Örgütsel Güven ve Oluşumu**

Diğer örgütlerde güven olgusunun konumlandığı yer ile okul içinde güven olgusunun konumlandığı yer birbirlerine yakın hatta daha önemli bir pozisyondadır. Çünkü okullar bireylerde davranış değişikliği meydana getirmek için oluşturulmuş kurumlardır. Okulda güveni oluşturmak herkesin işidir.

#### **3.8.1.Okul yöneticisine güven**

Okul yöneticilerinin, okuldaki güven ortamına daha fazla özen göstermesi gerekmektedir. Yöneticiler okuldaki güven ortamının gelişmesi için gerekli tedbirleri almalıdırlar. Yöneticilerin güven ortamı oluşturmasında bir takım liderlik davranışları göstermeleri gerekmektedir. Bu davranışlardan birisinin de destekleyici liderlik davranışı olduğu araştırma sonuçlarında da görülmektedir ( Yılmaz, 2004).

#### **3.8.2.Okul yöneticisinin etik liderliği**

Etik liderlerin ahlaki açıdan örnek olacak davranışlar sergilemesi, doğruluk ve dürüstlükten ödün vermemesi, vaatleri ile uygulamaları arasında bir tutarsızlık görülmemesi etik liderlik davranışının bilişsel güven üzerindeki direkt etkisini açıklamaktadır. Yöneticilerin sergiledikleri davranışların ve izledikleri stratejilerin, etkileme süreci sonunda çalışanları tarafından adil bir biçimde algılanması, aralarında güçlü bir ilişkinin kurulmasını sağlayacaktır. Bu durumda, etik liderlik davranışının duygusal güven üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü söz konusudur (Arslantaş ve Dursun, 2008.120).

Eğitimin yapı taşı olan öğretmenlerin yükseköğretim almış kişilerden oluşması, okul yönetimindeki insan ilişkilerinin yapısını ve niteliğini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle okul yöneticisi gün boyunca karmaşık bir ortamda karar vermek zorundadır.

### **3.8.2.1.Etkili okul müdürünün özellikleri**

Okul müdürünün formal yetkisini atanmış olmaktan, sosyal yetkisini etrafındaki gruptan, yani okulun iç ve dış öğelerinden, teknik yetkisini ise kendi yönetim bilgi ve becerilerinden aldığı düşünülmektedir. Hiçbir okul müdürü, öğretmenlerin ve okul yönetiminin diğer öğelerinin yardım ve işbirliğini sağlamadan, yalnız biçimsel kuralları işleterek okulda verimliliği yükseltmemektedir. Bu çerçeveden okul müdürü sadece yasal yetkisini değil, sosyal ve teknik yetkilerini de etkili bir şekilde kullanmak zorundadır. Yönetici hangi tür yetkiyi kullanırsa kullansın, beraberinde sorumluluğu da almış olacaktır. Aldığı bu sorumlulukla okul müdürü, örgütle ilgili kararlar verme, bu kararları uygulama, ortaya çıkan sorunları çözme ve ilgili birimleri sonuçlardan haberdar etme, etkilerini gözlemlenme gibi işleri yapmaktadır (Keser, 2007.35).

### **3.8.2.2.Öğretmenlere güven**

Öğretmenlerin güçlendirilmesi, onlara kararlara nasıl katılabileceklerinin açıklanması ve onların okul içerisinde desteklenmesi okulların başarısı için önemli ortamları hazırlayacaktır. Öğretmenlerin güçlendirilmesi ve desteklenmesi de okul yöneticisinin gelişen sistem içerisindeki rolleri arasındadır ( İmanova, 2008.186).

Öğretmen, arkadaşlarının zor durumlarda bile kendilerini destekleyeceğine, samimiyetine, her zaman doğruları söyleyeceğine, açıklarını kapatma konusunda yardımcı olacağına, dürüstlüğüne ve tutarlılığına inanan, arkadaşlarının birbirlerine inanan ve birbirlerine güvenen insanlar olduğunu düşünen öğretmenler; diğer öğretmenlere dertleri paylaşma, işbirliği içinde olma, gerek işlerini yetiştirme gerek başka konularda olsun daha çok yardımsever davranışlar sergilemektedirler ( Samancı, 2007.67).

### **3.8.2.3.Yönetici ve öğretmenler arasında güvenin oluşturulması**

Eğitim yöneticisi her zaman öğretmene destek olup onun bağımsız olarak karar vermesini destekleyen ve öğretmene rehberlik edebilecek ve yönlendirebilecek önemli tavsiyelerde bulunmalıdır. Personeline arkadaşça davranıp kritik konularda rahatlıkla tartışabilecekleri ortamlar hazırlamalıdır.

Bilgi kişiler arası iletişim ile gelişeceği için sürekli gelişme iklimi yaratılması çalışmaları, organizasyonları geliştirme için araç olmalıdır ( İmanova, 2008.188).

### 3.9.Örgütsel Güvenin Yararları

Gerek ekonomik hayatta, gerekse çalışma hayatında olsun, tüm ilişkilerin optimal olarak sürdürülebilmesinde ve verimli sonuçlar elde edilmesinde en etken faktör “güven” faktörüdür. ( Ören, 2007.77).

Güven, örgüt kültürünün temel unsurudur, bu unsurun incelenmesi örgüt içindeki anlaşmazlık ve uyumsuzluk hakkında fikir verir (Fairholm ve Fairholm, 2000). Güven duygusu genel anlamda çalışanlarda örgütsel yapıya ait bir takım anlayışları güçlendirir. (Topaloğlu, 2010.76).Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çalışanların liderlerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duyması; örgütlerine duygusal açıdan bağlı, kendilerini örgütleri içinde tanımlayabilen, işlerinden tatmin olan ve örgütlerinden ayrılmayı istemeyen çalışanlar yaratabilir. (Demircan ve Ceylan, 2003.140).Örgütler insan duygu ve düşüncelerinden önemli ölçüde etkilenen sosyal yapılardır. Sosyal ortamlarda sağlıklı ve sürekli ilişkilerin oluşturulmasının temelinde ise güven duygusu yatmaktadır.

Çalışanlarının kendine ve başkalarına güven duyduğu örgütlerin daha yüksek performans göstermeleri, geleceğe güvenle bakabilmeleri ve olumsuz şartlar altında da varlıklarını sürdürmeleri mümkün olabilecektir (Asunakutlu, 2002.10-11).

#### 3.9.1.Çalışanın üzerindeki etkileri

**Moral.** Kısaca bir insana veya insan grubuna hakim olan iklim veya atmosfer olarak tanımlanabilmektedir. Düşük ve yüksek moral duygularının ortaya çıkmasında en önemli etken; belli bir grup veya kişi ile olan beşeri ilişkilerin geliştirilmesi biçimidir.

Başarılı ve etkili bir personel politikası örgütteki moral değerlerini önemli ölçüde etkilemektedir. İyi bir moral işbirliği, canlılığı ve olumsuzluklara direnmeyi sağlamaktadır. Aksi durumda karamsarlık, işbirliği yokluğu ve sürtüşmelere yol açmaktadır (Dinç, 2007.34).

### **3.9.2.Örgüt üzerindeki etkileri**

Örgütsel bağlılık; bir organizasyonun üyesi kalma yolunda şiddetli bir arzu, organizasyon adına yüksek düzeylerde çaba sarf etme isteği ya da organizasyonun amaç ve değerlerine kesin bir inanç ve kabulü ifade eder. Bir çalışanın çalıştığı organizasyonun inancını ve mevcut çalışmakta olduğu organizasyonda çalışmaya devam etme isteğini belirtmek için de kullanılan örgütsel bağlılık kavramı, çalışanın örgütle özdeşleşme ve örgütte faal olarak yer almayı devam ettirme isteğinin derecesi olarak da tanımlanır. Organizasyonlarda bireylerin organizasyona bağlılık duyabilmeleri için organizasyondaki uygulamaların, değerler hiyerarşisinin ve organizasyonun faaliyetlerinin felsefik alt yapısının birey paradigmalarıyla uyumlu olması gerekir.

### **3.9.3.Ekip çalışması üzerindeki etkileri**

Günümüzde örgütsel başarının artırılması, etkinliğin ve verimliliğin yaratılması iş yaşamında büyük önem taşımaktadır. Bu çalışma örgütün başarılı, etkin ve verimli olmasının büyük ölçüde örgüt mensuplarının birbirine duydukları güvene bağlı bulunduğu görüşüne dayanmaktadır. Gerçekten örgütsel güvenin, tüm çalışanların kendilerine ve birbirlerine duydukları güven derecesi ile ilgili olarak oluştuğu ve örgütsel yapıyı belirli ölçüde etkilediği kabul edilmektedir. Nitekim amaçlar, hedefler, taktikler, normlar ve benzeri tüm örgütsel unsurlar, aslında örgüt üyeleri arasında var olduğu düşünülen güven temeline dayandırılabilir. Dolayısıyla güvenin yetersizliği, söz konusu beklentilerin gerçekleşmesini büyük ölçüde engelleyebilmektedir (Asunakutlu, 2002.1).

### **3.10.Türk Toplumunda Güven Kriterleri**

Son yıllarda artan kültürler arası çalışmalar, tek merkezden üretilen bir kurumsal çerçeveye dayandırılmakta ve aslında çok uluslu işletmelerde kültürel farklılıkları yönetme hedefinden doğmaktadır. Birbirleri ile ticari ilişkiler geliştiren ülkelerin örgütleri, iş sistemleri için sorun yaratan kültürler arası farklılıkları yönetmek ve etkileşimi kolaylaştırmak adına, eşitlik benzeri sosyal mübadele standartları ile uyumlu hale getirme ihtiyacı duymaktadırlar. Yani, küresel etkileşime maruz kalan tarafların bilişsel sistemlerine yön veren adalet gibi kavramların içeriğindeki değişim, küresel ekonomik ve

politik dengelerle iç içe şekillenmektedir. Dünya genelinde üretim süreçlerinin örgütlenme biçimlerinin tek tipleştirilmesi nihai hedefine hizmet etmektedir. Bu noktada, Türkiye örgütleri özelinde adalet algılamaları ve güven oluşumu ile ilgili araştırmalar, küresel ilişkilerin, Türkiye'nin öznel kültürel koşulları ve toplumsal üretim ilişkileri göz önünde bulundurularak yürütülmelidir.



## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, ÖRGÜTSEL GÜVEN VE KAYIRMACILIK**

#### **ARASINDAKİ İLİŞKİ**

#### **4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, ÖRGÜTSEL GÜVEN VE KAYIRMACILIK**

##### **4.1. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki**

İnsanlar genellikle kasıtlı olarak başkalarının bağımlılıklarını istismar ya da başkalarının beklentilerini yerine getirmek için güvene aykırı şekilde davranırlar. Güven asılsız iddialar tarafından da zarar görebilir(e.g., Penrod ve Cutler, 1995). Suçlanan taraf o iddianın doğruluğunu teyid edemez ya da bir açıklama olarak tanımlanan sözde ihlali hakkında karar vermesi gerektiğini talep edemez. Suçlanan taraflar iki ana nedenden dolayı suskun kalırlar. İlk olarak suskunluğu arzu edilen davranış türü yapan altı stratejik sebep vardır. Şu çok açık ki suçlu taraf işlediği suçun anlaşılması için stratejik davranır ya da suçlanan taraf birilerini korumak için suskun kalır.

İkinci olarak suçlanan taraf yalan veya gerçek karşısında suskun kalarak cevap verir. Örneğin bir iddia ortaya atılıyor bu iddia hassas veya kişisel olabilir. Bu iddia karşısında suçlanan taraf makul ve haklı olarak, prensip olarak açıklanmaması gereken bir konu olduğu için suskun kalmaya karar verebilir. İnsanlar tarafından sessizliği seçmenin bir sürü sebebi vardır. Prensip sahibi olarak tepki veya yasal olarak tepki gibi nedenlerden dolayı sessiz kalabilirler. Ancak bu sessizliğin, özür veya işlenen bir suçtan dolayı inkâr karşısında daha etkili olup olmadığı sorusuna cevap vermez. İnsanlar hata yaptığında ve bu hata sonucunda özür dilerken bu özür ile birlikte karşı tarafın güvenini kazanmak için bir takım hareketlerde bulunmalıdır. Çünkü özürün güven üzerinde pozitif bir etkisi vardır, yani güven kazanmak için hata yaptığını söylemek özür dilemekten daha önemlidir

##### **4.2. Örgütsel Sessizlik ile Kayırmacılık Arasındaki İlişki**

Okul yönetiminde kayırmacılığın örgütleme, değerlendirme, koordinasyon ve planlama boyutları ile öğretmenlerin öz yeterlik algılarının, örgütsel sessizliğin korku ve algılanan risk boyutunu yordayıp yordamadığı incelenmiştir. Kayırmacılığın örgütleme,

değerlendirme, koordinasyon ve planlama boyutları ile öğretmenlerin öz yeterlik algısı değişkenlerinin örgütsel sessizliğin korku ve algılanan risk boyutu ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğu görülmüştür.

