T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

ETİK LİDERLİĞİN NEPOTİZMLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE NEPOTİZMLE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİNDE ARACILIK ROLÜ

Gizem MAKO

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SAĞLIK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

Danışman
Prof. Dr. Şebnem ASLAN

KONYA- 2022

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

ETİK LİDERLİĞİN NEPOTİZMLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE NEPOTİZMLE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİNDE ARACILIK ROLÜ

Gizem MAKO

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SAĞLIK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

Danışman
Prof. Dr. Şebnem ASLAN

KONYA-2022

Önsöz

Lisans ve yüksek lisans eğitim hayatımın yoğun ve zorlu geçen serüvenlerinde engin bilgisiyle, araştırmacı ruhuyla yolumu aydınlatan, akademik hayatından bıkmadan, yorulmadan bizleri yetiştiren, aynı zamanda hem karakteri ile hem de akademik kariyerini örnek aldığım danışmanım Prof. Dr. Şebnem ASLAN'a tüm içtenliğimle teşekkür ederim.

Bana her zaman güvenen, destek olan, uzakta olsa bile varlığını en güzel şekilde hissettiren, en değerli varlığım canım annem Melek MAKO'ya ve her daim kararlarıma saygı duyan, isteklerimi doğru bir şekilde yönlendirirek onaylayan, uzakta olsa da sevgisini her zaman hissettiren canım babam Reşat MAKO'ya bu zorlu akadamik hayatımda yanımda oldukları için teşekkür ederim.

Herkesin hayatta, hüznünü, mutluluğunu, sevincini paylaşabildiği bir kardeşi olmalıdır. Kardeşliğiyle gurur duyduğum, bu yoğun ve zorlu eğitim hayatım sürecinde beni neşelendiren, cesaretlendiren canım kardeşlerim Merve MAKO ve Kübra MAKO'ya teşekkür ederim.
Türkiye'de bulunduğum süre zarfında, bana kardeşlerimi aratmayan, takılı kaldığım ve zorlandığım konularda bana destek olan hem sınıf hem de oda arkadaşlarım Ganime KÖK ve Esma ATALI'ya her şey için teşekkür ederim.

GizemMako

İÇİNDEKİLER

TABLOLAR ÇİZELGELER ŞEKİLLER LİSTESİ.. ..... **vi**

SİMGELER VE KISALTMALAR ..... **vii**

ÖZET ..... **viii**

SUMMARY ..... **ix**

1.GİRİŞ **1**

1.1. Etik Tarihsel Gelişimi 3

1.1.2.Etik Liderlik Kavramı ve Kapsamı 3

1.1.3.Etik Liderlik Genel Özellikleri 4

1.1.4.Etik Liderlik Olumlu ve Olumsuz Sonuçları 6

1.2.Örgütsel Adalet Kavramı ve Kapsamı 7

1.2.1.Örgütsel Adalet Boyutları 10

1.2.2.Örgütsel Adaletin Sonuçları 11

1.3.Nepotizm Tarihsel Gelişimi 12

1.3.1.Nepotizm (Kayırmacılık) Kavramı Kapsamı 13

1.3.2.Nepotizm (Kayırmacılık) Türleri 15

1.3.3.Nepotizm Uygulanma Şekilleri 17

1.3.4.Nepotizm Uygulamasının Olumlu ve Olumsuz Sonuçları 17

1.4.Örgütsel Sessizlik Kavramı ve Kapsamı 20

1.4.1.Örgütsel Sessizlik Nedenleri 21

1.4.2. Örgütsel Sessizlik Türleri 22

1.4.3.Örgütsel Sessizlik Durumunun Sonuçları 23

2. GEREÇ VE YÖNTEM **25**

2.1. Araştırmanın Amacı 25

2.2. Araştırmanın Önemi 25

2.3. Araştırmanın Modeli 26

2.4.Araştırmanın Türü 26

2.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler 26
2.5.1. Etik Liderlik Ölçeği 26
2.5.2. Nepotizm Ölçeği 27
2.5.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği 27
2.5.4. Örgütsel Adalet Ölçeği 27
2.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 28
2.7. Araştırmanın Sınırlılıkları 28
2.8. Araştırma Verilerinin Toplanması 28
2.9. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi 29
2.10. Araştırma Etiği 29
2.11. Araştırmanın Hipotezleri 29
3. BULGULAR 30
3.1. Katılımcılara Ait Tanımlayıcı- Betimleyici Analizler 30
3.4.Korelâsyon Analizi 47
4. TARTIŞMA 55
5. SONUÇ VE ÖNERİLER 57
6. KAYNAKLAR 61
7. EKLER 70

TABLOLAR

Tablo 2.1 : Örgütsel Adalet Konusunda Yapılan Tanımları 9

ÇİZELGELER

Çizelge 3. 1 .Sağlık Çalışanlarının Sosyo-Demografik Özellikleirne Ait Bulgular 30
Çizelge 3. 2 . Brown ve ark (2005) Etik Liderlik Ölçeğinin Maddelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler 33
Çizelge 3. 3 . Moorman (1991) Örgütsel AdaletÖlçeğinin Maddelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler . 34
Çizelge 3. 4 . Asunakutlu ve Avcı (2009) NepotizmÖlçeğinin Maddelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler 36
Çizelge 3. 5 . Van, Ang ve Botero (2003) Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Maddelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler..... 38
Çizelge 3. 6. Uyum İyiliği Ölçütleri Mükemmel ve Kabul edilebilir Aralığı Belirleme Tablosu 39
Çizelge 3. 7 . Etik liderlik Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları Tablosu 40
Çizelge 3. 8 . Etik Liderlik Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuç Modeli 41
Çizelge3. 9 . Etik Liderlik Uyum İyiliği Başlangıç ve Sonuç Değerleri Tablosu 41
Çizelge3. 10 . Örgütsel Adalet Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları Tablosu 42
Çizelge 3. 11 .Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuç Modeli 43
Çizelge 3. 12 . Örgütsel Adalet Uyum İyiliği Başlangıç ve Sonuç Değerleri Tablosu 44
Çizelge 3. 13 . Nepotizm Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları Tablosu..... 44
Çizelge 3. 14 . Nepotizm Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuç Modeli 45
Çizelge 3. 15 . Nepotizm Uyum İyiliği Başlangıç ve Sonuç Değerleri Tablosu 45
Çizelge3. 16 .Örgütsel Sessizlik Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları Tablosu..... 46
Çizelge 3. 17 .Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuç Modeli..... 47
Çizelge 3. 18 .Örgütsel Sessizlik Uyum İyiliği Başlangıç ve Sonuç Değerleri Tablosu..... 47
Çizelge 3. 19 . Araştırma Verilerine Ait Korelasyon Analizi Bulguları 48
Çizelge 3. 20 . Hipotez Yorumları 54

ŞEKİLLER

Şekil 2.1. Araştırmanın modeli 26
Şekil 3.1. Nepotizm ve örgütsel sessizlik lişkisine yönelik ilk aşama 48
Şekil 3.2. Nepotizm ve örgütsel sessizlik ilişkisine yönelik t değeri modeli 48
Şekil 3.3. Etik liderliğin nepotizm ve örgütsel sessizlik ile örgütsel adalet ilişkisinde aracılık rolü başlangıç modeli..... 49
Şekil 3.4. Etik liderliğin nepotizm ve örgütsel sessizlik ile örgütsel adalet ilişkisinde aracılık rolü t değerleri sonuç modeli 49
Şekil 3. 5. Nepotizm örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet ilşkisinde etik liderliğin rolü başlangıç modeli 50
Şekil 3.6. Nepotizm örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet ilşkisinde etik liderliğin rolü *t*değerleri 50
Şekil 3.7. Nepotizm örgütsel adalet ilşkisi başlangıç modeli 51
Şekil 3.8. Nepotizm ve örgütsel adalet ilişkisinde etik liderliğin aracı rolünü belirlemeye yönelik sonuç modeli 51

Şekil 3.9. Nepotizm örgütsel adalet ilşkisi başlangıç modeli 51
Şekil 3.10. Nepotizm ve örgütsel adalet ilişkisinde etik liderliğin aracı rolünü belirlemeye yönelik sonuç modeli 51
Şekil 3.11. Etik liderliğin nepotizm ve örgütsel sessizlik ile örgütsel adalet ilişkisinde aracılık rolünü belirleyen hipotezlerin sonuç modeli 52

SİMGELER VE KISALTMALAR

AGFI: Adjusted Goodness of Fit Index

AK: İşe Alım Sürecinde Kayırmacılık Alt Boyutu

CFI: Comparative Fit Index

CFST: Compassion Fatigue Self Test

DA: Dağıtım Adaleti Alt Boyutu

DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi

EA: EtkileşimAdaleti Alt Boyutu

ECI: Emotional Competence Inventory

EL: Etik Liderlik Ölçeği

GFI: Goodness of Fitness

IFI: Incremental Fit Index

IK: İşlem Kayırmacılığı Alt Boyutu

İA: İşlemsel Adaleti Alt Boyutu

KS: Kabullenici Sessizlik Alt Boyutu

Nep: Nepotizm Ölçeği

NFI: Normed Fit Index

NNFI: Non-Normed Fit Index

OA: Örgütsel Adalet Ölçeği

OS: Örgütsel Sessizlik Ölçeği

ProQOL: Professional Quality of Life Scale

PS: Prososyal Sessizlik Alt Boyutu

RFI: Relative Fit Index

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation

SS: Savunmacı Sessizlik Alt Boyutu

SS: Standart Sapma

TK: Terfide Kayırmacılık Alt Boyutu

x 2 /df: Ki- Kare/Serbestlik Derecesi

$\bar{x}$: Ortalama

ÖZET

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Etik Liderliğin, Nepotizm ve Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Adalet İlişkisinde Aracılık Rolü

Gizem Mako
Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı

YÜKSEK LİSANS TEZİ/ KONYA-2022

Bu çalışma, etik liderliğin nepotizmle örgütsel sessizlik ve nepotizmle örgütsel adalet ilişkisinde aracılık rolünün araştırılması amacıyla yapılmıştır.