Örgütsel sessizliğin korku ve algılanan risk boyutuna ilişkin sınıf öğretmenlerinin algı düzeyleri, branş öğretmenlerinin söz konusu boyuta ilişkin algı düzeylerinden anlamlı olarak daha yüksektir. Örgütsel sessizliğin bağlamsal faktörler boyutuna ilişkin öğretmenlerin algıları branş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır. Öğretmenlerin, okul yönetiminde kayırmacılığın örgütlenme ve planlama boyutlarına ilişkin görüşleri branş değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktayken; değerlendirme, koordinasyon, boyutlarına ilişkin algıları anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır. Okul yönetiminde, kayırmacılığın örgütlenme boyutuna ilişkin branş öğretmenlerinin algı düzeyleri, sınıf öğretmenleri ve okul öncesi öğretmenlerinin algı düzeylerinden anlamlı olarak daha yüksektir. Okul öncesi öğretmenlerinin sözkonusu boyuta ilişkin algı düzeyleri, sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenlerinin algı düzeylerinden anlamlı olarak daha düşüktür. Okul yönetiminde kayırmacılığın planlama boyutuna ilişkin branş öğretmenlerinin algı düzeyleri, sınıf öğretmenleri ve okul öncesi öğretmenlerinden daha yüksektir. Okul öncesi grubundaki öğretmenlerin söz konusu algı düzeyleri, sınıf öğretmeni ve branş öğretmeni gruplarındaki öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha düşüktür. Öğretmenlerin öz yeterlik algılarının da branş değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin, örgütsel sessizliğin korku ve algılanan risk, bağlamsal faktörler boyutları ile okul yönetiminde kayırmacılığın örgütlenme, değerlendirme ve koordinasyon boyutlarına ilişkin algıları kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır. Kısaca öğretmenlerin, örgütsel sessizliğin tüm alt boyutları ile okul yöneticilerinin örgütlenme, değerlendirme, koordinasyon alt boyutlarındaki kayırmacı tutum ve uygulamalarına ilişkin görüşleri benzerlik göstermekte, kıdemlerine göre değişmemektedir.

Öğretmenlerin, örgütsel sessizliğin korku ve algılanan risk, bağlamsal faktörler boyutları ile okul yönetiminde kayırmacılığın örgütlenme, değerlendirme, planlama boyutuna ilişkin algılarının okuldaki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir. Diğer bir ifade ile örgütsel sessizliğin tüm alt boyutları ve okul yönetiminde kayırmacılığın örgütlenme, değerlendirme, planlama boyutlarına ilişkin



öğretmen algıları, halen görev yaptıkları okuldaki çalışma sürelerine göre değişmemekte, benzerlik göstermektedir. Öğretmenlerin, okul yönetiminde kayırmacılığın koordinasyon boyutuna ilişkin algıları, okuldaki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.



**BEŞİNCİ BÖLÜM**  
**ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, ÖRGÜTSEL GÜVEN VE KAYIRMACILIK**  
**ARASINDAKİ İLİŞKİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA**

**5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, ÖRGÜTSEL GÜVEN VE KAYIRMACILIK İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA**

**5.1. Araştırmanın Örneklem Seçimi**

Bu araştırmanın ana kütesini Mersin ilinde faaliyette bulunan eğitim kurumunda çalışan öğretmenlerden oluşturmaktadır.

Mersin ilinde bulunan kamu ve özel okullardan toplam 500 anket teslim edilmiş, ancak toplam 361 anket elde edilebilmiştir.

Gönderilen anketlerin geri dönüş oranı yaklaşık % 72'dir. Örneklemi oluşturan öğretmenler, ana kütenin % 40'ini oluşturmaktadır. Tesadüfî örnekleme yöntemiyle seçilen örneklemin ana küteyi temsil ettiği düşünülmektedir.

**5.2. Veri Toplama Aracının Seçilmesi**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır (EK-1). Ölçek olarak beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçek bir tutum ölçeğidir; ankete cevap verenin yazılı ifadelerle ne derecede katıldığını belirlemek için düzenlenmiştir. Anketi cevaplandırmanın seçmesi gereken tercihler “kesinlikle katılmam”, “katılmam”, “kararsızım”, “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” şeklindedir.

**5.3. Araştırmanın Bulguları**

Anket çalışması sonucunda toplam 361 geçerli anket formu elde edilmiştir. Bu anketlerin kontrol değişkenlerine, diğer bir ifadeyle, demografik verilerine ilişkin istatistiksel sonuçlar Çizelge 5.1 'de verilmiştir.

Çizelge 5.1. Ankete cevap verenlerin cinsiyet özellikleri t testi

	Cinsiyet	N	X	SS	d	t	*
<b>KABULLENİCİ SESSİZLİK</b>	Kadın	98	,9121	,75975	59	1,174	241
	Erkek	63	,0074	,77552			
<b>KORUMACI SESSİZLİK</b>	Kadın	98	,2323	,95788	59	431	667
	Erkek	63	,1939	,68075			
<b>KORUNMACI SESSİZLİK.</b>	Kadın	98	,7586	,89130	59	1,798	073
	Erkek	63	,9227	,82711			
<b>ÖRGÜTSEL GÜVEN</b>	Kadın	98	,3297	,61510	59	058	954
	Erkek	63	,3260	,58072			
<b>KAYIRMACILIK</b>	Kadın	98	,5925	,85606	59	081	936
	Erkek	63	,5848	,96205			

\*p<0,05

Kabullenici Sessizlik (t=-1,174; p>0,05), Korumacı Sessizlik (t=0,431; p>0,05), Korunmacı Sessizlik (t=-1,798; p>0,05, Örgütsel Güven (t=0,058; p>0,05, Kayırmacılık (t=0,081; p>0,05) puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark göstermediği tespit edilmiştir.

Çizelge5.2. Ankete cevap verenlerin medeni durum özellikleri t testi

	Medeni Durum	N	X	SS	Sd	t	*
<b>KABULLENİCİ SESSİZLİK</b>	Evli	271	2,0133	,81202	359	,517	012
	Bekar	90	1,7800	,58294			
<b>KORUMACI SESSİZLİK</b>	Evli	271	2,2251	,89656	359	396	693
	Bekar	90	2,1844	,66042			
<b>KORUNMACI SESSİZLİK.</b>	Evli	271	3,8450	,82886	359	469	639
	Bekar	90	3,7956	,97196			
<b>ÖRGÜTSEL GÜVEN</b>	Evli	271	3,3168	,61600	359	,618	537
	Bekar	90	3,3619	,54649			
<b>KAYIRMACILIK</b>	Evli	271	3,5087	,91708	359	2,959	003
	Bekar	90	3,8308	,82260			

\*p<0,05

Kabullenici Sessizlik ( $t=2,517$ ;  $p<0,05$ ), Korumacı Sessizlik ( $t=0,396$ ;  $p>0,05$ ), Korunmacı Sessizlik ( $t=-0,469$ ;  $p>0,05$ ), Örgütsel Güven ( $t=-0,618$ ;  $p>0,05$ ), Kayırmacılık ( $t=-2,959$ ;  $p<0,05$ ) puanlarının medeni durum değişkenine göre Kabullenici sessizlik ve Kayırmacılık medeni durum değişkeninde anlamlı fark gösterdiği diğerlerinde anlamlı fark göstermediği tespit edilmiştir.

Çizelge5.3. Ankete cevap verenlerin çalıştığı kurum özellikleri t testi

	Çalıştığı Kurum		X	SS	Sd	t	*
<b>KABULLENİCİ SESSİZLİK</b>	Kamu	02	1,4157	,44915	<b>259</b>	7,947	,000
	Özel	59	1,8818	,47050			
<b>KORUMACI SESSİZLİK</b>	Kamu	02	1,7686	,56551	<b>259</b>	4,899	,000
	Özel	59	2,2390	,85698			
<b>KORUNMACI SESSİZLİK.</b>	Kamu	02	3,7588	1,03841	<b>259</b>	1,002	,317
	Özel	59	3,8717	,77697			
<b>ÖRGÜTSEL GÜVEN</b>	Kamu	02	3,3137	,62546	<b>259</b>	,229	,819
	Özel	59	3,2974	,51857			
<b>KAYIRMACILIK</b>	Kamu	02	3,5905	1,01789	<b>259</b>	,400	,689
	Özel	59	,5449	3,81199			
	Özel	59	,4157	1,44915			

\* $p<0,05$

Kabullenici Sessizlik ( $t=-7,947$ ;  $p<0,05$ ), Korumacı Sessizlik ( $t=-4,899$ ;  $p<0,05$ ), Korunmacı Sessizlik ( $t=-1,002$ ;  $p>0,05$ ), Örgütsel Güven ( $t=0,229$ ;  $p>0,05$ ), Kayırmacılık ( $t=0,400$ ;  $p>0,05$ ) puanlarının çalıştığı kurum değişkenine göre Kabullenici sessizlik ve Korumacı Sessizlik çalıştığı kurum değişkeninde anlamlı fark gösterdiği diğerlerinde anlamlı fark göstermediği tespit edilmiştir.

Çizelge5.4. Ankete cevap verenlerin eğitim durumu özellikleri Anova testi

	Eğitim	N	X	SS	F	*
<b>KABULLENİCİ SESSİZLİK</b>	Lisans	313	1,9776	1,06042	,244	622
	Yüksek Lisans	48	1,7500	,91093		
<b>KORUMACI SESSİZLİK</b>	Lisans	313	2,1246	1,03177	,124	725
	Yüksek Lisans	48	2,0833	1,08830		
<b>KORUNMACI SESSİZLİK.</b>	Lisans	313	1,8403	,94735	,363	547
	Yüksek Lisans	48	2,0000	1,07188		
<b>ÖRGÜTSEL GÜVEN</b>	Lisans	313	1,9489	1,01144	1,470	226
	Yüksek Lisans	48	1,8958	,95069		
<b>KAYIRMACILIK</b>	Lisans	313	1,9233	,99705	2,390	123
	Yüksek Lisans	48	1,7917	,94437		
	Yüksek Lisans	48	2,0000	1,07188		

\*p<0,05

Kabullenici Sessizlik (F=-244; p>0,05), Korumacı Sessizlik (F=0,124; p>0,05), Korunmacı Sessizlik (F=0,363; p>0,05, Örgütsel Güven (F=1,470; p>0,05, Kayırmacılık (F=,2,390; p>0,05) puanlarının eğitim değişkenine göre anlamlı fark göstermediği tespit edilmiştir.

Çizelge5.5. Ankete cevap verenlerin çalışma süresi özellikleri Anova testi

	Çalışma Süresi	N	X	SS	F	*
<b>KABULLENİCİ SESSİZLİK</b>	0-2	255	1,9608	1,04167	,370	543
	3-9	106	1,9151	1,05214		
	TOPLAM	361	1,9474	1,04350		
<b>KORUMACI SESSİZLİK</b>	0-2	255	2,1765	1,07414	,001	977
	3-9	106	1,9811	,93586		
	TOPLAM	361	2,1191	1,03800		
<b>KORUNMACI SESSİZLİK.</b>	0-2	255	1,8627	,94784	7,755	006
	3-9	106	1,8585	1,00890		
	TOPLAM	361	1,8615	,96476		
<b>ÖRGÜTSEL GÜVEN</b>	0-2	255	1,9608	1,02259	,117	733
	3-9	106	1,8962	,95548		
	TOPLAM	361	1,9418	1,00247		
<b>KAYIRMACILIK</b>	0-2	255	1,8941	,98040	,294	588
	3-9	106	1,9340	1,01671		
	TOPLAM	361	1,9058	,98995		
	3-9	106	1,8585	1,00890		
	TOPLAM	361	1,8615	,96476		

\*p<0,05

Kabullenici Sessizlik (F=-370; p>0,05), Korumacı Sessizlik (F=0,001; p>0,05), Korunmacı Sessizlik (F=7,755; p>0,05, Örgütsel Güven (F=0,117; p>0,05, Kayırmacılık (F=,294; p>0,05) puanlarının çalışma süresi değişkenine göre anlamlı fark göstermediği tespit edilmiştir.