Çalışma evrenini Kosova'nın Priştine ve Prizren illerinden birer kamu ve özel kurum olmak üzere toplam dört hastane oluşturmaktadır. Araştırma kapsamına alınacak kişiler soyal platform kullanan sağlık çalışanları olarak belirlenmiş olup, kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır Çalışmada Brown ve ark (2005) tarafından geliştirilen Etik Liderlik Ölçeği, Asunakutlu ve Avcı (2009) tarafından türkçeye uyarlanan Nepotizm ölçeği, Van, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Moorman (1991) tarrafından geliştirilen Örgütsel Adalet ölçekleri kullanılmıştır.

Araştırma verilerinin istatistiksel analizi için SPSS 26.0 programıyla tanımlayıcı istatistikler, korelasyon, Cronbach Alpha (güvenilirlik analizi için) ve Lisrel 0.8 programıyla doğrulayıcı faktör analizi (geçerlilik analizi için), yapısal eşitlik modeli (yol) analizi uygulanmıştır.

Yapılan analizler sonucunda etik liderliğin, nepotizmle örgütsel sessizlik ilişkisinde ve nepotizmle örgütsel adalet ilişkisinde kısmi olarak aracı role sahip olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler:Etik liderlik, nepotizm, örgütsel sessizlik, örgütsel adalet

SUMMARY

REPUBLIC OF TURKEY

SELÇUK UNIVERSITY

HEALTH SCIENCES INSTITUTE

The Intermedıate Role Of Ethıcal Leadershıp In The Relatıonshıp Wıth Nepotısm And Organızatıonal Sılence And Nepotısm And Organızatıonal Justıce

Gizem Mako

Department of Healthcare Management

MASTER THESİS/ KONYA-2022

This study was conducted to investigate the mediating role of ethical leadership in the relationship between nepotism and organizational silence and nepotism and organizational justice.

The population of the study consists of four hospitals in total, one public and private institutions from Pristina and Prizren provinces of Kosovo. The people to be included in the research were determined as healthcare professionals using social platforms, and convenience sampling method was used in the study.

Ethical Leadership Scale developed by Brown et al (2005), Nepotism scale adapted to Turkish by Asunakutlu and Avcı (2009), Van, Ang and Botero (2003) Organizational Silence Scale developed by Moorman (1991) and Organizational Justice scales developed by Moorman (1991) were used.

For the statistical analysis of the research data, descriptive statistics, correlation, Cronbach Alpha (for reliability analysis) with SPSS 26.0 program and confirmatory factor analysis (for validity analysis) with Lisrel 0.8 program, structural equation model (path) analysis were applied.

As a result of analyzes, it was determined that ethical leadership has a partially mediating role in the relationship between nepotism and organizational silence and in the relationship between nepotism and organizational justice.

Keywords: Ethical leadership, nepotism, organizational silence, organizational justice

1.GİRİŞ

Sağlık kuruluşları doluluk oranı yüksek oldukça hareketli temel gücünü insan kaynaklarının yoğun ve aktif bir şekilde olmasından almaktadır. Bu kuruluşların örgütsel yapı ve sistemi farklı bir disiplinde ve kordineli olarak çalışmaktadır. Hastaneler biçok farklı görevlerde çalışanların yer aldığı aciliyeti olan ve iletişim bağının güçlü olması gerektiği yerlerdir.

Çalışmamızın birinci boyutu olan etik liderlik ortak amaç ve hedefler doğrultusunda çalışanları bir araya getirerek sağlıklı iletişim ve etik değerlere uygun çalışma ortamı sağlamaktadır (Yolaç 2011). Etik lider amaçlarına odaklanıp örgütteki sinerjiyi artırmak için hedeflerini açık bir biçimde ifade etmektedir. Bu durum kurumda uzun süreli canlılık oluşturmaktadır (Picket 2005). Etik liderler, karşılık beklemeden gelişimleri için çaba sarfetmekte ve örnek kişilik davranışı sergilemektedirler (Beverly 2012). Yılmaz (2012) tarafından sağlık hizmet sektöründe etik liderlik davranışının örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisi adlı çalışma sonucuna göre katılımcılarda yöneticilerin göstermiş olduğu etik liderlik davranışı arttıkça, buna bağlı olarak örgütsel adalet algılarının da artış gösterdiği görülmüştür. Çünkü bir kurumda etik ve adil bir yönetici varsa mutlu ve huzurlu bir çalışma ortamı da vardır.

Bu nedenle çalışmanın ikinci boyutunu örgütsel adalet oluşturmaktadır. Arapça "adl" kökünden gelen bu kavram adil bir şekilde her şeyi dağıtma adalet sağlama anlamları taşımaktadır (Kılınç 2013). Örgütsel adalet ahlaki değerler ve yargıların adil bir biçimde kurum işlemlerinin örgüt içerisinde uygulanmasının yönlendirme işlemidir (Kazancı 2010). Örgütsel adalet uygulanma şekilleri incelendiğinde ilk karşımıza çıkan tür dağıtım adaleti alt boyutudur. Dağıtım adaleti örgüt içerisindeki kaynakların ne şekilde paylaştırıldığı ve çalışanların bu durumu nasıl algıladığını ifade etmektedir (Altınkurd ve Yılmaz 2010). Bir diğer boyut olan İşlemsel adalet boyutunda örgütteki kararların ne şekilde alındığı ile ilgili yönetim kararlarını kapsamaktadır (Altınkurd ve Yılmaz 2010). Son adalet boyutu olan etkileşim adaleti ise örgüt içerisindeki çalışanların birbirlerine karşı davranış ve turumlarını inceleyen bir boyuttur. Polat'ın (2012) örgütlerde nepotizmin örgütsel adalet algısı ile ilişkisini incelemeye yönelik yapılan çalışmaya göre nepotizm algısı ile örgütsel adalet algısı arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu ve örgütsel adalet algısının nepotizm algısından etkilendiği saptanmıştır. Araştırmamızın üçüncü boyutunu

oluşturan nepotizm çok eski bir kavramı olup, insanların sahip olması gereken, bilgi, donanım, eğitim seviyesi, yetenek ve tecrübeleri gibi temel yetkinlik unsurları dikkate alınmadan başvurduğu kurumda iş sahibi olması durumudur (Büte 2015). Nepotizm kurum içerisinde yapılacak olan atamaların, ilişkilerin yakınlık derecesine göre yapılması ve bu atamaların eş-dost, akraba, meslektaş, aynı siyasi görüşe sahip olma gibi faktörlerin göz önüne alınarak gerçekleştirilmesi olarak açıklanmaktadır (Özkanan ve Erdem 2015). Nepotizm, yönetimde başarısızlığa neden olan olumsuz bir davranış biçimi olarak nitelendirilmektedir. (Sarpong ve Maclean 2016). Pelit ve ark (2015) tarafından yapılan çalışmada nepotizmin örgütsel sessizliğe etkisi adlı çalışmada nepotizmin olduğu örgütlerde çalışanlarda örgütsel sessizlik oluşturduğu sonucuna varılmıştır.

Bu nedenle çalışmamızın dördüncü boyutunda örgütsel sessizlik kavramı incelemeye alınmaktadır. Örgütsel sessizlik, bilgi ve düşüncelerdeki eksikliklerden dolayı olumsuz geri dönüşlere neden bazen bilinçi bazende istemsiz uygulanan bir davranış şeklidir (Moghaddampour ve ark 2013).Örgütsel sessizliğin oluşmasına sebebiyet veren iki temel neden bulunmaktadır (Amiri ve ark 2018). Birincisi çalışanların yöneticiler ile fikir alış-verişinde olumsuz tepki alma ve işini kaybetme korkusudur. İkincisi ise yöneticilerin çalışanlara karşı sergilediği davranış ve tutumlardır. Bu nedenle uygulanma şekli ve çeşitlerine göre örgütsel sessizlik kabullenici, savunmacı ve prososyal (Örgüt yararına sesssizlik) olmak üzere sınıflandırılmaktadır. Örgütsel sessizlik bilgi akışını felç eden bir uygulama olduğundan dolayı kuruluşlar çalışma sürecindeki sorunları en düşük zararla atlatmaya çalışmaktadır (Moghaddampour ve ark 2013).