Çizelge5.6. Ankete cevap verenlerin yaş özellikleri Anova testi

	Yaş	N	X	SS	F	*
<b>KABULLENİCİ SESSİZLİK</b>	18-25	3	1,6667	,57735	,568	686
	26-29	43	1,7907	1,10320		
	30-35	110	2,0182	,98597		
	36-41	126	1,9524	1,04198		
	41+	79	1,9367	1,11334		
<b>KORUMACI SESSİZLİK</b>	18-25	3	2,0000	,00000	,851	,494
	26-29	43	1,9535	,95002		
	30-35	110	2,1727	1,02141		
	36-41	126	2,0317	1,01931		
	41+	79	2,2785	1,14283		
<b>KORUNMACI SESSİZLİK.</b>	18-25	3	1,0000	,00000	,952	434
	26-29	43	1,7674	,94711		
	30-35	110	1,8455	,84795		
	36-41	126	1,9286	,98937		
	41+	79	1,8608	1,09467		
<b>ÖRGÜTSEL GÜVEN</b>	18-25	3	1,6667	,57735	2,078	083
	26-29	43	1,8140	1,02947		
	30-35	110	1,9364	,96998		
	36-41	126	1,9048	,94173		
	41+	79	2,0886	1,13442		
<b>KAYIRMACILIK</b>	18-25	3	1,3333	,57735	2,799	026
	26-29	43	2,2093	1,20630		
	30-35	110	1,8000	,83281		
	36-41	126	1,8175	,88905		
	41+	79	2,0506	1,17559		

\*p<0,05

Kabullenici Sessizlik ( $F=,568$ ;  $p>0,05$ ), Korumacı Sessizlik ( $F=0,851$ ;  $p>0,05$ ), Korunmacı Sessizlik ( $F=0,952$ ;  $p>0,05$ ), Örgütsel Güven ( $F=2,078$ ;  $p>0,05$ ), Kayırmacılık ( $F=2,799$ ;  $p>0,05$ ) puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı fark göstermediği tespit edilmiştir.

**H<sub>1a</sub>**= Kabullenici sessizlikle, örgütsel güven ve kayırmacılıkla demografik özellikler arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi REDDEDİLMİŞTİR.

**H<sub>1b</sub>**= Korumacı sessizlikle, örgütsel güven ve kayırmacılıkla demografik özellikler arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi REDDEDİLMİŞTİR.

**H<sub>1c</sub>**= Korunmacı sessizlikle, örgütsel güven ve kayırmacılıkla demografik özellikler arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi REDDEDİLMİŞTİR.

#### 5.4. 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. Güvenirlilik analiz sonuçları Çizelge 5.7’de yer almaktadır.

Çizelge5.7.Güvenirlilik istatistiği

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
.919	46

Bir ölçümün güvenirliliği çeşitli yöntemlerle elde edilmektedir. Bu yöntemler içerisinde en yaygın olarak kullanılan içsel tutarlılık (internal consistency) yöntemidir. (Bas, 2001. 191). Cronbach's Alpha 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 değerde olması istenmektedir (Ağca, 2005. 200). 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.

## 5.5. Anket Faktör Analizi

Çizelge 5.8. Toplam varyans açıklaması

Bileşen	İlk Özdeğer			Yükler Karesinin Toplamının Çıkarımı		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %
1	15,540	35,317	35,317	15,540	35,317	35,317
2	5,189	11,793	47,111	5,189	11,793	47,111
3	3,186	7,241	54,352	3,186	7,241	54,352
4	2,380	5,408	59,760	2,380	5,408	59,760
5	1,479	3,361	63,122	1,479	3,361	63,122
6	1,358	3,086	66,207	1,358	3,086	66,207
7	1,180	2,681	68,888	1,180	2,681	68,888
8	1,094	2,487	71,375	1,094	2,487	71,375
9	,859	1,952	73,328			
10	,820	1,865	75,192			
11	,747	1,697	76,889			
12	,675	1,533	78,423			
13	,636	1,446	79,869			
14	,597	1,356	81,225			
15	,584	1,326	82,552			
16	,554	1,260	83,812			
17	,523	1,188	85,000			
18	,475	1,080	86,079			
19	,444	1,009	87,088			
20	,426	,967	88,056			
21	,406	,923	88,979			
22	,387	,880	89,859			
23	,364	,826	90,685			
24	,357	,812	91,498			
25	,335	,762	92,260			
26	,304	,690	92,950			
27	,291	,660	93,610			
28	,262	,597	94,207			
29	,261	,593	94,800			
30	,245	,557	95,356			
31	,230	,523	95,880			
32	,204	,464	96,343			
33	,187	,424	96,768			
34	,180	,409	97,177			
35	,173	,393	97,570			
36	,154	,349	97,919			
37	,141	,320	98,239			
38	,138	,313	98,553			
39	,126	,286	98,839			
40	,121	,275	99,114			
41	,114	,260	99,373			
42	,107	,242	99,616			
43	,089	,203	99,819			
44	,080	,181	100,000			
				31,40	71,34	
<b>KMO</b>	,929					
Bartlett's Test of Sphericity	130					
df	49,100					
p	,946					
	,000					

İlk varimax işleminde özdeğeri 1'in üzerinde 8 faktör tespit edilmiştir. Bu ise 0,49 ile 0,82 arasında değişmektedir. Maddelerin faktör yükleri (KMO and Bartlette testi) 0,929 ( $p < 0,05$ ) faktör analizine uygun olduğu görülmüştür (Çizelge 5.8).



## 5.6. Tanımlayıcı İstatistikler

### 5.6.1. Kayırmacılık ile örgütsel sessizlik değişkenleri arasındaki ilişki

Korelasyon analizi sonuçlarına göre öğretmenlerin kayırmacılık ile kabullenici sessizlik ( $r=0,004$ ) korumacı sessizlik ( $r=-0,34$ ), korunmacı sessizlik ( $r=0,255$ ) ve genel örgütsel sessizlik kayırmacılık arasında düşük düzeyde ( $p<0,05$ ) bir ilişki olduğu görülmektedir (Çizelge 5.9).

Çizelge 5.9.Kayırmacılık ile örgütsel sessizlik değişkenleri arasındaki korelasyon analizi çizelgesi

	Kabullenici	Korumacı	Korunmacı	Kayırmacılık
Kabullenici	1	,504**	,015	,004
		,000	,775	,935
	361	361	361	361
Korumacı	,504**	1	,114*	-,034
	,000		,030	,524
	361	361	361	361
Korunmacı	,015	,114*	1	,255**
	,775	,030		,000
	361	361	361	361
Kayırmacılık	,004	-,034	,255**	1
	,935	,524	,000	
	361	361	361	361

\*\* .  $P < 0.01$

\* .  $P < 0.05$

**H<sub>2a</sub>**= Kabullenici sessizlikle, kayırmacılık arasında anlamlı ilişki vardır hipotezi

$p < 0,05$  düzeyinde ( $p=0,935$ ) doğrulanmamıştır.

**H<sub>2b</sub>**= Korumacı sessizlikle, kayırmacılık arasında anlamlı ilişki vardır hipotezi

$p < 0,05$  düzeyinde ( $p=0,524$ ) doğrulanmamıştır.

**H<sub>2c</sub>**= Korunmacı sessizlikle, kayırmacılık arasında anlamlı ilişki vardır hipotezi

$p < 0,05$  düzeyinde ( $p=0,000$ ) doğrulanmıştır.

### 5.6.2. Örgütsel güven ile örgütsel sessizlik değişkenleri arasındaki ilişki

Korelasyon analizi sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel güven ile kabullenici sessizlik ( $r=0,116$ ) korumacı sessizlik ( $r=0,015$ ), korunmacı sessizlik ( $r=0,331$ ) ve genel olarak örgütsel sessizlik örgütsel güven arasında düşük düzeyde ( $p < 0,05$ ) bir ilişki olduğu görülmektedir (Çizelge 5.10).

Çizelge 5.10.Örgütsel güven ile örgütsel sessizlik değişkenleri arasındaki korelasyon analizi çizelgesi

		Kabullenici	Korumacı	Korumacı	Örgütsel Güven
Kabullenici	r	1	,504**	,015	,116*
	p		,000	,775	,027
	N	361	361	361	361
Korumacı	r	,504**	1	,114*	,015
	p	,000		,030	,773
	N	361	361	361	361
Korumacı	r	,015	,114*	1	,331**
	p	,775	,030		,000
	N	361	361	361	361
Örgütsel Güven	r	,116*	,015	,331**	1
	p	,027	,773	,000	
	N	361	361	361	361

\*\* . P< 0.01

\* . P< 0.05

**H<sub>3a</sub>** = Kabullenici sessizlikle, örgütsel güven arasında anlamlı ilişki vardır hipotezi p<0,05 düzeyinde (p=0,027) doğrulanmamıştır.

**H<sub>3b</sub>** = Korumacı sessizlikle, örgütsel güven arasında anlamlı ilişki vardır hipotezi p<0,05 düzeyinde (p=0,773) doğrulanmamıştır.

**H<sub>3c</sub>** = Korumacı sessizlikle, örgütsel güven arasında anlamlı ilişki vardır hipotezi p<0,05 düzeyinde (p=0,000) doğrulanmıştır.

### 5.6.3. Kayırmacılığın örgütsel sessizlik değişkenler üzerine olan etkisi

#### (Regresyon)

Çizelge 5.11. Kayırmacılığın örgütsel sessizlik değişkenlere olan etkisi model özeti

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,263 <sup>a</sup>	,069	,061	,87610

a. Ölçülen, Korumacı, Kabullenici, Korumacı

Analiz sonuçları düzeltilmiş R<sup>2</sup>= %6.1'dir. Bu değere göre örgütsel sessizlik değişkenlerinin (Kabullenici, Korumacı, Korumacı) % 6.1'lik düşük bir kayırmacılık varyansına bağlı olduğu görülmektedir.

Çizelge 5.12. Kayırmacılığın örgütsel sessizlik değişkenleri üzerine etkisi

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

a. Bağımlı Değişken. Kayırmacılık

**H<sub>4a</sub>** = Kabullenici sessizliğin kayırmacılık üzerinde etkisi regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır hipotezi p<0,05 düzeyinde (p=0,487) doğrulanmamıştır.

**H<sub>4b</sub>** = Korumacı sessizlikle, kayırmacılık üzerinde etkisi regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır hipotezi p<0,05 düzeyinde (p=0,172) doğrulanmamıştır.

$H_{4c}$  = Korunmacı sessizlikle, kayırmacılık üzerinde etkisi regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır hipotezi  $p < 0,05$  düzeyinde ( $p = 0,000$ ) doğrulanmıştır.

#### 5.6.4. Örgütsel güvenin, örgütsel sessizlik değişkenler üzerine olan etkisi (Regrasyon)

Çizelge 5.13. Örgütsel güvenin örgütsel sessizlik değişkenlere olan etkisi model özeti

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,361 <sup>a</sup>	,131	,123	,56086

a. Ölçülen, Korunmacı, Kabulenici, Korumacı

Analiz sonuçları düzeltilmiş  $R^2 = \% 13,1$ 'dir. Bu değere göre örgütsel sessizlik değişkenlerinin (Kabullenici, Korumacı, Korunmacı)  $\% 13,1$ 'lik düşük bir örgütsel güven varyansına bağlı olduğu görülmektedir.