Dolayısıyla bu çalışmada, etik liderliğin nepotizmle örgütsel sessizlik ve nepotizmle örgütsel adalet ilişkisinde aracılık rolünün araştırılması amacıyla yapılmıştır.

Araştırma kapsamında etik liderlik, örgütsel adalet, nepotizm ve örgütsel sessizlik kavramları ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

1.1. Etik Tarihsel Gelişimi

Etik kavramı, insanlığın varoluşundan bu yana tüm alanlarda yer aldığından ötürü lider olma ve uygulama sürecinde önemli bir unsurdur. Güçlü bir lider hem kendisinin hemde çalışanlarının örgütteki etik performansını etkilemektedir (Özmen, Özer ve Özkan 2020).

Etik, çok eski bir kavram olup tarihi Platon ve Aristo'ya kadar uzanmaktadır (Rowe ve Guerrero 2010). Etik, Yunancada karakter anlamına gelen "ethos" kelimesinden türemiştir. Bu kavram Türkçede gelenek, davranış biçimi ve karakter gibi sözcük anlamlarına gelmektedir. Aynı zamanda etik ahlaki değer ve normları, ilke ve standartları belirleyen, insanlara neyin doğru, neyin yanlış olduğunu ayırmada yol gösteren bir kavramdır (Rowe ve Guerrero 2010, Bakan ve Doğan 2013). Benzer diğer bir tanıma göre de etik, genel anlamda hangi davranışların doğru veya yanlış olduğunun belirlendiği kuaralların incelenmesidir (Aronson 2001). Etik kavramı ahlak kavramı ile yakından ilşkilidir. Etik, her alanda doğru karar vermede etkin rol oynamaktadır (Rowe ve Guerrero 2010). Ahlak ise etik ile yakından ilişkili olup iyi-kötü doğru- yanlışı saptayarak yazım kuralları olmadan doğru karar verme sürecine katkı sağlamaktadır (Elgin 2006). İkisi arasındaki farka baktığımızda etik konunun teorik kısmını ele alırken, ahlak ise olayları somut bir şekilde açıklamaktadır (Yasan, Doğan ve Mengi 2019).

Etik kavramı, araştırmaları felsefenin ortaya çıkışı ile başlamış olsa da örgütsel anlamda etik, 1960'lı yıllarda sosyal sorumluluk davranışı olarak gündeme gelmiştir (Özmen, Özer ve Özkan 2020).

Sosyal sorumluluk davranışıyla beraber yöneticilerin doğaya, topluma ve canlı varlıklara karşı duyarlılığı, işgörenler arasında sergiledikleri etik olmayan davranışlar ortadan kaldırma ve etik farkındalık oluşturma amaçlanmıştır Örgütsel etik veya iş etiği, ahlaki değer ve yargıları akla uygun bir şekilde değerlendirerek, çalışma ortamlarına yansıtma ve uygulamaya geçirme durumudur (Velasquez 1998).

1.1.2.Etik Liderlik Kavramı ve Kapsamı

Son zamanlarda sıklıkla gündeme gelen etik liderlik kavramı, araştırmaların üzerinde durulduğu bir kavramdır. Rutin iş hayatında etik ilke ve standartlara bağlı ve uyumlu davranan karşısındakilere örnek olan birey etik lider olarak sayılmaktadır

(Gallagher ve Tschudin 2010). Liderlik bazen doğuştan gelen bir yetenek olduğu gibi bilgi ve donanımla sonradan kazanılmış bir özellikte olabilmektedir. Etik hayatımızın temelinde yer alan bir kavramdır (Mullane 2009).

Etik Liderlik kavarmı etik kurallar ve ilkelere uyularak liderin etki alanındaki bireylerin duygu, düşünce ve görüşlerini dikkate almasıdır (Sezgül 2010). Etik liderin sergilediği davranış, örgüt çalışanlarını etkilemekte ve onlara örnek oluşturmaktadır (Yasan, Doğan ve Mengi 2019).

Liderlik; başarma arzusuyla belirlenen hedefler doğrultusunda harekete geçme ve çalışanları etkileme olarak tanımlanmaktadır (Can ve ark 1998). Liderlik, tepedeki yöneticilerin başarılı olabilmeleri için işgörenlerin saygılı, güvenilir ve etik bir şekilde çalışabilmesi için motive edici bir kavramdır (Cohen 2010). Etik Liderlik ise etik standartlara sahip bireylerin karşısındakilere sergilediği davranış ve tutumları, yaklaşımı, sınırlılıları gözeten bir kavramdır. İnsanların birbirine karşı yaklaşım biçimi sergilediği davranış ve turumlarında sınır çizen bir kavramdır (Özmen, Özer ve Özkan 2020).

Özellikle etik liderlik kavramı liderin özel hayatı dâhil olmak üzere bütün davranışlarını etik ve ahlak çerçevesinde yürütmesidir (Brown ve ark 2005).

Diğer bir tanıma göre, etik lider, olaylar karşısında, olumlu davranış biçimi sergileyen ve doğru karar verme yetisini gösteren kişidir. Liderlerin başarılı olabilmesi için etik standartlara uyması ve kendini geliştirmesi gerekmektedir (Yaman 2010). Howard etik liderliğin dört temel özellikten oluştuğunu öne sürmektedir. Birincisi, liderin yaşamı boyunca dürüst, güvenilir, ahlaklı, olmasıdır. İkincisi, ileriye yönelik hedeflere sahip olmasıdır. Üçüncüsü, çevresindekilere iyimser ve umut verici olmasıdır. Dördüncüsü ise etrafındakilere mutluluk sağlamasıdır şeklinde tanımlamıştır (Howard 2005).

Etik liderlik, liderlerin doğru düzgün ahlaki değerlere, iyi ve güçlü bir karaktere sahip olması olarak ifade edilmektedir (Freeman ve Stewart 2006).

1.1.3. Etik Liderlik Genel Özellikleri

Robbins ve Judge (2012)'a göre liderlik, vizyonu gerçekleştirebilmek adına çalışanları etkileme becerisi olarak tanımlanmaktadır.

Etik liderler, çalışanların duygu ve düşüncelerini özgür bir şekilde ifade etmelerini, sıkıntılarını açıkça dile getirmeleri ve karar sürecine katılmaları için olanak tanımaktadır (Brown ve ark 2005, De Hoogh ve Den Hartog 2008). Etik liderler samimi ve dürüst bireylerdir bu nedenle çalışanlarla güçlerini paylaşıp çalışanlarında kendi ayakları üstünde durup bazı durumlarda yöneticilerinden bağımsız hareket etmelerini sağlamaktadır (Resick ve ark 2006).

Etik Liderler; insanları olumlu bir şekilde etkileyen, organize eden ve kurumun hedeflerine doğru yönlendiren bireylerdir (Mc Gregor 1960). Bogardus (1934)'a göre liderler, işgörenleri yalnız sosyal, bireysel davranış olarak değil, psikolojik özellikleri ile de etkilemektedir. Etik liderler bütün çalışanların hak ve sorumlulularına saygı gösteren lider gücünü asla kötü kullanmayan liderlerdir (Yıldız 2013).

Etik, bir lideri güçlü kılan çalışanların güvenini artıran ve lider olarak kabul görmelerini sağlayan önemli bir araç görevindedir (Aslan 2013).

Etik lider, kendisi dışında çalışanların da haklarına olması gereken saygıyı gösteren liderdir (Şantaş ve ark 2018).

Etik liderler, çalışanların refahını düşünen doğru-dürüst, güvenilir, fedakâr ve etik ilkelerle hareket eden kişilerdir. Etik lider hem kurum içinde hem de kurum dışında etik davranışlar gösteren ve çalışanlarında etik davranmasını teşvik eden liderdir (Özmen, Özer ve Özkan 2020).

Başarılı bir etik liderde benlik saygısı, kendini doğru tanıma ve güvenme gibi hususlar vardır. (Kaya Erten ve ark 2017). Örgütsel açıdan değerlendirildiğinde etik liderden beklenilen davranışlar aşağıdaki gibi sıralanabilir: (Freeman ve Stewart 2006)

Kurumun amaç ve hedeflerini açıklamada etik bir farkındalık oluşturmayı amaçalayarak bunu gösterir.

Kişisel değer yargılarından çok kurum başarısına odaklanmaktadır.

Çalışan olarak etik standartlara uygun ve ahlaki değerleri güçlü bireylerle çalışmayı ve onları geliştirmeyi tercih etmektedir.

Etik, değerler çerçevesinde, çalışanlar için değer oluşturmak adına güncel tartışma ortamı yaratmakta ve etik kararlar almaktadırlar.

Farklı duygu ve düşüncelerin kolaylıkla dile getirilmesi için ortam oluştururlar.

Kurum içerisinde çalışanların kişisel ihtiyaçlarına, amaçlarına ve değerlerine saygı göstermektedirler.