5.14. Örgütsel güvenin örgütsel sessizlik değişkenleri üzerine etkisi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	p
	B	Std. Error	$\beta$		
1 (Constant)	2,340	,156		15,012	,000
Kabulenici	,129	,045	,165	2,887	,004
Korumacı	-,076	,041	-,107	-1,859	,064
Korunmacı	,236	,034	,341	6,857	,000

a. Bağımlı Değişken. Örgütsel Güven

$H_{5a}$  = Kabullenici sessizliğin örgütsel güven üzerinde etkisi regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır hipotezi  $p < 0,05$  düzeyinde ( $p = 0,004$ ) doğrulanmıştır.

$H_{5b}$  = Korunmacı sessizlikle, kayırmacılık üzerinde etkisi regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır hipotezi  $p < 0,05$  düzeyinde ( $p = 0,064$ ) doğrulanmamıştır.

$H_{5c}$  = Korunmacı sessizlikle, kayırmacılık üzerinde etkisi regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır hipotezi  $p < 0,05$  düzeyinde ( $p = 0,000$ ) doğrulanmıştır.

#### 5.6.5. Örgütsel güvenin aracılık rolü

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

Çizelge 5.15. Basit regresyon modeline anlamlılık sonuçları

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

a. Bağımlı Değişken. Örgütsel Güven

b. Bağımsız Değişken Korunmacı, Kabulenci, Korumacı

Çizelge 5.16. Basit Regresyon Modeline Ait Katsayılar

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,340	,156		15,012	,000
Kabulenci	,129	,045	,165	2,887	,004
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

Çizelge 5.17. Regresyon model özeti

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,361 <sup>a</sup>	,131	,123	,56086

a. Değişkenler. Constant), Korunmacı, Kabulenci, 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'dür. Bu sonuç örgütsel güvenin % 12,3 oranındaki varyansın kabullenici, korunmacı ve korunmacı sessizlik tarafından açıklandığını gösterir. Ancak çizelgedeki 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 korunmacı ( $\beta = -0,107$ ,  $p > .05$ ) anlamlı katkısı yoktur.

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

Çizelge 5.18. Basit Regresyon Modeline Anlamlılık Sonuçları

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

a. Bağımlı Değişken. Kayırmacılık

b. Bağımsız Değişken Korunmacı, Kabulenci, Korumacı

Çizelge 5.19. Basit Regresyon Modeline Ait Katsayılar

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	p.
	B	Std. Error	$\beta$		
1 (Constant)	2,640	,243		10,843	,000
Kabulenici	,049	,070	,041	,697	,487
Korumacı	-,088	,064	-,082	-,1370	,172
Korunmacı	,273	,054	,262	5,087	,000
	,184	,084	,115	2,201	,028

a. Bağımlı Değişken. Kayırmacılık

Çizelge 5.20. Regresyon Model Özeti

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,263 <sup>a</sup>	,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 çizelgedeki 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.

### 5.6.5.3. Örgütsel güven ile kayırmacılık arasında ki basit regresyon analizi sonuçları

Çizelge 5.21 Basit regresyon modeline anlamlılık sonuçları

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

a. Bağımlı Değişken. Kayırmacılık

b. Aracı Değişken Örgütsel Güven

Çizelge 5.22. Basit regresyon modeline ait katsayılar

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

a. Bağımlı Değişken. Kayırmacılık

Çizelge 5.23. Regresyon Model Özeti

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,540 <sup>a</sup>	,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 çizelgedeki Beta katsayıları incelendiğinde, tüm bağımsız değişkenler regresyon modeline sokulduğu zaman genel memnuniyeti açıklamada örgütsel güvenin anlamlı katkısı vardır ( $\beta = 0,540$ ,  $p < 0,01$ ).

Çizelge.5.23. 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	,073	-,009	$R^2=0,288$ $F=73,826$ $P<0,01$
	,819	,069	,542	

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 sessizliğin 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 üzerindeki 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 etkisinin ( $\beta=0,819$ ,  $p<0,01$ ) olduğunu göstermiştir.

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

Bu bulgular örgütsel sessizliğin ile kayırmacılığın arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık rolü olduğu kanıtlanmıştır

**H<sub>6a</sub>** = 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 korunmacı ( $\beta=-0,107$ ,  $p>.05$ ) anlamlı katkısı yoktur. Hipotez reddedilmiştir.

**H<sub>6b</sub>** = 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 korunmacı ( $\beta=-0,082$ ,  $p>.05$ ) anlamlı katkısı yoktur. Hipotez reddedilmiştir.

**H<sub>6c</sub>** = 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<sub>7a</sub>** = Örgütsel sessizlik örgütsel güven üzerinde pozitif yönde anlamlı ve zayıf ( $\beta=0,229, p<0,01$ ) bir ilişki vardır. Hipotez kabul edilmiştir.

**H<sub>7b</sub>** = 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<sub>7c</sub>** = Örgütsel güvenin kayırmacılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı ve orta düzeyde ( $\beta=0,540, p<0,01$ ), bir ilişki vardır. Hipotez kabul edilmiştir.

**H<sub>8</sub>** = 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.



## ALTINCI BÖLÜM

### SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

#### 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 korumacı 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 korumacı 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) İstatistiksel olarak örgütsel sessizlik değişkenleri ile aracı değişken olan örgütsel güven arasında kurulan model düşük düzeyde anlamlıdır.
- b) İstatistiksel 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 istatistiksel olarak anlamlı etkisini yitirmiştir. Dolayısıyla örgütsel sessizlik ile kayırmacılık arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğu kanıtlanmıştır.

## KAYNAKÇA

- Abdalla, F. H., Maghrabi, S., Raggad, G. B. (1998) Assessing the Effect of Nepotism on Human Resource Managers toward Nepotism. A Cross Cultural Study. *International Journal of Manpower*, 19, 8. 554- 570.
- Ajzen, I. (1985). From intentions to action. A theory of planned behavior. In J. Kuhl ve J. Beckman (Eds.), *Action control. From cognitions to behaviors* (pp. 11–39). New York. Springer.
- Aktan, C. C. (1997). Politikada liyakat ve meritokrasi. *Yeni Türkiye Dergisi*, 14, 1008-1011.
- Aktan, C. C. (2002). Yolsuzlukla mücadele stratejileri. C. C. Aktan (Ed.), *Siyasal ahlak ve siyasal yozlaşma içinde* (s. 51-69). Ankara. Hak-İş.
- Alan, H. ve Erdoğan, A. (2014, Mayıs). Örgütsel sosyalleşmenin işyeri romantizmine etkisi, örgütsel bağlılığın aracılık rolü. Bir kamu kurumu örneği, 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulmuş bildiri, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Albright M., Carr, C. (1997) *101 Biggest Mistakes Managers Make How to Avoid*, Prentice Hall Press, the USA.
- Alesina, A., E. Ferrara. (2000). “The Determinants of Trust”. NBER (National Bureau of Economic Research) Working Paper Series. Working Paper 7621. U.K.
- Alparslan, A. (2005). 'Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim' Yüksek Lisans Tezi. Isparta. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alparslan, A. M. (2010). Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Arı, S. G. (2003) “İşletmelerde Güven ve Personel Güçlendirme İlişkisi. Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara
- Arslantaş, C ve Dursun, M. (2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt/ Vol.8, Sayı/ No.1, s.111-128*
- Ashforth, B. and R. Humphrey. (1995). *Emotion in the Workplace - A Reappraisal*. *Human Relations*, 48, 97- 125.
- Ashour, A., S. (2004) *Transparency and Accountability in the Public Sector in the Arab Region- Integrity, Transparency and Accountability in Public Sector Human*

Resources Management, Reports of Division for Public Administration and Development Management (DPADM) United Nations Department of Economic and Social Affairs (UNDESA).

- Asunakutlu , T. (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı.9
- Asunakutlu , T. (2006). Çalışanlar İle Yöneticiler Arasında Güven Duygusunun Araştırılması. Turizm Sektöründe Bir Uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 8, Sayı.4
- Asunakutlu, T. (2010). Yönetim ve örgüt açısından kayırmacılık. Ramazan Erdem (Ed.), Kayırmacılığı temelleri. Benzerlik ve benzemezlik içinde (s. 41-60). İstanbul. Beta
- Asunakutlu, T., Avcı, U. (2010) Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15, 2. 93-109.
- Aydın, İ. (2002). Yönetimsel Mesleki Ve Örgütsel Etik. (3. baskı). Ankara. Pegem A.
- Aydoğan, İ. (2009) Favoritizm in the Turkish Educational System. Nepotism, Cronyism and Patronage, Educational Policy Analysis and Strategic Research, 4,1. 19-35.
- Aytaç, Ö. (2010a). Yönetim ve örgüt açısından kayırmacılık. Ramazan Erdem (Ed.), Kayırmacı ilişkilerin sosyolojik temeli içinde (s. 3-26). İstanbul. Beta.
- Aytaç, Ö. (2010b). Yönetim ve örgüt açısından kayırmacılık. Ramazan Erdem (Ed.), Bürokratik kayırmacılık. Enformel bağlayıcılıkların yönetim ilişkilerine etkisi içinde (s.85-109). İstanbul. Beta.
- Bachmann, R. (2003). "Trust and Power as Means of Co-ordinating the Internal Relations of the Organization - A Conceptual Framework". In B. Nooteboom, ve F. Six (eds.), Trust Process in Organizations. Empirical Studies of Determinants and The Process of Trust Development. E.Elgar Publishing. U.S.A.. ss. 58-73.
- Baird A, Amand Real ST. Trust within the Organization; Building trust Monograph. Public Service Commission of Canada. 1995;(2)
- Balay, R. (2000). Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık, Ankara. Nobel Yayın Dağıtım.
- Barney, J., ve Hansen, M. (1994). Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage. Strategic Management Journal, 15, 175-190.
- Barutçugil, İsmet (2002), Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, İstanbul. Kariyer Yayıncılık.

- Baskan, T. D.(2006). Kurumsal Yönetimde Güven ve Sigorta Şirketlerinde Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Başak, S. (2010). Genelleşmiş Güven ve Toplumsal Cinsiyet. EFD / JFL Edebiyat Fakültesi Dergisi / Journal of Faculty of Letters, Cilt/Volume 27, Sayı/Number 1
- Baurantas, D., Nikolaou, I. ve Vakola, M. (2010). Organizational Trust and Employee Silence. <http://issuu.com> (28/08/2017, tarihinde erişildi.)
- Bearfield D. A. (2004) A Critical Examination of the Use of Patronage in U.S. Public Administration, Unpublished Ph.D Thesis, The State University of New Jersey, Graduate School-Newark Rutgers. New Jersey.
- Beaupré, M.G., Hess, U. (2003) In My Mind, My Friend Smiles. A Case of in-Group Favoritism Journal of Experimental Social Psychology, 39. 371-377.
- Begley T. M., Khatri N., Tsang E. W. K. (2009) Networks and Cronyism. A Social Exchange Analysis Asia Pacific Journal of Management, 27. 281-297.
- Begley, T. (1995). Using founder status, age of firm, and company growth rate as the basis for distinguishing entrepreneurs from managers of smaller businesses. Journal of Business Venturing, 10(3), 249–263.
- Binikos, E. (2008). Sounds of Silence. Organisational Trust And Decisions To Blow The Whistle. SA Journal of Industrial Psychology SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde, Vol.34 No.3 pp. 48 – 59 <http://www.sajip.co.za> (14/07/2017,tarihinde erişildi.)
- Bowen, F. ve BLACKMON, K. (2003) “Spirals of Silence. The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice”, Journal of Management Studies, 40 (6), s.1393-1417
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S. ve Greenberg, J. (2009). “Voice and Silence in Organizations. Historical Review and Current Conceptualizations”, Jerald Greenberg ve Marissa S. Edwards (Ed.). Voice and Silence in Organizations (ss. 3-37). İngiltere. Emerald Group Publishing.
- Bromiley, P. ve Cummings, L.L (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI). Roderick M. Kramer ve Tom R. Tyler (Der.), Trust in Organizations. 302-319. Thousand Oaks. Sage.
- Brower, H.H.,Lester, S.W., Korsgaard, M.A. ve Dineen, B.R. (2009). A Closer Look at Trust between Managers and Subordinates. Understanding the Effects of Both Trusting and Being Trusted on Subordinate Outcomes, Journal of Management, 35 (2), 327-347.