Etik sınırlılık ve kurallara hâkimdirler ve kurumda alınan uygulama kararlarının etik açıdan değerlendirmesini yapmaktadırlar.

Çalışanların desteği ve sosyal saygı çerçevesinde temel değer ve yargılar için önerileri dikkati alır.

Kurum misyonunu gerçekleştirmek için kormadan risk alırlar.

Çalışanlarla bilgi alış verişini hızlı ve doğru bir şekilde yapmaktadırlar.

Kritik ve acil durumlarda çalışanları destekler ve cesaretlendiri karar aşamasını kolaylaştırmaktadır.

Kuruluşlarda çalışma hayatında etik liderliğin bulunması durumda liderin uygulaması gerekli dört temel görevi bulunmaktadır. Bu görevler sırayla; 1. Çalışanlara yönelik adil davranmak, 2. Sergilediği davranış ve tutumla çalışanlarına örnek olmak 3. Güçlü ve etkili iletişime sahip olmak; 4. Örgütsel çıktılarda (mal veya hizmet) hususunda bilgi sahibi olmaktır. Bunların yanı sıra etik liderin temelini oluşturan kişiliği incelediğimizde düzgün ahlaki karakter, dürüstlük, etik davranış bilinci, samimiyet gibi değerlere sapip olunması gerekmektedir (Özmen, Özer ve Özkan 2020). Lider, kurum içerisindeki bağlantıyı kuvetlendirir. Etik liderlik, liderin kurum amaçlarını belirlerken bu amaçları gerçekleştirmek için etik ilke ve standartlara uyması şeklinde tanımlanmaktadır (Bulut 2012). Etik liderlik örgütte çalışanlar arasında bireylerin adil, güvenilir, dürüst ve ilgili bir yönetimin uygulanmasıdır (Brown ve ark 2005). Etik liderlik hem değer yargıları hem de adil davranışı önemsemektedirler. Etik liderler çalışanlarının haklarına karşı saygılı olan liderlerdir. Etik liderler tüm hayranların ilgi ve dikkatlerini sadece kendisine değil, yapısal koşullara ve kilit noktada yer alan çalışan ve izleyicilere doğru döndürebilme yeteneğine sahip bireylerdir (Freeman ve Stewart 2006).

1.1.4.Etik Liderlik Olumlu ve Olumsuz Sonuçları

Etiğin temel gayesi doğru bir şekilde insanların psikolojik olarak mutlu ve huzurlu hissetmelerini ve hayatlarını bu şekilde devam etmelerini sağlama gayesidir. İşletmeler açısından ise etiğin amacı adaleti sağlamaya çalışan kuruluşlarda çalışanlar arasında uyum ve çok iyi toplum olma sürecindeki sarfedilen emektir (Aslan 2013). Bu bağlamda etiğin iki çeşit amacı bulunmaktadır. Birincisi doğru dürüst ve erdemli bir kişiliğe sahip olmak iken, ikincisi de bireylerin hayat tarzını belirten ve engelleyen sınırlılıkların belirlemesi durumudur (Durmuş 2015).

Etik liderler takipçilerine saygılı, dürüst, adil olma, tüm çalışanları bir araya getirebilme gibi önemli özellikler taşımaktadırlar. Etik liderin sergilediği davranış oldukça açıktır ve örgütte anlaşmazlık veya belirsizlik gibi olumsuz durumlar yaşanmamaktadır. Etik liderler çalışanlara ödül ve ceza uygularken etik değerleri ve ilkeleri temel almaktadırlar. Etik liderler hem çalışanlara hem de çevreye odaklıdırlar (Yıldız 2013). Etik liderler çalışanlarının gereksinimlerine saygı duyan istek ve önerilerini dikkate alan çözüm üretebilen başarılara öncülük eden yol gösteren eğitici ve öğretici niteliklere sahip kişilerdir (Aslan 2012). Etik liderlik, örgütte eşitliğin sağlanması ve yürütülmesi konusunda en uygun olan liderlik türüdür. Etik liderlerin etik standarlarına uygun davranışları, çalışanları pozitif açıdan etkilerken etik dışı davranışları ise negatif yönde etkilemekte ve çalışanlara kötü örnek oluşturmaktadır (Brown ve Treviño 2006). Örgüt açısından etiğe aykırı davranış ve tutumlar, çalışanlar arasındaki ilişkilerin, zedelenmesine, sebebiyet veren ve sosyal açıdan kabul edilen kurallara aykırı olarak gösterilen davranışlardır. İşletmelerde yaşanan en önemli etiğe haykırı davranışlar, çalışanlar arasında çıkan çatışmalarda adaletsizlik rüşvet gibi olumsuz durumlar örnek olarak verilebilmektedir (Weiss 1998). Bunlar dışında etik dışı davranışlar arasında kayırmacılık, eşitsizlik, yolsuzluk, bencillik, çalışma arkadaşlarını engelleme, taciz, şiddet gibi unsurlar da sayılabilmektedir (Gül 2006).

Çalışanlar için rol model örnek alınan kişi konumunda olan etik liderler, gerektiğinde cezalandırma veya ödüllendirme gibi durumları çalışanlara hemen uygulamaktadır. Böylelikle örgüt içinde istenmeyen davranışların en aza indirilmesi ve olayların çabucak sonuçlanması sağlanmaktadır (Brown ve Trevino 2006).

1.2.Örgütsel Adalet Kavramı ve Kapsamı

Adalet sözcüğü etimolojik kökeni Almanca da “grechtieit” hem İngilizce hem de Fransızca’da “justice” kavramlarından gelmektedir Türkçe’ye ise aslı Arapça olan adl kökünden gelmektedir (Aydoğan 2012). Kavram olarak ise adalet, hak, hukuk ve yasaya uygunluk kişinin haklı olması gibi anlamlara gelen kavramlarla bağlantılıdır (Çeçen 1993). Platon ve Sokrates’ten bu yana, felsefik araştırmalarda en çok yer verilen kavramlardan biri haline gelmiştir (Colquitt ve ark 2001, Greenberg ve Bies 1992). Örgütsel adalet kavramının temeli, TDK sözlüğünde ise örgütsel adalet hak, yasa hukuki temellere uygun hareket etme olarak tanımlanmaktadır

(www.sozluk.gov.tr). Genel anlamda adalet sözcüğünün kelime anlamı doğruluk veya dürüstlük anlamları taşımaktadır (Colquitt ve ark 2001). Bu bağlamda değerlendirecek olursak adalet kavramı hukuk, din, ahlak, eşitlik gibi terimlerle yakından ilişkilidir (Usmani ve Jamal 2013). Adalet, kavramsal çerçevede incelendiğinde insanların davranışlarını etik ve ahlak açısından değerlendiren araştıran ve eleştiren bir kavramdır. Örgütsel adalet ise kurum içerisinde çalışanlara verilen ücretin temin edilmesi, verilen ödüllerle çalışmaya teşvik edilmesi gibi çıktıların dağıtımı ile ilgilidir (Titrek 2009). Adalet Kavramı esasında üç temel etkenden oluşmaktadır. Birincisi eşitlik bir örgütteki tüm çalışanlara karşı gösterilen davranış şekli olan terfi, ücret, pay gibi durumların adaletli bir biçimde yapılması durumudur (Cihangiroğlu ve Yılmaz 2010). İkincisi karşılılıktır. Bu durum da örgütteki çalışanların sarfettikleri emek ve çabalar karşılığında aldıkları veya almayı bekledikleri ödül dağıtımının adil olarak yapılmasında karşılık gelmektedir (Kılıçaslan 2010). Üçüncüsü ise rasyonelliktir. Rasyonellik ise bir örgütteki yönetim kadrosundaki kişilerin çalışanların adalet algıları göz önünde bulundurularak aldıkları kararlar rasyonellik olarak adlandırılmaktadır (Karaosmanoğlu Babacan 2017). Adalet, bir toplumun en temel ve önemli ögesidir (Rawls 1999). Temel olarak örgütsel adalet kavramı 1965 yılı Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne kadar uzanmaktadır. Bu nedenle yıllardır bilim insanların, filozof, economist, siyasetçi bireyler toplumdaki varlıkların para, güç ve zenginlik gibi hizmetlerini etkin ve adil bir şekilde nasıl dağıtılacağına ilişkin fikirlerde bulunmuşlardır (Adams, 1965). Bu fikirler neticesinde "herkese açık fırsat, eşit haklar ve kaynakların herkese adil dağıtılması" ilkeleri ortaya çıkmıştır (Rawls 1999). Bu ilkeler daha yaşanılabilir bir toplum oluşması ve gelişimine önemli katkılar sağlamıştır. Örgütsel adalet yapısının işleyşi ilk defa 1987 yılında Greenbergin örgütte elde edilen kazanımların etkin bir şekilde dağıtılıp, dağıtılmadığı konusunda "A Taxonomy of Organizational Justice Theories" adlı araştırma makalesinde ele alınmıştır (Küçükeşmen 2015). Bu çalışmanın ardından örgütsel adalet konusu diğer araştırmacıların ilgisini çekmiş ve literetürde daha sık duyulan, yeni birçok araştırma çalışmasına konu olmuştur (Öztürk ve Vatansever 2020). Örgütsel adalet ile ilgi pek çok tanım bulunmaktadır. Literatürdeki yıllara göre örgütsel adalet konusunda yapılan tanımları incelediğimizde aşağıdaki şekildedir:

Tablo 2.1 : Örgütsel Adalet Konusunda Yapılan Tanımları

Yıllar	Tanımlar
Moorman (1991) e göre	Örgütsel adalet kavramının çalışma ortamıyla ilgili olduğunu ve çalışanları örgüte ne derece adil davranış gösterilip gösterilmediği ile ilgi olduğu söylenmektedir.
Cropanzano vd (2007)	Örgütsel adaleti bireylerin yönetim davranışlarının etik değerlere uygun olup olmaması şeklinde ifade etmişlerdir.
Yıldırım (2007) göre	Örgütsel adalet çalışanlara verilen ödül ve cezaları adil kuralların olup olmamasıyla ilgilenmektedir.
İçerli (2010) göre	Örgütsel adalet; ücret, terfi, ödül ve cezalara nasıl karar verildiği ve bu kararların çalışanlara ne şekilde iletildiği, çalışanların bu konudaki algıları ile ilgilenmektedir.
Lamrakis vd (2018) e göre	Örgütsel adalet kavramının kurum çalışanlarına sadece adil değil aynı zamanda etik bir şekilde davranışları incelediğini belirtmektedirler.

Kaynak: Moorman (1991) Corpanzo vd (2007) Yıldırım (2007) İçerli (2010) Lamrakis vd (2018) kaynaklarından yararlanılarak oluşturulmuştur.

Yukarıdaki tobloda verilen tanımlardan yola çıkarak örgütsel adalet çalışanların kurum içerisindeki konumu, işi, çalışma zamanı, kazanımaları ve ödül gibi konularda alınan kararların değerlendirilmesi sürecidir bu bağlamda değerlendirilecek olunursa örgütsel adalet, çalışanların yöneticiler tarafından alınan karar ve kurumdaki uygulanmaların algılanması şeklinde yorumlanmaktadır (İnce ve Gül 2005). Bireyler hayatların büyük bir kısmını bir kurumda çalışıyor olarak geçirmekte ve bu süre zarfında örgütsel adalet değerlendirmelerini yapmaktadırlar (Beugre ve Baron 2001). Örgütsel adalet; kurum çalışanları ile ilgili yapılan görev dağılımı, çalışanlara yetki verilmesi, çalışanların aldıkları ücret düzeyi ve çalışanların

çalışma saatlerine uyup uymaması vb. gibi faktörler ile ilgili yönetim kararlarını ölçme ve değerlendirmeyi ifade etmektedir (İnce ve Gül 2005).

1.2.1.Örgütsel Adalet Boyutları

Örgütsel adalet kavramı dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti olmak üzere üç alt boyut altında kapsamlı bir şekilde incelenmektedir.

Dağıtımsal Adalet, tüm örgüt üyelerine, çalışanlara eşit davranılması ile ilgili olmakla beraber çalışan maaşlarının düzenli olup olmadığıyla ilgilidir (Cropanzano ve ark 2007). Dağıtımsal adalet türü çok eski bir kavram olup Adams'ın 1965 yılı (Theory of Justice) adlı adalet kuramına kadar dayanmaktadır. Dağıtım adalet boyutu sonuçların adil olup olmadığıyla ilgilenirken işlemsel adalet boyutu ise çalışanların karar sürecindeki etkisinin bu sürece dâhil olma derecesinin adil olup olmadığıyla ilgilenmektedir (Moon ve ark 2008).

Çalışanlar açısından değerlendirildiğinde dağıtımsal adalet algısı, örgütteki kaynakların herkese adil olarak dağıtılması algısıdır (Folger ve Cropanzano 1998). Kısacası dağıtım adaleti elde edilen çıktıların adil bir şekilde dağıtımı ile igildir. Kurum içinde ücretlerin adil verilmemesi durumunda çalışanlarda düşük iş performansının düşmesi ve iş kalitesinin azalmasına neden olmaktadır (Pfeffer ve Langton 1993).

İşlemsel Adalet veya Prosedürel adalet, örgütteki dağıtım durumu kararının ne şekilde alındığı ve çalışanların bu durumu nasıl algıladıkları ve değerlendirdiklerini açıklamaktadır (Konovsky 2000). Çalışanların işlemsel adalet algıları, işleyiş ve karar süreçlerine bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir (Greenberg 1990). Bu adelet türü çalışanlar için örgütsel çıktılar dışında, bu çıktılara nasıl ulaşıldığı ve bu çıktıların nasıl ve ne şekilde dağıtıldığının bilinmesi olarak ortaya çıkmıştır (Nowakowski ve Conlon 2005). Diğer bir ifadeyle örgüt için alınan kararların nasıl alındığına yönelik evreleri ve süreçleri detaylı olarak araştıran bir kavramdır (Olkkonen ve Lipponen 2004, Cropanzo ve ark 2001, Colquitt 2004).

Etkileşimsel Adalet, kurumda örgütsel adaletin sağlanması aşamasında yönetici ve çalışanlar arasında maddi kaynakların yetersizliği sonucu ortaya çıkan sosyo-psikolojik boyutudur (Yeniçeri ve ark 2009). Etkileşim adaletinin temeli kurum yöneticilerin karar verme aşamasında sergiledikleri davranış ve tutumlardır

(Olkonnen ve Lipponen 2006). Yöneticilerin, çalışma ortamı içerisinde çalışanlar ile ilgili iletişimi çalışanlardaki örgütsel adalet algılarını belirlemede önemli bir rol oynamaktadır.

Özetlenecek olunursa, dağıtım adaleti örgüt kaynakların adil ve dengeli bir şekilde dağıtımı ile ilgilenirken, etkileşim adaleti yöneticilerin karar sürecindeki davranışlarla ilgilenmekte prosedür adaleti ise dağıtım sürecindeki tercih edilen uygulamanın çalışanlar üzerindeki adalet algısıdır (Allahyari Sani ve Yavuz 2018, Beuren ve ark 2017).

1.2.2.Örgütsel Adaletin Sonuçları

Literatür incelendiğinde 2000 li yıllardan itibaren örgütsel adalet konusunun üzerinde daha fazla durulduğu ve çalışmalarda artış olduğu görülmektedir (Korkut 2019). Çünkü adaletin olduğu kuruluşlarda çalışanlarda yüksek düzeyde memnuniyet verimlilik, iş tatmini, saygı, huzur daha fazladır ve bu sayede yöneticilerin statüsü, istenilen hedefe ulaşma, çalışma koşulları ve işleyiş daha kolay olmaktadır (Ünlü 2017, Ertürk2014). Adalet algısı, çalışanların kazandığı paranın adil dağıtımıyla bağlantılı olması literatürde öncelikli olarak dağıtımsal adalet kavramının yer aldığı görülmektedir (İyigün 2012, Uludağ ve ark 2019). Örgütsel adalet çalışanların çalıştıkları kuruma bağlılık, güven, memnuniyet performans, sinizm, yöneticilerine karşı sadakat, güven, istifa ve işi bırakma düşüncesi gibi birçok kurumu yakından ilgilendiren önemli konularla ilişkilendirilmiştir (Özer ve Günlük 2010). Kısaca örgütsel adalet kurum çalışanlarının işletmedeki yöneticiler tarafından belirlenen uygulama ve kuralların uygulanması ve dağıtımı konusuda adalet algılarıdır. Örgütler açısından ele alındığında bu ilkeler sayesinde, sağlıklı ilişkiler kurulması, başarı elde etme ve devamlılığını sağlama açısından önemli olduğu görülmüştür. İşletmelerde tüm çalışanlara eşit hakların tanınması, kaynakların adil dağıtımı, örgüt iklimine pozitif yönde fayda sağlamaktadır. Çünkü örgütsel adalet sonucunda çalışanların kuruma bağlılığı, güveni ve memnuniyeti artmaktadır (Altınkurt 2010). Bu bağlamda işgörenler, kuruma sağladıkları fayda karşılığında gelir elde etmek istemektedirler (Greenberg 1990). Colquitt ve arkadaşları (2001) gerçekleştirdikleri araştırma çalışmalarında dağıtım adaletinin; örgüte bağlılık, emek, performans, güvenip güvenmeme ve iş tatmini gibi pekçok konularda etkileyici rol oynadığını belirtmişlerdir. Çalışanları davranış ve tutumlarında etkili rol oynayan örgütsel

adalet, örgütlerde ücretlendirme, çalışma saatlerine uygunluk ceza, ödül, terfi gibi konularda adil olmayan kararlar verilmesi çalışanlar arasında olumsuzluklara ve çalıştıkları kuruma karşı kötü algı ve tutumlara sebebiyet vermektedir (Oral, 2012).