- Bruneau, T. J. (1973). Communicative silences. Forms and functions. *Journal of Communication*, 23(1), 17-46.
- Budak, S., 2005. Psikoloji sözlüğü. 3 Baskı. Ankara. Bilim ve Sanat Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2012). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış. (17. basım). Ankara. Pegem Akademi.
- Butler, J.K. 1986 'Reciprocity And Dyadic Trust In Close Male-Female Relationships', *Journal of Social Psychology*, 579-591. 1991 'Towards Understanding And Measuring Conditions Of Trust; Evolution Of A Conditions Of Trust Inventory', *Journal Of Managment*, 17.3,643-663
- Büte, M. (2011b). 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.
- Callaway, P. L. (2006). Relationship Between Organizational Trust and Job Satisfaction. An Analysis in the U.S. Federal Work Force. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Capella University.
- Camerer, L. (1996). Ethics and the professions. Blowing the whistle on crime. *African Quarterly Review*, 5(6), 48-54.
- 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
- Can, H., Öznur, A. ve Aydın, E. M. (2006). Örgütsel Davranış. İstanbul. Arıkan Basın Yayın.
- Cankara, Ş. ( 2008). Meslek Liselerinde Görev Yapan Müdürlerin Etkili Liderlik Düzeylerinin Araştırılması. Yüksek Lisans Tezi Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Ceep, C. ve Polat, S. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı. 54, ss. 307-331
- Celep, C. (2004). Dönüşümsel Liderlik. Ankara. Anı yayıncılık
- Chad T. Brinsfield, Jerald Greenberg ve Marissa S. Edwards, Voice and silence in organizations, Bingley. Emerald Group Publishing, 2009, s.9.
- Chandler, J. L. (2012) Black Women's Perceptions of the Relationship among Nepotism, Cronyism Job Satisfaction, and Job-Focused Self-Efficacy, Doctoral Dissertations, University of San Francisco.

- Ciulla, J., B. (2005) In Praise of Nepotism? *Business Ethics Quarterly* 15, 1. 153- 160.
- Coco G., Lagravinese R. (2014) Cronyism and Education Performance, *Economic Modelling*, 38. 43-450.
- Cook, J. ve Wall, T. (1980), New Work Attitude Measures Of Trust, Organizational Commitment And Personal Need Non-Fulfillment, *Journal of Occupational Psychology*, 53, s. 39-52
- Cooper, D. C., Dirks, T. K., Ferrin, L.D. ve Kim, H. P. (2006). Silence Speaks Volumes. The Effectiveness Of Reticence In Comparison To Apology And Denial For Responding To Integrity- And Competence- Based Trust Violations.
- Costa, A.C. (2003) "Understanding the nature and antecedents of trust within work teams", In B. Nooteboom, ve F. Six (eds.), *Trust Process in Organizations. Empirical Studies of Determinants and The Process of Trust Development*. E.Elgar Publishing. U.S.A, s.105-124
- Cottingham, J. (1986) Partiality, Favouritism and Morality, *The Philosophical Quarterly*, 36. 357-373.
- Covey, S., R., Merrill, A., R., Merrill, R., R. (2000). *Önemli İşlere Öncelik Verin*. Çev. Osman Deniztekin ve Filiz Nayır Deniztekin. İstanbul. Varlık Yayınları.
- Creswell, J. (2010) *Oxford Dictionary of Word Origins*, Oxford University Press, 10th Edition, Oxford.
- Culpaper, J. (1996). "Towards an Anatomy of Impoliteness" [Nezaketsizliğin Anatomisine Karşı. *Journal of Pragmatics*, 25, 349-367
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik. Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 1, s.145-162
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17.1, 117 - 134
- Çakıcı, A. (2010). Örgütlerde İş Gören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz? Ankara. Detay Yayıncılık.
- Çakır, M. (2014). Bürokrasi ve suç olgusu. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Özel Sayı 1, 18-24. 30 Eylül 2017 tarihinde <http://dergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/Mayis2017/3m.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara. Pegem A Yayıncılık.

- Çimen, M. (2007) “İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının Örgütsel Güvene Etkisi”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya
- Davis, J., H. , Ruhe, J., A. (2003) Perceptions of Country Corruption. Antecedents and Outcomes, *Journal of Business Ethics*, 43. 275–288
- Demircan, N. ve Ceylan A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı. Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, Celal Bayar Üniversitesi İİBF, Cilt. 10 Sayı.2, ss.13-150.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. *Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt.15, Sayı.2
- Dirks, K. T. ve Ferrin, D. L. (2001), “The role of trust in organizational settings”, *Organization science*, 12(4), s. 450–467.
- Diñç, S. (2007). Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Dirks, K. T. ve Ferrin, D. L (2002) “Trust In Leadership Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, No. 4, s.611-628
- Doney, P.M., Cannon, J.P. ve Mullen, M.R. (1998). Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust. *Academy of Management Review*, 23 (3), 601-620.
- Dover, C. J., “Silence, An Employee Relation Pitfall”, *Vital Speeches Of The Day*, s. 249-252, 1956
- Driscoll, J. (1978), “Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction”, *Academy of Management Journal*, 21, s. 44–56.
- Dundon, T. ve Rollinson, D. (2004), *Employment Relations in Non-Union Firms*, Routledge. London.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O’Neill, R. M., Hayes, E., ve Wierba, E. E. (1997). Reading the wind. How middle managers assess the context for selling issues to top managers. *Strategic Management Journal*, 18, 407–25.
- Düz, S. (2012). Konaklama işletmelerinde nepotizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.



- 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.
- Edwards, M. S., Ashkanasy, N. M. ve Gardner, J. (2009). "Deciding to Speak Up or to Remain Silent Following Observed Wrongdoing. The Role of Discrete Emotions and Climate of Silence. Jerald Greenberg ve Marissa S. Edwards (Ed.). *Voice and Silence in Organisations* (ss. 83-111). İngiltere. Emerald Group Publishing.
- Ehtiyar, R. ve Yanardağ, M. (2008). Organizational silence. A survey on employees working in a chain hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 16(1), 51-68
- Erdem, R. (2010). Yönetim ve örgüt açısından kayırmacılık. R. Erdem (Ed.), *Kayırmacılık/ayrımcılık içinde* (ss. 1-2). İstanbul. Beta.
- Fard, H. D., Ghatari, A. R. ve Hasiri, A. (2010). „Employees Morale in Public Sector. Is Organizational Trust an İmportant Factor?“, *European Journal of Scientific Research*, C. 46, No. 3, ss. 378-390.
- Frances Bowen ve Kate Blackmon, "Spirals of Silence. The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice", *Journal of Management Studies*, Vol.40, No.6, September 2003, s.1397.
- Fukuyama, F.1995 *Trust. The Social Virtues And The Creation Of Prosperity*, NewYork. Free Pres.
- Gilbert, Jacqueline A. and TANG, Thomas Li-Ping (1998), "An Examination of Organizational Trust Antecedents" *Public Personnel Management*, 27(3). 321–338.
- Golembiewski, R. T. and Mcconkie, M. 1975. The centrality of interpersonal trust in group processes. In *Theories of Group Processes*, G. L. Cooper, Ed. John Wiley ve Sons, London,
- Göka, E. (2015). *Türklerin psikolojisi*. İstanbul. Timaş.
- Gökalp, N. (2003). Ekonomide Güven Faktörü. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, Celal Bayar Üniversitesi İİBF, Cilt.10, Sayı.2, ss.163-174
- Granovetter, M. 1985. Economic Action and Social Structure. A theory of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91.481-510.
- Grant, A., Parker, S., ve Collins, C. (2009). , "Getting Credit For Proactive Behavior. Supervisor Reactions Depend On What You Value And How You Feel",. *Personnel Psychology*(62).
- Günaydın, S. C. (2001) "İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir

Çalışma”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

- Harvey, J. B. (1988) “The Abilene Paradox. The Management Of Agreement”, *Organizational Dynamics*, (Summer) Sayı 3, s.63-80
- Harvey, M., Novicevic, M. M., Buckley, M. R. ve Halbesleben, J. R., 2004. The Abilene Paradox After Thirty Years. A Global Perspective. *Organizational Dynamics*. 33(2), ss.215-216.
- Heimovics, R.D. Trust And Influence In An Ambiguous Group Setting In Small Group Behaviour, 15(4), 545-552.
- Hofstede, G. (1980). *Culture’s Consequences. International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills. Sage Publishing.
- Hofstede, G. (2001). *Culture’s Consequences. Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA. Sage Publications.
- Hofstede, G. (2011) *Dimensionalizing Cultures. The Hofstede Model in Context Readings in Psychology and Culture*, 2, 1. 1-26.
- Hopkins, S.M. , Weathington, B.L. (2006). “The Relationships Between Justice Perceptions, Trust and Employee Attitudes in a Downsized Organization” *The Journal of Psychology*. 140.5. 447-498.
- Hosmer, L.T. (1995) “Trust. the connecting link between organizational theory and philosophical ethics”. *Academy of Management Review*, 20, s.379-403
- Hoy, W.K. ve Tschannen-Moran, M. (1999). The five faces of trust. An empirical confirmation in urban elementary schools. *Journal of School Leadership*, 9, 184-208.
- Huff A. L. ve Kelley, L. (2002) "Is Collectivism A Liability? The impact Of Culture On Organizational Trust And Customer Orientation, A Seven-Nation Study", *Journal Of Business Research* 5836
- Husted, B., W.(2000) The Impact of National Culture on Software Piracy, *Journal of Business Ethics*, 26. 197-211.
- İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılık Paradigmatik Uyumun Yeri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt. 15, Sayı. 1, ss.13-22
- 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.
- İmanova, S. (2008). Eğitimde Yönetim Kalitesi. *Journal of Qafqaz University*, Sayı. 24, s. 180-189

- İşcan, Ö.F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt. 24, Sayı. 4, s.195-216
- Johnson, D. ve Grayson, K. (2005). Cognitive and Affective Trust in Service Relationships. Journal of Business Research, 58. 500-507.
- Jones, G.R. ve J. M George 1998, “The Experience And Evolution Of Trust. Implications For Cooperation And Teamwork”, Academy of Management Review, 23.3
- Josep, E. E. ve Winston, E. B. (2005) “A Correlation of Servany Leadership, Leader Trust and Organizational Trust”, Leadership and Organization Development Journal
- Kabakçı, H. (2007). Örgüt Kültürü Kavramı. HÜ İİBF ve AÜ SBF Örgüt Kültürlerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Kahveci, G. (2010). İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Kamer, M.2001 “Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi,.
- Karataş, A. (2013). Otel işletmelerinde kronizmin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. Muğla ilinde bir çalışma. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Karl, K.A. and Sutton, C.L.(2000). An examination of the perceived fairness of workplace romance policies. Journal of Business and Psychology 14. 429-442
- Keser, Z. (2007). Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Yetki ve Sorumluluklarını Kullanma Derecelerinin Belirlenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Khatri, N., Tsang, E. W. K. (2003) Antecedents and Consequences of Cronyism in Organizations, Journal of Business Ethics, 43, 4. 289-303.
- Khatri, N., Tsang, E. W. K., Begley T. M. (2006) Cronyism. A Cross-Cultural Analysis, Journal of International Business Studies, 37. 61-75.
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K. ve Edmondson, A. C. (2009). “Silenced by Fear. The Nature, Sources and Consequences of Fear at Work” [Korkudan Sessiz Kalmak. İşteki Korkunun Doğası, Kaynakları ve Sonuçları]. Research in Organizational Behavior, 29, 163-193.

- Küskü, F. (2003). Employee satisfaction in higher education. the case of academic and administrative staff in Turkey. *Career Dev. Int.* 8(7). 347-356.
- Küskü, F. ( 1999). Yöneten-Yönetilen İlişkisinde Güven . Ampirik Bir İnceleme. *Amme İdaresi Dergisi* ,Cilt.32, S.1, Mart 1999 , s.135.
- Kwon, I. (2006) Endogenous Favoritism in Organizations, *University of Michigan Topics in Theoretical Economics*, 6, 1. 1-24.
- Lane, C. (1998). “Theories and Issues In The Study of Trust”. In C.Lane, ve R.Bachmann (eds.), *Trust within and between Organizations. Conceptual Issues and Emprical Applications.* Oxford University Press. ss.1-31.
- Lazaric, Nathalie. (2003). “Trust Building Inside the Epistemic Community. An Investigation With An Emprical Case Study”. In B. Nooteboom, ve F. Six (eds.), *Trust Process in Organizations. Emprical Studies of Determinants and The Process of Trust Development.* E.Elgar Publishing. U.S.A.. ss. 147-167.
- Lee, S.H. (2004). “Understanding Employee Trust, Commitment, and Innovative Behavior in the Public Sector. An Empirical Study”. *Korea Association for Public Administration..* ss. 1-32.
- Lewicki R. J. , Bunker B. B 1996. Trust in organizations. Devoloping and maintaining trust in work relationships. İçinde, R.M. Kramer ve Tyler (Eds.) , *Trust in organizations. Frontiers of theory and research*, 16-38. Thousand Oaks, CA. Sage.
- Lewis, J.D. ve Weigert, A. (1985). Trust as a Social Reality. *Social Forces*, 63 (4), 967-985.
- 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.
- Marshal, E. W. (2000) "Güven İçeri Korku Dışarı", *Executive Excellence Dergisi*, Kasım, 6
- Martins P., S. (2010) *Cronyism, Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit Institute for the Study of Labor, Discussion Papers*, 5349. 1-47.
- Matthai, J. M. 1989. *Employee Perceptions Of Trust, Satisfaction, And Commitment As Predictors Of Turnover Intentions In A Mental Health Setting.* Doctoral Dissertation, Peabody College Of Vanderbilt University. *Dissertation Abstracts International*, DAI-B 51/02.
- Mayer, R., Davis J.H.ve F.D SCHOORMAN 1995, “ Integration Model Of Organizational Trust”,*Academy Of Management Review*,Vol 20.3

- Mcallister, D.J. (1995). "Affect and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations". *Academy of Management Journal*. 38 (1), ss.24-59.
- Mcgowan, R. A. (2003). *Organizational Discourses. Sounds of Silence. Silence and Voice in Organizational Life Stream 3rd International Critical Management Studies Conference Lancaster University, UK*
- Mcknight, D. Harrison, Cummings, L.L. ve Chervany, Norman L., (1998), "Initial Trust Formation in New Organizational Relationships", *Academy of Management Review*. Vol. 23, pp. 3.
- Memişoğlu, D. ve Durgun, A. (2007). Devlet başarısızlığına yol açan etkenlerden biri olarak patronaj ilişkileri. *Yerel Siyaset Dergisi*, 24, 9-13.
- Mendras, H. (2008). *Sosyolojinin ilkeleri*. (B. Yılmaz, Çev.) İstanbul. İletişim.
- Meriç, E. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık. Yüksek Lisans Tezi. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Meriç, E. ve Erdem, M. (2013). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yönetiminde Kayırmacılık, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi 2013, Cilt 19, Sayı 3, ss. 467-498.
- Meyerson, D., K. E Weick, R. M Kramer. (1996). "Swift trust and temporary groups". In R. M. Kramer, ve T. R. Tyler (eds.), *Trust in Organizations. Frontiers Of Theory And Research* Thousand Oaks, CA. Sage. ss. 166–195.
- Mishra, A.K. (1996) "Organizational responses to crisis. The centrality of trust", der. R. M. Kramer ve T.R. Tyler, *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*, Sage Publications
- Mishra, J. ve M.A. Morrisy 1990, "Trust In Employee/Employer Relationships. A Survey Of WestMichigan Managers", *Public Personnel Management* , Washington.Winter, Vol 19.4.
- Miceli, M. ve Near, J.P. (1992). *Blowing the whistle. The organisational and legal implications for companies and employees*. Lexington Books. New York
- Milliken , F., ve Morrison, E. (2003). *Shades of Silence. Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations*. *Journal of Management Studies*, 40(3)

- Milliken, F. J. ve Morrison, E.W. (2000). Organizational Silence. A Barrier to Change And Development in a Pluralistic World. The Academy of Management Review Vol. 2 Conference Lancaster University, UK 5, No. 4, pp. 706-725
- Milliken, F. J., E. W. Morrison, and P. Hewlin. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence. Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why. Journal of Management Studies, 40,1453-76
- Montona, P., ve Charnov, B. (2008). Management. Barron's Educational Series.
- Nakane, I. (2006). "Silence and Politeness in Intercultural Communication in University Seminars" [Üniversite Seminerlerinde Kişilerarası İletişimdeki Sessizlik ve Nezaket]. Journal of Pragmatics, 38 (11), 1811-1835.
- Noe, R. A. (2009). İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi. (C. ÇETİN, Çev.) 4. Baskı, Beta Yayınları- İstanbul
- Noelle-Neumann, ve E. (1993). The Spiral of Silence,. London. The University of Chicago Press.
- Özdemir, A. (2010). İlköğretim okullarında algılanan örgütsel desteğin öğretmenlerin kişiler arası öz yeterlik inançları ile ilişkisinin incelenmesi. GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 30(1), 127-146.
- Özden, Y. (2005). Eğitimde Yeni Değerler. (geliştirilmiş 6. baskı). Pegem A Yayıncılık
- Özgen, I. ve Sürgevil, O. (2009). Turizm işletmelerinde örgütsel davranış. İçinde Z. Sabuncuoğlu (Ed.), Örgütsel sessizlik olgusu ve turizm işletmeleri açısından değerlendirilmesi (ss. 303-328) Bursa. MKM.
- Özler, H., Özler, D. E. ve Gümüştekin, G. E. (2007). Aile işletmelerinde nepotizmin gelişim evreleri ve kurumsallaşma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17, 437-450.
- Özmen, F. ve Batmaz, C.(2006). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmen Denetimindeki Etkililikleri –Hizmet Yılı ve Görev Türü Değişkenine Göre Öğretmen Görüşleri. Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi. 2,. 102-120
- Özsemerci, K. (2002). Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri, Yüksek Lisans Tezi, TODAİE, Ankara.
- Pelletier, K., L., Bligh, M., C. (2008) The Aftermath of Organizational Corruption. Employee Attributions and Emotional Reactions Journal of Business Ethics 80.823-844.
- Penrod, S., Cutler, B. (1995). Witness confidence and witness accuracy. Assessing their forensic relationship. Psychology, Public Policy, and Law, 1, 817-845.

- Perlow, L. A. ve Repenning, N. P. (2009) The Dynamics of Silencing Conflict. Research in Organizational Behavior, volume 29 Pages 195-223
- Perry, R.W. ve Mankin, L.D. (2007). Organizational Trust, Trust in The Chief Executive and Work Satisfaction. Public Personnel Management, 36(2), 165-179.
- 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. (2007). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. Yayınlanmamış doktora tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Polat, S. (2009) Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye Örgütsel Güven, Pegema Akademi Yayıncılık, Ankara
- 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.
- Premeaux, S. F. ve Bedeian, A. G. (2003). Breaking The Silence. The Moderating Effects Of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in The Workplace. Journal Of Management Studies 40.6.
- Prendergast C., Topel R. H. (1996) Favoritism in Organizations, Journal of Political Economy, 104, 5. 958-978.
- Rademakers, M. F. L. (2000). "Agents of trust. business associations in agri-food supply systems". International Food and Agribusiness Management Review, 3, ss. 139– 153.
- Robbins, ve Decenzo, 2001, Fundamentals Of Management ; Essential Concepts And Applications, Prentice Hall, New Jersey
- Robinson, S. L., ve Greenberg, J. (1998). "Employees Behaving Badly. Dimensions, Determinants, and Dilemmas in the Study of Workplace Deviance". Cary L. Cooper ve Denise M. Rousseau (Ed.). Trends in Organizational Behavior (ss. 1-30). New York. Wiley.
- Rothschild, J. ve Miethe, T.D. (1994). "Whistleblowing as resistance in modern work organizations. the politics of revealing organizational deception and abuse" in Jermier, J.M., Knights, D., ve Nord, W.R. 1994. Resistance and Power in Organizations. Routledge. London.

- Rotter, J.B. (1967). "A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust". *Journal of Personality*. 35. 651-665.
- Rousseau, D.M, Sıtkın, S.B., Burt, ve diğerleri 1998. 'Not So Different After At All. A Cross-Discipline View of Trust'. *Academy of Management Review*, 23. 393-405
- Roy J. Lewicki, Daniel J. McAllister ve Robert J. Bies Yönetim Akademisi İncelemesi Vol. 23, No. 3 (1998), s. 438-458
- Sadıkoğlu, P. (2007).Endüstri Meslek Lisesi Yöneticilerinin Problem Çözme Yeterlilikleri. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Sağ V. (2003) Toplumsal Değişim Ve Eğitim Üzerine, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 27, 1. 11-25.
- Samancı, K. G. (2007). Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Sanyal, R., Samanta, S. (2004) Correlates of Bribe Giving in International Business, *International Journal of Commerce ve Management*, 14, 2. 1-14
- Scheufele, D. ve Moy, P. (2000). Twenty-five years of the spiral of silence. a conceptual review and empirical outlook. *International Journal of Public Opinion Research*, 12(1), 3-28.
- Schoorman, F.D. , Mayer, R.C., Davis, J.H. (2007). "An Integrative Model of Organizational Trust. Past, Present and Future". *Academy of Management Review*. 32. 344-354.
- Selimoğlu, O. (2008). Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Bakış Açısı İle Okul Yöneticisinin Etik İlkelere Uyma Düzeyi. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Sezer, Y. (2006). Kamu hizmetlerine girme hakkı. Ankara. Seçkin.
- Sezgin, F. (2012). Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi. Servet Özdemir (Ed.), *Okul yöneticisi ve liderlik içinde* (s. 124-160). Ankara. Pegem Akademi.
- Shapiro, D., Sheppard, B. H. ve Cheraskin, L. 1992. Business on handshake. *Negotiation Journal*, 8 (4), 365-377
- Shockley-Zalabak, P., Morreale, S. P., ve Hackman, M. Z. (2010). Building the high trust organization. Strategies for supporting five key dimensions of trust. San Francisco, CA. Jossey-Bass
- Six, Frederique. (2003). "The Dynamics of Trust and Trouble". In B. Nooteboom, ve F. Six (eds.), *Trust Process in Organizations. Emprical Studies of Determinants and The Process of Trust Development*. E.Elgar Publishing. U.S.A.. ss.196-222.



- Smith, Douglas (1998), "Güvenilir Bir Organizasyon Nasıl Oluşturuldu?" Harvard Business Review, Power Dergisi, Kasım-Özel Eki. 4-11.
- Sobkowiak, W. (1997) "Radically simplified phonetic transcription for Polish speakers". In R. Hickey ve S. Puppel (eds) Language history and linguistic modelling. Festschrift for Jacek Fisiak on his 60th birthday'Berlin, Mouton, pp. 1801-1830.
- Solomon, R. C., Flores, F. (2001) Güven Yaratmak, MESS Yayınları, İstanbul
- Sönmez, M. A.(2006). Meslek Liselerinde Örgüt Kültürü. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Pegem A Yayıncılık, Sayı.45, s.85-108
- Sözen, C., Yeloğlu, H. O. ve Ateş, F. (2009) "Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma. Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı.22, s.395-408
- Sydow, Jörg. (1998). " Understanding the Constitution of Interorganizational Trust". In C.Lane, ve R.Bachmann (eds.), Trust within and between Organizations. Conceptual Issues and Empirical Applications. Oxford University Press. ss. 31-62. London.
- Şeşen, H. ve Basım, N. H. (2010). Çalışanların Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi. İş Tatmininin Aracılık Rolü. ODTÜ Dergisi, Sayı. 37, s.171-19
- Şişman, M. (2012). Öğretim liderliği. (4. baskı). Ankara. Pegem Akademi.
- Tan, H.H. , Tan, C.S.F. (2000). "Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization". Genetic, Social and General Psychology Monographs. 126. 2. 241-260.
- Tang, L.P., Baldwin, L.J.S. (1996). Distributive and Procedural Justice As Related to Satisfaction and Commitment. Sam Advanced Management Journal. 25-31.
- Tarkan G., Tepeci, M., (2006), "Örgütsel Adalet ve Yönetimde Merkezileşmenin Çalışan Hırsızlığına Etkileri. Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Öğrenci Algılamaları Üzerine Bir Araştırma", Anatolia. Turizm Araştırmaları Dergisi, 17 (2), 137-152.
- Taşkıran, E. (2010). Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taşkıran, E. (2011). Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim (Örgütsel adaletin rolü). İstanbul. Beta.
- Taylor, E. S., Peplau, L. A., Sears O. D. (2010) Sosyal Psikoloji çev. Ali Dönmez, 2. Basım, İmge Kitabevi, Ankara.