1.3.Nepotizmin Tarihsel Gelişimi

Nepotizm, bir kişinin iş başvuru sürecinde aile akarabalık ilişkisi gerekçesiyle kayırılması durumudur (Hernandez ve Page 2006). Nepotizmin, ilk örnekleri Rönesans dönemine ait olup, günümüzde en donanımlı üst seviye kuruluşlarda bile sıkça karşlaşılan ve yüzyıllar boyunca hayatımızın içinde olan bir kavramdır (Asunakutlu 2010). Nepotizm, eski rönesans döneminde bazı papalar tarafından aile bağı olan bireylerin kayırılması sonucunda bu bireyler hiçbir yetenek ve tecrübeleri olmadan üst düzey makamlarda çalışmışlardır. O zamandan günümüzde kadar nepotizm olumsuz bir durum olarak bilinmektedir (Karacaoğlu ve Yörük 2012). Nepotizm tarihini incelediğimizde Osmanlı İmparatorluğu zamanında da dönemin, saltanatın en cesur bilgili başarılı kabiliyetli şehzadenin tahta çıkması için kayırmacılık uygulaması olumlu bir durum iken Osamanlı imparatorluğunun son döneminde ise niteliksiz yetkinlik becerilerine sahip olmayan kişilerin kayırılmasıyla olumsuz bir uygulama olmaktadır (Savaş 2015). Kayırmacılık, günlük yaşamda sıklıkla karşımıza çıkan toplum tarafından normalleştirilmiş ama yakın zamanda sıklıkla gündeme gelerek tartışma konusu haline gelmiş ve çözüme ulaşılması zor bir konudur. Çünkü her alanda her düzeyde belirli seviyelerde kayırmacılık uygulanmaktadır (Aytaç 2010). Bir kişinin başarı, bilgi, donanım, beceri, tecrübe, yetenek ve eğitim seviyesi gibi unsurları değerlendirilmeden yalnızca akrabalık ilişkisi göz önünde bulundurularak iş sahibi olması ve işinde yükselmesi durumu nepotizm diğer bir ifadeyle kayırmacılık olarak adlandırılmaktadır (Özler ve ark 2007). Literatür incelendiğinde basit, masum bir durum gibi gözükse de aslında tam anlamıyla olumsuzluk ve haksızlığa neden olan bir durumdur (Asunakutlu 2010). Akraba kayırmacılığı ya da nepotizm uygulamalarına özellikle aile bağlarının yoğun ve ilişkilerinin çok fazla olduğu gelenekselci toplumlarda ve ekonominin gelişmediği ülkelerde daha sık rastlanmaktadır (Özsemerci 2002). Kayırmacı uygulamalar kültürden kültüre farklılık gösterse de dünyanın her yerinde belli bir düzeyde bulunmaktadır. Nepotizmin gelişimi ve yayılımında ana etken ekonomik ortam örgütsel ve kültürel değer yargılarıdır (Hudson ve Claasen 2017). Özellikle az gelişmiş ve yeni gelişmekte olan ülkelerde daha fazla uygulanmaktadır. Çünkü bu

ülkelerde hem sosyal hem de ekonomik anlamda gelişim eksikliği düşük eğitim ve refah seviyesi yasal düzenleme ve denetlemelerin sınırlı olması gibi etkenler bulunmaktadır (Gavor ve Stinchfield 2013).

Ancak ülkeler ne kadar gelişmiş olur ise olsun aile kuruluşlarında nepotizm uygulamaları olağan bir durumdur (Özler ve ark 2007). Nepotizm uygulamaları için caydırıcı cezalar olmadığından bazı ülkelerde açık bir şekilde uygulanmaktadır. Kamu kurumları işe alım sürecinde nepotizmin en yaygın ve çok uygulandığı ülke ABD ülkesidir (Kim 2007). Bellow (2003)'a göre nepotizm iki alt başlığa ayrılır. Birincisi modern nepotizm ikincisi de eski nepotizm olarak ayırmıştır. İkisi arasındaki fark eski nepotizm de bireye ne istediği sorulmadan kendisinin değil ailesinin ona iş bulması yerleştirmesi durumu söz konusu iken yeni modern nepotizm de ise birey çalışacağı yeri ve mevkiyi kendisi seçmekte ve nepotizm den yararlanmaktadır (Bellow 2003).

Nepotizm uygulamasının örgütler açısından değerlendirildiğinde çalışanların örgütsel adalet algılarının azalmasına neden olmaktadır (Spranger ve ark 2012). Akrabalık ilişkisi bulunmayan adaletsizliğe uğradığını düşünen çalışanlar istifa etme yeni iş arama işten ayrılma düşüncesine kapılmaktadır (Büte 2011).

1.3.1.Nepotizm (Kayırmacılık) Kavramı Kapsamı

Oxford sözlüğüne göre nepotizmin kökeni aslında Latincedeki "nephot" veya "nepew" kelimelerinden türemiştir. Bu kelimeler bir kimsenin erkek veya kız kardeşlerinin çocukları olan yeğen, kuzen gibi anlamları taşımaktadır (Hornby 1985). İtalyanca'da "nepotismo" diye ifade edilen nepotizm 1600'lü yıllarda papalar tarafından ortaya çıkan kayırmacılığın bir alt dalıdır ve devlet dairesindeki yüksek mevkili yöneticiler tarafından akraba üyelerine tolerans göstererek iş sağlaması durumudur (Barut 2015, Bellow 2003). Akraba kayırmacılığı (Nepotizm) Türkçe'de yeğen anlamında gelen Latincedeki "nepos" sözcüğünden türemiştir Nepotizm günümüzde yüksek mevki, makam sahibi kişilerin gücünü kullanarak aile bireylerini kayırması iş olanağı sağlamasıdır (Büte 2011). Bir diğer sözlüğe göre ise nepotizm yüksek pozisyondaki bir kimsenin akraba ve tanıdıklarına iş konusunda destek sağlaması anlamına gelmektedir (Hornby 1985). Türkçe'de halk arasında kayırmacılık kavramına karşılık olarak torpil kelimesi kullanılmaktadır (Can 2019).

İnsanlığın varoluşundan bu yana her zaman ve her yerde nepotizme rastlamak mümkündür. Günümüzde de neredeyse her işletmede nepotizm uygulandığı varsayılmaktadır. Nepotizm, insanların davranışlarını etkileyen dikkate alınması gereken önemli bir konudur.

Kayırmacı davranış sergileme ve kişiliğin aile yapısı ile ilgisi vardır. Çünkü aile bir kimsenin karakter, öz benlik ve koruma kollama gibi duyguların oluşmasında temel rol oynamaktadır (Asunakutlu 2010).

Nepotizm kavramı ve kayırmacı davranış ile ilgili literatür incelendiğinde kültürden kültüre değişkenlik gösterdiği belirtilmiştir (Büte 2011). Kayırmacılık bir örgütte belirlenen herhangi bir kadroya personel seçim sürecinde nitel başarı ölçümlerinden değil kişinin akraba veya arkadaşlık ilişkisine göre değerlendirilerek işe alınmasıdır (Ören 2007). Diğer bir tanımda ise kayırmacılığın sadece kamu sektöründe uygulandığı sermaye ve mal gibi ekonomik etkenler yerine aile bağı dostluk-akrabalık arkadaşlık ilişkileri gibi etik olmayan faktörlerin ön planda bulundurularak kamu sektöründeki yetkisini istihdam sağlama, ayrıcalık gösterme gibi durumlarda kullanmasıdır.

Bireylerin diploma bilgi tecrübe ve yetenek gibi özellikleri dikkate alınmadan sadece akarabalık ilişkilerinden dolayı işe alınması veye bulunduğu işte yükselmesi nepotizm olarak ifade edilmektedir (Aytaç 2010). *Akraba kayırma ya da "Kin selection" insanlarda var olan hatta bazı biyologlara göre hayvanlarda da görülen doğal bir içgüdü olduğu belirtilmektedir. Bu yaklaşımlara göre nepotizm çevre koşulları ve bireysel ihtiyaçlar alanı olarak tanımlanan sosyoekolojik olarak "seçilmiş" bir davranış biçimi olarak değerlendirilir. Kayırmacılık, geleneksel aile bağlarının güçlü ve cemaatçi ilişkilerin yoğun, ekonominin yeterince gelişmediği toplumlarda daha sık görüldüğü bilinmektedir. Ancak kapitalizmin var olduğu toplumlarda da kamu ve aile şirketlerinde yaygın olarak görülmektedir.* (Masters, l983; Özsemerci, 2005; Özler vd., 2007). En basit şekilde kayırmacılık bir grup bireyin veya bir kişinin yararına olacak şekilde hak ve adaletten sapma durumu olarak tanımlanabilmektedir. Bu durum örgütte bazı bireylerin yararına bazılarının zararınadır (Erdem 2010). Nepotizm davranışı esasında aile bireyleri arasında birbirlerine koruma kollama himaye altına alma durumudur. Çünkü aynı kan bağına sahip insanlar arasında birlik beraberlik gibi koruma duygularının ön planda olmasıdır (İlhan ve Aytaç 2010). Nepotizmin aile dışında *toplumsal kültür* ile de

ilişkisi vardır. Çünkü kültürel yapı, sistem bireyin davranışlarına şekil vermekte ve etkilemektedir. Risk alabilme, başarma, cesaret, birikim gibi unsurlar kişisel aktiviteler için bireyi teşvik etmektedir. Ancak farklı tam tersi kültürel değerlere sahip bireylerde tembellik, hazırcılık, birine bağımlı kayırmacı davranışlar edilir (Asunakutlu 2010).