- Taylor, R. G. 1989. The Role Of Trust In Labor-Management Relations. *Organization Development Journal*, 7. 85-89.
- Tengilimoğlu, D. ve Tahtasakal, M. (2004). Büro etik kuralları ve bürolarda yaşanan cinsel taciz olaylarının cinsiyete göre algılanma biçimi. Bir alan çalışması. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 30-44.
- Tepav, (2006). Bir Olgu Olarak Yolsuzluk. Nedenler, Etkiler ve Çözüm Önerileri, Türkiye Büyük Millet Meclisi Raporu, Ankara.
- Topaloğlu, G.I. (2010). İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi ,Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Tortop, N. (1994). *Personel Yönetimi*. Ankara. Yargı.
- Töremen, F. (2002). Okullarda Sosyal Sermaya. Kavramsal Bir Çözümleme. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, PegemA Yayıncılık, Sayı.32, ss.556-573
- Tschannen-Moran, M. ve Hoy, W. K. (2000). A multidisciplinary analysis of the nature, meaning, and measurement of trust. *Review of Educational Research*, 71, 547-593.
- Turan, S., Yıldırım, N. ve Aydoğdu E. (2012). Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açısı. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2(3), 63-76. 13Haziran 2017 tarihinde <http://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/136510-20121124171053-6.-makale.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Türk Dil Kurumu (1988). Türkçe sözlük. Ankara. Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Uys, T. (2000b). The Politicisation of whistleblowers. a case study. *Blackwell Publishers Ltd*, 9(4), 259–287.
- Uzbilek, A. (2006) “Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri. Başkent Üniversitesi Örneği” Yayımlanmamış Yüksek Lisans, Başkent Üniversitesi, Ankara
- Uzun, S. B. (2014). Örgütlerde yaşanan romantik ilişkiler. Örgütsel davranışlar üzerindeki etkisine yönelik algılar üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). “Antecedents and Consequences of Organisational Silence. An Empirical Investigation” [Örgütsel Sessizliğin Nedenleri ve Sonuçları. Ampirik Bir İnceleme]. *Employee Relations*, 27 (5), 441-458.
- Van Dyne, L., Ang, Soon ve Botero, I. C. (2003). “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs” [Çok Boyutlu Yapılar Olarak

- İşgören Sessizliği ve İşgören Sesini Kavramsallaştırma]. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 0022-2380.
- Volery, Thierry, (1998), The role of trust in creating effective alliances. A managerial perspective, *Journal of Business Ethics*, Dordrecht, Jul, Vol. 17, Iss. 1
- Vos, H. ve Wielers, R. 2003. Calculativeness, trust and the reciprocity complex. is the market the domain of cynicism? In B Nooteboom and F. Six (Eds.), *The trust process in organizations*. 75-104. Cehltenham. Edward Elgar.
- Warne, D.; Holland, C.P. (1999). Exploring Trust in Flexible Working Using a New model. *BT Technol Journal*. Vol. 17, No. 1.
- Weiss, H. M. ve Cropanzano, R. (1996). "Affective Events Theory. A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at 313 Work". Barry M. Staw ve Larry L. Cummings (Ed.). *Research in Organisational Behavior. An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews* (ss. 1-74). US. Elsevier Science/JAI Press
- Whitener, Ellen M. (1997). "The Impact Of Human Resource Activities On Employee Trust". *Human Resource Management Review*, Volume 7, Number 4, ss. 389-404.
- Whitener, E.M. , Brodt, S.E., Korsgaard, M.A., Werner, J.M. (1998). "Managers as Initiators of Trust. AnExchange Relationship Frame Work for Understanding Managerial Trustworthy Behavior". *Academy of Management Review*. 23.3. 513-530.
- Yılmaz, A. ve Kılavuz, R. (2002). Türk kamu bürokrasisinin işlemsel sorunları üzerine notlar. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 17-31.
- Yılmaz, E. (2006). Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yücel, C ve Samancı, K. G. ( 2009). Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık DavranışıFırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt. 19, Sayı. 1, Sayfa. 113-132,

### **İnternet Kaynakları**

- Ajzen, I.ve Fishbein, M. (1970). Planlı Davranış Teorisi. *Psychlopedia Everything Psychology* <http://www.psych-it.com>. (27/09/2017 tarihinde erişildi.)



- Çelik, K. ve Erdem, A. R. (2012). Üniversitede çalışan idari personele "kayırmacılık". Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi, 11, 23-30. 09 Nisan 2017 tarihinde [http://www.academia.edu/6203344/%C3%9Cniversitede\\_%C3%87al%C4%B1%C4%B1k\\_sayfasından\\_erişilmiştir](http://www.academia.edu/6203344/%C3%9Cniversitede_%C3%87al%C4%B1%C4%B1k_sayfasından_erişilmiştir).
- Çınar, İ. (2009). Kayırmacılık ve yozlaşma. Bir kavram çözümüleme denemesi. Eğitim Dergisi, 24. 05 Haziran 2017 tarihinde <http://www.egitirim.gen.tr/site/arsiv/58-24/405-kayirmacilik.html> sayfasından erişilmiştir.
- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T. ve Wilkinson, A. (2011). Re-conceptualising employee silence. problems and prognosis. İş İstihdam Derneği (Work, Employment ve Society March 2011), SAGE Journals online, Cilt. 25, Sayı. 1, Sayfa. 51-67, ISSN. 09500170, wes.sagepub.com (18/06/2017. Tarihinde erişildi.)
- 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.
- 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.
- Halis, M., Gökgez G. ve Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Sayı. 17 <http://yordam.manas> (14/08/2017, tarihinde erişildi.)
- Hamid Yeganeh, (2014) "Culture and corruption. A concurrent application of Hofstede's, Schwartz's and Inglehart's frameworks", International Journal of Development Issues, Vol. 13 Issue. 1, pp.2-24, <https://doi.org/10.1108/IJDI-04-2013-0038>
- İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler, Enstitüsü Dergisi Sayı. 11, s.423-446, ISSN 1302-1796, <http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr> (22/09/2017, tarihinde erişildi.)
- Karacaoğlu, K. ve Yörük, D. (2012). Çalışanların nepotizm ve örgütsel adalet algılamaları. Orta Anadolu Bölgesinde bir aile işletmesi uygulaması. "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 14(3), 43-64. 14 Mart 2017 tarihinde <http://www.isgucdergi.org/download.php?id=489vetk=327554bce8b05e8d14b072b4e650af67vef=489.pdfveuser=velg=tr> sayfasından erişilmiştir.

- Kim, Tae-Yeol. (2004), 'The Effects of Cognitive Appraisal on Justice Judgements. How Do Asians Differ from US Americans, and Why?', University of North Caroline at Chapel Hill, 1-110. [www.fbe.hku.hk/doc/seminars/multimedia/seminar.20040506.pdf](http://www.fbe.hku.hk/doc/seminars/multimedia/seminar.20040506.pdf) (Erişim Tarihi. 20.11.2017)
- McKnight, D.H., ve Chervany, N. L. 1996. The meaning of trust. MISRC Working Paper Series, (on line), 96-04. <http://www.misrc.umn.edu/wpaper/wp96-04.htm>
- Nadler J. and Schulman M. (2006) Favoritism, Cronyism, and Nepotism, Erişim tarihi 03 Ağustos 2017 [http://www.scu.edu/ethics/practicing/focusareas/government\\_ethics/introduction](http://www.scu.edu/ethics/practicing/focusareas/government_ethics/introduction)
- Noelle- Neuman, E. (1974). Sessizlik Sarmalı. Forum tr <http://www.frmtr.com> (09/09/2017, tarihinde erişildi.)
- Ömüriş, E. ve Ehtiyar, V. R. (2008). Örgütsel yapılar da romantik ilişkiler. Algılanan güdüler ve davranış değişiklikleri üzerine bir araştırma. Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, 8(16), 20-39. 17 Nisan 2015 tarihinde <http://kutuphane.dogus.edu.tr/makale/13029975/2008/cilt8/sayi16/M0007112.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Ören, K. ( 2007). Sosyal Sermayede ' Güven' Unsuru ve İşgücü Performansına Etkisi . Kamu- İş; C. 9, S.1 DIETZ, G. (2004). Partneship and the development of trust in british workplaces. Human Resource Management, 14(1). 5-24.1 <http://www.kamu-is.org.tr> (18/07/2017, tarihinde erişildi.)
- Özcan, K. (2014). Çevresel baskı gruplarının okul yönetimine etkileri (Adıyaman ili örneği). E-International Journal of Educational Research, 5(1), 88-113. 14 Mayıs 2017 tarihinde <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/ijer/article/view/1073000355> sayfasından erişilmiştir.
- 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/assets/uploads/sites/343/files/8-16032015.pdf> sayfasından erişilmiştir
- Özsemerci, K. (2003). Türk kamu yönetiminde yolsuzluklar, nedenleri, zararları ve çözüm önerileri. Ankara. Sayıştay 11 Eylül 2017 tarihinde 213 <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/elek/elekicerik/35KamuYonYolsuzluk.pdf> sayfasından erişilmiştir.

- Peker, K., Yörükoğlu, F. ve Eryiğit, B. H. (2014). Türk demokrasisinin inşasında bürokrasinin rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 165-188. 21 Eylül 2017 tarihinde [http://ybd.comu.edu.tr/images/form/dosya/dosya\\_707142.pdf](http://ybd.comu.edu.tr/images/form/dosya/dosya_707142.pdf) sayfasından erişilmiştir.
- Phillips, C. (2004). The Trust Deficit. It Started Long Before the Scandals. The Fielding Graduate Institute, <http://www.leadership4change.com> 14/09/2017, tarihinde erişildi.)
- Pierce, E., Smolinsky, C. A. ve Rosen, B. (1998). “Why Sexual Harassment Complaints Fall on Deaf Ears” [Neden Cinsel Taciz Şikayetleri Duymamazlıktan Gelinir]. *Academy of Management Executive*, 12 (3), 41-54.
- 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.
- Pounder, D. G. ve Blase, J. J. (1988). Principal favoritism. Explanations, effects and implications for practice. *University of Arkansas University Libraries*, 19(1), 3-7. 18 Ekim 2017 tarihinde <http://libraries.uark.edu/> sayfasından erişilmiştir.
- Sheridan, M. K. (2007). Just because it's sex doesn't mean it's because of sex. The need for new legislation to target sexual favoritism. 28 Mayıs 2017 tarihinde <http://www.columbia.edu/cu/jlsp/pdf/Spring2007/Sheridan.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. ve Cesaria, R. (2000). Measuring Organizational Trust. A Diagnostic Survey and International Indicator. *Business Library* <http://findarticles.com> ( Trust IABC Araştırma Vakfı). (28/08/2017, tarihinde erişildi.)
- Solmuş, T. (2004). İş yaşamında duygular ve kişilerarası ilişkiler. Öfke, saldırganlık ve romantik ilişkiler. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(1). 25 Mayıs 2017 tarihinde <http://www.isgucdergi.org/?p=articleveid=188vecilt=6vesayi=1> sayfasından erişilmiştir.
- Spaulding, A. (1997). Life in schools - A qualitative study of teacher perspectives on the politics of principals. Ineffective leadership behaviors and their consequences upon teacher thinking and behavior. *School Leadership ve Management*, 17(1), 39-55. 17 Nisan 2017 tarihinde <http://eric.ed.gov/?id=EJ544358> sayfasından erişilmiştir.