Nepotizm, işletmelerin etkili ve başarılı bir şekilde çalışmasını tehdit eden ekonomik büyümeye engel olan adaletsiz personel seçimi kaynak dağıtımı gibi durumlardan kaynaklı yönetim şeklidir (Emek ve Acar 2008).

Nepotizme övgünün yazarı Bellow'a göre pozitif güç olarak doğru ve dengeli kullanıldığında takdir edilen ve övülen nepotizm iyi kuralları kötüye kullanıldığında ise zor ve kötüdür. Kısacası bu durum nepotizm sanatı olarak bilinmektedir (Bellow 2003). Nepotizmi avantaja çevirmek uygulanma faaliyetlerini engelleyebilmek için temel yapı taşlarını bilmemiz gerekmektedir (Dalkıran 2018).

Nepotizm iki durumda ortaya çıkmaktadır. Birinci durumda, kamu sektöründe işe başlama sürecinde işin gerektirdiği niteliklere bakılmaksızın akraba, eş, dost, hemşehri, arkadaş, siyasi, görüş, gibi etmenlerin karar merceğini oluşturması. İkinci durumda ise kamu hizmet dağıtımı sırasında gereksinim ve güncellik kriterleri ideolojik yakınlık, oy verme, partizanlık, partiye yardımda bulunma gibi durumlara öncelik verilmesidir (Eryılmaz 1994).

1.3.2.Nepotizm (Kayırmacılık) Türleri

Kayırmacılık çok farklı ve değişik şekillerde karşımıza çıkabilmektedir. İş yaşamında işe girme, yükselme, alınan hizmette ayrıcalık yapılması örgütsel imkânların kişiye özel dağıtımı gibi karşımıza çıkmaktadır. Gündelik hayatta ise alım-satım sürecinde tanıdık, akraba, meslektaş, hemşehriye daha güzel ve ucuz ürün satma tanımadığı diğer insanlara daha pahallı ve kötü ürün satma gibi karşımıza çıkmaktadır (Aytaç 2010). Kamu çalışanları hangi görevde olurlarsa olsunlar yakın akraba veya dostlarını kanun ve yasalara uygun olmayan bir şekilde nepote etmekte halk dilinde torpil ve ihtimas kavramlarıyla anılan bir şekilde kayırmaktadır. Kamu personellerinin, hangi alandan, olduğu farketmeksizin yakınlarını haksız yere, yasa ve kanunlara aykırı bir biçimde kayırması, gündelik dilde daha çok, "*iltimas*" ve "*torpil*" kavramlarıyla ifade edilir (Asunakutlu 2010).

Kayırmacılık halk arasında torpil olarak anılmakta olup, literatürde ise nepotizm, kronizm olarak farklı şekillerde ifade edimektedir. Özellikle iş yaşamında örgüte alınacak personel seçerken liyakat ölçüleri yerine akrabalık yada dostluk arkadaşlık ilişkisinin temel alınması durumudur (Aktan 1992). Nepotizm, kan bağı olan bireyler ve akrabalar arasındaki koruma kollama sahiplenme ilişkileri tanımlamaktadır. Çünkü yakın akrabalık ilişkileri insanlar arasında ortak beraberlik dayanışma gibi beraberlikleri inşa etmektedir. Bu durum bireylerin akraba ilişkileri temelinde kamudaki işe alım süreci gibi fırsat olankalarını yakınları için kullanmaları nepotizm olarak adlandırılmaktadır (Asunakutlu 2010).

Kayırmacılık türleri yakınlık derecesine göre değişiklik göstermektedir. Akraba kayırmacılığı (nepotizm) şeklinde olduğu gibi eş-dost kayırmacılığı (kronizm), siyasal kayırmacılık (partizanlık) ve hizmet kayırmacılığı şeklinde de gerçekleşir (Aytaç 2010).

Nepotizm İnsanların kendi otorite, konum ve gücünü kullanarak, aile bireyleri ve tanıdıkların bigi, deneyim ve iş tecrübeleri dikkate alınmadan kamu sektöründe iş imkânı sağlaması durumudur (Karakaş ve Çak 2007).

Kronizm bazı kişilerin bigi, beceri, yetenek gibi özellikleri üst makamlarda tanıdık, dost veya yakın arkadaş ilişkileri sebebiyle gerçekleştirilen kayırmacılık türüdür. Bu kişiler özel ayrıcalıklı muamele görmektedirler (Khatri ve ark 2006). İnsanların, birbirinden farklı yakınlık durumları nedeniyle karşılıklı birbirlerine sahip çıkma yardımlaşma, dayanışma özel muamele görmeleri kronizm diğer bir ifadeyle eş-dost kayırmacılığı olarak ifade edilmektedir (Aytaç 2010). Kronizim Cambridge üniversite öğrencilerinin arkadaşlar arasında yakınlık derecesi uzun soluklu dostluklar gibi anlamlara gelen crony kelimesinden türemiştir (Khatri ve Tsang 2003). Kronizmi, nepotizmden farklı kılan özellik sadece kan bağından ibaret olmayışı yanlızca akrabaların kayırılması değil daha geniş anlamda yakın arkadaşlarında sürece dâhil edilmesidir (Karakaş ve Çak 2007)

Partizanlık, siyasi kayırmacılık, bir bireyin bilgi, başarı, kabiliyet ve eğitim seviyesi gibi faktörlere bakılmaksızın, sadece bürokrat, politikacı bireyler ile kan bağı veya tanıdık arkadaş ilişkileri dikkate alınarak kamu kurumlarında iş olanağı sağlanması durumudur (Karakaş ve Çak 2007). Diğer bir tanıma göre siyasi kayırmacılık siyasi aday partilerin iktidara gelmesinin ardından kendilerine destek olan seçmenlere karşı bulundukları vaatleri yapmak için farklı şekillerde kayırmacılık uygulama örneğin

haksız menfaat gibi ayrıcalıklı işlemler yaparak kendini ispatlaması durumudur (Özkanan ve Erdem 2014, Gül 2016).

Tribalizm kayırmacılık türünde aynı kabile veya aşiretten olan kişilerin birbirlerini kayırması durumuna tribalizm adı verilmektedir (Büte 2011).

1.3.3.Nepotizm Uygulanma Şekilleri

Nepotizm iş hayatında yaygın olarak karşılaşılan önemli problemlerden biridir. Kayırrmacılık insanların gereken yetkinlik seviyesine sahip olmadan sadece kan bağı akrabalık yakınlık ilişkileri sebebiyle istihdam ettirilmesi terfi edilmesi ayrıcalık görmesi drurumu diğer işgörenler arasında tatminsizliğe sebebiyet vermektedir (Araslı ve ark 2006).

Bir kurumda (Nepotizm) kayırmacık uygulamaları çalışanları işe alım sürecinde terfi ettirme sürecinde ve işlem kayırmacılığı olmak üzere üç şekilde uygulanmaktadır.

1. **İşe Almada Kayırmacılık** türünde örgütlerde personel açığı oluştuğu zaman boş olan kadro veya kadrolara gerekli duyurular yapıldıktan sonra uygun bulunan adayların işe alınması durumudur (Mirasoğlu 2016).
2. **Terfide Kayırmacılık** türünde ise çalışanın hiç çaba sarfetmeden mevkisinin yükseltilmesi durumudur (Polat 2012). Bu durum beraberinde ücret artışı, yetki, güç ve sorumlulukları kapsamakta olan önemli bir durumdur. Doğru karar verilmediği takdirde ilerde sıkıntılara neden olmaktadır (Dalkıran 2018).
3. **İşlem Kayırmacılığı** türünde ise çalışma ortamı içerisinde işleyiş yapısı çalışma pozisyonu örgütteki kural ve süreçlerin uygulanmasında bazı çalışanların her durumunun tolere edilmesi ayrıcalık görmesidir (Dalkıran 2018, Çalık 2016)

1.3.4.Nepotizm Uygulamasının Olumlu ve Olumsuz Sonuçları

Kayırmacılık hem özel hem de devlet kurumlarında olmak üzere daha çok kamu sektöründe yakın çevresi olan özellikle de kan bağı akrabalık dostluk ilişkileri aynı kültürden veya okuldan olmak gibi pek çok farklı yakınlık esasına dayalı gerçekleştirilen yetkinlik becerilerinin göz önünde bulundurulmadan yapılan olumsuz bir davranış biçimidir (Asunakutlu 2010).