- Şimşek, A. (2014, 27 Mart). Paralel yapının 69 polis müdürü. Sabah. Erişim tarihi 21 Ağustos 2015, <http://www.sabah.com.tr/gundem/2017/08/27/paralelyapinin-71-polis-muduru>
- Şişman, M., Güleş, H. ve Dönmez, A. (2010). Demokratik bir okul kültürü için yeterlilikler çerçevesi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3(1), 167-182. 15 Nisan 2017 tarihinde <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/usaksosbil/article/viewFile/5000035941/5000034863> sayfasından erişilmiştir.
- Tol, J. E. V. (1991). Eros gone awry. Liability under title viii for workplace sexual favoritism. Industrial Relations Law Journal, 13(1), 153-182. 19 Nisan 2017 tarihinde <http://scholarship.law.berkeley.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1206&context=bjel> 1 sayfasından erişilmiştir.
- 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, K. (2004). Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları İle Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı.550, <http://www.pegem.net/akademi> (12/07/2017, tarihinde erişildi.)
- Zingales L. (2012). Luigi Zingales. A Crusader against Crony Capitalism. Independent. Erişim tarihi 21 Ağustos 2017, <http://www.independent.co.uk/news/business/analysis-andfeatures/luigi-zingales-a-crusader-against-crony-capitalism-7869975.html>



**ANKET FORMU****Değerli Katılımcı,**

Bu çalışma akademik bir çalışmaya veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. İçinizden geldiği gibi cevaplamanız büyük önem taşımaktadır. Araştırmanın başarısı sorulara vereceğiniz içten ve samimi cevaplara bağlıdır. **Anket soruları kapsamında açık kimliğinizi ortaya çıkaracak nitelikte soru bulunmamaktadır.** Araştırma açısından **kimliğiniz değil cevaplarınız önem taşımaktadır.**

Aytan TAŞKIN

1. **Eğitim Durumunuz** .  İlköğretim  Lise  Lisans   
Yüksek Lisans  Doktora
2. **Yaşınız** .
3. **Cinsiyetiniz** .  Kadın  Erkek
4. **Çalışma Süreniz** .
5. **Medeni haliniz** .  Evli  Bekar
6. **Çalıştığınız kurum** .  Kamu  Özel

	Bu bölümde size, siz ve işinizle ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği seçiniz	KESİNLİKLE KATILMAM	KATILMAM	KARARSIZIM	KATILIRIM	KESİNLİKLE KATILIRIM
	Maddeler					
1	Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
2	Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım	1	2	3	4	5
3	Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir	1	2	3	4	5
4	Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim	1	2	3	4	5
5	Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım	1	2	3	4	5
6	Bu kurumdaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	1	2	3	4	5
7	Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim	1	2	3	4	5
8	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim	1	2	3	4	5
9	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım	1	2	3	4	5
10	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam	1	2	3	4	5

11	Çalıştığım kurum ile ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	1	2	3	4	5
12	Çalıştığım kuruma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim	1	2	3	4	5
13	Çalıştığım kurum ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim	1	2	3	4	5
14	Çalıştığım kurum ile olan işbirliğime dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım	1	2	3	4	5
15	Çalıştığım kuruma yararlı olmak amacıyla sahip olduğum bilgilerimi saklarım	1	2	3	4	5
16	Genel anlamda, iş arkadaşlarım oldukça güvenilirdir.	1	2	3	4	5
17	Çalıştığım işyerinde bizler, çoğunlukla diğer bir kişinin duygularını önemseriz	1	2	3	4	5
18	Çalışma arkadaşlarım arkadaş canlısıdır	1	2	3	4	5
19	Çalıştığım işyerinde bir "takım ruhu" yoktur	1	2	3	4	5
20	Birlikte çalıştığım insanlarda ciddi bir güvenilirlik sorunu var	1	2	3	4	5
21	Çalıştığım işyerinde bizler birbirimize güveniriz	1	2	3	4	5
22	Çalışanların üye oldukları sendikalarla ilgili herhangi bir ayırım yapılmaz herkese eşit davranılır.	1	2	3	4	5
23	Çalışanların cinsiyetleriyle ilgili herhangi bir ayırım yapılmaz herkese eşit davranılır.	1	2	3	4	5
24	Çalışanların siyasi görüşleriyle ilgili herhangi bir ayırım yapılmaz herkese eşit davranılır.	1	2	3	4	5
25	Çalışanların arasında, mesleki kıdemlerine göre herhangi bir ayırım yapılmaz herkese eşit davranılır.	1	2	3	4	5
26	Çalışanların arasında, memleketlerine göre herhangi bir ayırım yapılmaz herkese eşit davranılır.	1	2	3	4	5
27	Çalışanların branşlarıyla ilgili herhangi bir ayırım yapılmaz herkese eşit davranılır.	1	2	3	4	5
28	Çalışanların sicil notlarının verilmesiyle ilgili herhangi bir ayırım yapılmaz herkese eşit davranılır.	1	2	3	4	5
29	Ödüllendirilecek öğretmenlerin teklif edilmesinde herhangi bir ayırım yapılmaz herkese eşit davranılır.	1	2	3	4	5
30	Görevini aksatan öğretmenlerin cezalandırılmasında herhangi bir ayırım yapılmaz herkese eşit davranılır.	1	2	3	4	5
31	Çalışanların kural ihlallerinde(kılık, kıyafet, törene katılma gibi) herhangi bir ayırım yapılmaz herkese eşit davranılır.	1	2	3	4	5
32	Çalışanların derse zamanında veya geç girip çıkmalarında herhangi bir ayırım yapılmaz herkese eşit davranılır.	1	2	3	4	5
33	Görevlerini gereği gibi yapmayan öğretmenler arasında herhangi bir ayırım yapılmaz herkese eşit davranılır.	1	2	3	4	5
34	Çalışanlara izin vermayla ilgili herhangi bir ayırım yapılmaz herkese eşit davranılır	1	2	3	4	5
35	Çalışanların şikayetlerinin dikkate alınmasında herhangi bir ayırım yapılmaz herkese eşit davranılır	1	2	3	4	5
36	Çalışanlara sosyal kulüp çalışmaları ile ilgili görevlendirmelerinde herhangi bir ayırım yapılmaz herkese eşit davranılır	1	2	3	4	5
37	Çalışanların belirli gün ve haftalarla ilgili görevlendirmelerinde herhangi bir ayırım yapılmaz herkese eşit davranılır.	1	2	3	4	5
38	Okullarda oluşturulan kurullarda (satın alma, muayene ve teslim alma vb) öğretmenleri görevlendirmede herhangi bir ayırım yapılmaz herkese eşit davranılır.	1	2	3	4	5
39	Öğretmenler arası iş bölümü yapılmasında herhangi bir ayırım yapılmaz herkese eşit davranılır.	1	2	3	4	5
40	Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler vermede herhangi bir ayırım yapılmaz herkese eşit davranılır.	1	2	3	4	5
41	Okulda yapılacak faaliyet ve etkinliklere katılacak öğretmenleri görevlendirmede herhangi bir ayırım yapılmaz herkese eşit davranılır.					
42	Okul içi görev dağılımında (iş yükü açısından) herhangi bir ayırım yapılmaz herkese eşit davranılır.	1	2	3	4	5
43	Öğretmenlerin haftalık ders programlarının hazırlanması ile ilgili herhangi bir ayırım yapılmaz herkese eşit davranılır.	1	2	3	4	5
44	Öğretmenlerin nöbet çizelgesinin hazırlanmasında herhangi bir ayırım yapılmaz herkese eşit davranılır.	1	2	3	4	5
45	Sınıf dağıtımının planlanmasında herhangi bir ayırım yapılmaz herkese eşit davranılır.	1	2	3	4	5
46	Ders dağıtımının planlamasıyla ilgili herhangi bir ayırım yapılmaz herkese eşit davranılır.	1	2	3	4	5

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Soyadı,adı : TAŞKIN AYTEN  
Uyruğu : T.C  
Doğum Tarihi (gün/ay/yıl) :10.01.1983  
Doğum Yeri : Mersin  
Medeni hali : Bekar  
Telefon : 0530 703 4817  
E-Posta :ayten\_taskin33@hotmail.com

Eğitim Derecesi	Eğitim Birimi	Mezuniyet yılı
Yükseklisans	Toros Üniv. Sosyal Bil. Ens. İşletme Tezli YL.	2018
Lisans	Anadolu Üniversitesi Maliye Bölümü	2014
Lise	Mersin Ticaret ve Meslek Lisesi	1999

### İş Deneyimi

Yıl	Çalıştığı Yer	Görev
2014	Mersin Karacan Akademi Eğitim Kurumları	Öğretmen
2011	Mersin Halkkent Anasaylığı Merkezi	Bilgi İşlem

### Yabancı Dil

İngilizce

### İlgi Alanları

Tenis, Yüzme



**T.C.**  
**TOROS ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYALBİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İNTİHAL PROGRAMI RAPORU**

İŞLETME ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Tarih: 15/01/2018

Tez Başlığı: Örgütsel Sessizliğin Kayırmacılığa Etkisi Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü : Mersin İli Örneği

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın;

a) Giriş,

b) Ana bölümler ve

c) Sonuç kısımlarından oluşan toplam ...94..... sayfalık kısmına ilişkin, 15/01/2018 tarihinde enstitü tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % ...28... 'dir.

Uygulanan filtrelemeler: (Hangi filtreleme uygulandı ise ilgili kutucuk işaretlenmelidir.)



1- Kaynakça hariç

2- Alıntılar hariç

3- Benzer kelime sayısı 10 adet

yapıldığında en fazla %10,



1- Kaynakça hariç

2- Alıntılar dahil

3- Benzer kelime sayısı 10 adet

yapıldığında en fazla %30'u geçmemelidir.

Tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Yukarıda belirtilen başlıkta danışmanımınla birlikte tamamlamış olduğum tezimin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir. Tezimin, tez yazım kurallarına uygun olarak ve intihal olmaksızın hazırladığımı taahhüt eder; intihal olması durumunda tez çalışmamın başarısız sayılacağını ve mezuniyetimin iptalini kabul ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Öğrencinin Adı Soyadı

: Ayten TAŞKIN

İmzası

:  Tarih: 15/01/2018

Yukarıda kişisel ve tez bilgileri verilen öğrencimin belirtilen başlıkta birlikte tamamlamış olduğumuz tez çalışması Turnitin intihal yazılım programında kontrol edilmiş ve etik bir ihlale rastlanmamıştır. İntihal yazılım programının rapor çıktısı ektedir. Ayrıca tezin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Doç.Dr.Abdullah ÇALIŞKAN

İmzası

:  Tarih: 15/01/2018

Ek: İntihal yazılım programının rapor çıktısı (.....3.....sayfa)

# Örgütsel Sessizliğin Kayırmacılığa Etkisi Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü: Mersin İli Örneği

*Yazar Ayten Taşkin*

Gönderim Tarihi: 15-Oca-2018 10:46AM (UTC+0200)

Gönderim Numarası: 902834754

Dosya adı: AYTEN\_TA\_KIN-2-15.01.2018-KAYNAK\_A\_HAR.docx (552.21K)

Kelime sayısı: 22115

Karakter sayısı: 157266

# Örgütsel Sessizliğin Kayırmacılığa Etkisi Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü: Mersin İli Örneği

ORIJINALLIK RAPORU

%**28**

BENZERLİK ENDEKSİ

%**8**

İNTERNET  
KAYNAKLARI

%**4**

YAYINLAR

%**26**

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

**1**

Submitted to Trakya University

Öğrenci Ödevi

%**11**

**2**

Submitted to Toros Üniversitesi

Öğrenci Ödevi

%**3**

**3**

Submitted to Bahcesehir University

Öğrenci Ödevi

%**2**

**4**

Submitted to Kocaeli Üniversitesi

Öğrenci Ödevi

%**2**

**5**

Submitted to Istanbul Gelisim University

Öğrenci Ödevi

%**1**

**6**

Submitted to Beykent Üniversitesi

Öğrenci Ödevi

%**1**

**7**

Submitted to Izmir Katip Āelebi Āniversitesi

Öğrenci Ödevi

%**1**

**8**

Submitted to Marmara University

Öğrenci Ödevi

%**1**

9	www.iaau.edu.kg İnternet Kaynağı	% 1
10	share.pdfonline.com İnternet Kaynağı	% 1
11	sbe.ibu.edu.tr İnternet Kaynağı	% 1
12	Submitted to Inonu University Öğrenci Ödevi	% 1
13	Submitted to Istanbul Kultur University Öğrenci Ödevi	% 1
14	acikarsiv.ankara.edu.tr İnternet Kaynağı	% 1
15	Submitted to Middle East Technical University Öğrenci Ödevi	% 1
16	acikerisim.deu.edu.tr İnternet Kaynağı	% 1

Alıntıları çıkart

Kapat

Eşleşmeleri çıkar

Bibliyografyayı Çıkart

Üzerinde