Ancak bazı araştırmalara göre nepotizm her ne kadar çoğunlukla olumsuz bir uygulama olarak görünse de örgütsel açıdan değerlendirildiğinde, hızlı öğrenme süreci, yüksek performans, etkili iletişim, örgüte karşı bağlılık duyma, daha az risk gibi durumlar ortaya çıkmaktadır (Kaba 2018). Ayrıca nepotizm uygulamaları akrabalar arasında yapıldığı için çalışanlara daha düşük ücretlendirme yapılması daha ucuza mal alınması ve personel seçme değerlendirme gibi masraflar olmadığı için ucuza mal olmaktadır (Polat 2012). Yöneticiler bakımından değerlendirildiğinde ise yakın dost ve akrabalarla çalışmak hem maddi hem de manevi açıdan yüksek tatminli çalışma ortamı oluşması durumudur (Turhan 2016). Nepotizm olan örgütlerde bir grup çalışan yani tanıdığı olan rahat ve mutlu diğer çalışanlar ise mutsuz, üzgün ve huzursuzdur. Çünkü kayırmacılığa şahit olan çalışanlar kendilerini değersiz, önemsiz hisssetmekte ve bu durum iş verimliliğinde düşüşe, memnuniyetsizlik gibi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (İyiişleroğlu, 2006). İnsanların işe başlama veya statü değişikliği yapma gibi durumlarda hiçbir emek sarf etmeden aile arkadaşlık ilişkilerini kullanarak zayıflık göstermesi ve örgüt ortamı bakımından işe başlama da yetkinlik ölçütlerine bakılmadığı için başarısızlık ve iş kaybına sebep olabilmektedir. Diğer bir olumsuz tarafı da üst seviye yöneticilerin işe aldıkları aile üyeleri veya akrabalarına ödül ve terfilerin adaletsiz bir şekilde dağıtıldığını gören diğer çalışanların morallerinin düşmesinde ve verimsizliğe neden olmaktadır (Asunakutlu ve Avcı 2010). Bu nedenle nepotizm adil olmayan içinde torpil, yolsuzluk, gibi etik değer ve yargıları önemsemeyen yanlış bir davranış biçimidir (Saylı ve Kızıldağ 2007).

Nepotizm bürokrasi sistemi içerisinde etik ilke ve standartları ihlal etme, görevin kötüye kullanılması, eşitsizlik, hak ve adaletten sapma anlamlarını taşımaktadır. Bu yönüyle nepotizm bir çeşit yolsuzluktur denilebilmektedir (Aktan 1992). Nepotizm olan örgütlerde hem kayıran hem de kayrılan karşılıklı kazançlı olmaktadır. Çünkü kayırmacılık uygulayan kişi haksız kazançlar elde eder kayırdığı kişi veya kişiler tarafından itibar görür ödül niteliğinde maddi kazanımlar elde eder. Diğer kayırılan birey ise kamu sektörünün içinde diğer çalışanların aleyhine olabilen fırsat ve olanaklar yakalar kolaylık hızlı yükselme, öncelik, kazanım gibi ayrıcalıklardan yararlanmaktadır. Bu karşılıklı fayda görme olayı, kayırmacılığın yolsuzluğun bir türü olduğu, kamusal ilişkilerin nötr, tarafsız niteliğini boğan bir hastalık olduğunu gösterir (Asunakutlu 2010). Günümüz yaşam koşullarında iş

bulmak oldukça zor bir hale gelmiştir bu durum göz önünde bulundurulduğunda maddi ve manevi tatmin açısından da aile kuruluşlarında çalışmak sıklıkla tercih edilmekedir. Çünkü ortak kültür, düşünce ve değerleri paylaşan kişilerle bir arada olmak çalışanların huzur ve tatmin açısından çok önemlidir (İyiişleroğlu 2006). Nepotizmin, aile temelli bir çalışma ortamı yaratarak (Abdalla ve ark 1998) iş birliğinin gelişmesi, kurumsal güven ve iş verimliliğinin artışına, olanak sağlamaktadır. İnsan geçmişten bu yana yapı ve doğası gereği öncelikle kendisinin ve ailesinin ihtiyaçlarını yerine getirmektedir. Ailesi dışında kalanlar her zaman arka planlardadır (Polat 2019). Çünkü insanlar yanlarında tanıdıkları ve güvendikleri bireylerle çalışmak istemektedir. Bu durumda nepotizm uygulamalarının kullanılmasına zemin hazırlamaktadır (Cinnioğlu ve Salha 2017). Genelde olumsuz bir sonuç olarak algılanan nepotizm özellikle örgütlerde çalışanlar arasında ilişkilere zarar veren ve uygulandığında yararlanıcılar olduğu kadar bazı bireylerin de mağdur olmasına neden olmaktadır (Asunakutlu ve Avcı 2010). Nepotizm uygulamalarının lider bakımından olumlu tarafı istihdam sağladığı çalışanlar üzerinde kolaylıkla hâkimiyet kurmasıdır. Eğer tüm çalışanlarla yöneticinin tanımadığı akrabalık ilşkisinin olmadığı yabancı bireylerden oluşmuş olsaydı kurumda ve çalışanlar üzerinde istediği güç ve hâkimiyetlik kurması zor olurdu (Dalkıran 2018). Nepotizmi, kişilerarası ilişkiler açısından incelediğimizde içerisinde subjektif karakter barındıran, örgütlerde uygulandığında mağdur kişiler yaratan ve çalışanlar arasında çatışmalara neden olan örgütsel ilişkilere zarar veren bir kavram olduğu gözlemlenmektedir. Özellikle örgütsel adalet ve aidiyet duygusuna ve kayırmacılık çemberinin dışında kalan çalışanları olumsuz bir şekilde etkilemektedir (Asunakutlu 2010). Nepotizm, kurumsallaşma hususunda önemli bir tehlike teşkil etmekte olup örgütsel adalet, örgüte bağlılık, verimlilik gibi durumlarda olumsuzluk etkisi vardır (Özüren 2017). Nepotizm uygulamalarından genellikle bilgisiz tecrübesiz kişiler fayda sağlamaktadır. Bu durum da memnuniyetsizlik oluşmasına neden olmaktadır. Nepotizm genel anlamda bir çeşit çıkar çatışmasıdır (Araslı ve ark 2006) ve genelde kamu kesiminde yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu uygulamada bir kimsenin hemşehrilik gibi ilişkileri de dikkate alınmaktadır (Yılmaz ve Klavuz 2002). Bu nedenle liderlerin bu durumu en kısa sürede fark edip çözüm üretmesi gerekmektedir. Aksi takdirde memnun olmayan çalışanlar işlerini bırakıp farklı kurumlara yönelmektedirler (İyiişleroğlu 2006).

1.4.Örgütsel Sessizlik Kavramı ve Kapsamı

Örgütsel sessizlik davranışı son yıllarda yaygın olmasına rağmen, sessizlik kavramı literatüre yeni girmiş bir kavramdır (Yıldırım ve Oruç 2019). Sessizlik davranışı tek taraflı iletişimsizlik olarak nitelendirilsede bazı araştırmacılara göre de doğru incelendiği takdirde iyi bir iletişim şekli olduğu vurgulanmaktadır (Dyne ve ark 2003). Örgütsel sessizlik kavramını sağlıklı iletişim kurma açısından değerlendirilecek olursa, bireylerin sağlam iletişim kurmak adına sessiz kalarak birbirlerini dinlemesi olarak ifade edilmiştir (Çakıcı 2010). İnsanların karşılıklı birbirlerine saygı göstermesi, nazik ve kibar davranması ile sessizlik kavramının gelişebilmekte ve bu durumun güzel bir ahlak göstergesi olduğu varsayılmaktadır (Alparslan ve Kayalar 2012). Davranış açısından ele aldığımızda ise "ses" ve "sessizlik" kavramlarının birbirleriyle tamamen zıt birer kavram oldukları düşünülmektedir (Dyne ve ark 2003). Fakat yanlış değerlendirildiğinde işletmedeki tüm iletişim ağının kesilmesine neden olan hızlı yayılan bir davranış biçimidir (Zehir ve Erdoğan 2011). Örgütsel sessizlik, pekçok farklı örgüt yapısını, duygu ve düşünceleri barındıran karmaşık bir süreçtir (Üçok ve Torun 2015). TDK sözlüğüne göre sessizlik kavramı; gürültü, ses olmaması şeklinde ifade edilmektedir (TDK 2020). Ses davranışı kurumla ilgili olarak, kolay anlaşılır ve kurum içinden birine ulaştırılmış olmalıdır (Maynes ve Podsakoff 2014). Milliken, Morrison ve Hewlin (2003) örgütsel sessizliği soru sorarak anlatmaya çalışmışlardır: Bu sorular aşağıdaki gibidir:

Çalışanların sessiz kalmasının neden olan durumlar nelerdir?
Çalışanlar sessizlik süreci nasıl başlar?
Çalışanlar en çok hangi durumlarda konuşmak istemezler?
Çalışanlar çalıştıkları örgütte karşılaştıkları problemleri kime anlatıp anlatmayacağına nasıl karar verirler?

Bu soruların üzerinde yapılan incelemelere göre örgütsel sessizlik davranışının bireysel bir davranış olduğu söylenmektedir. Fakat kurum içinde çalışanlar birbirlerinden etkilendikleri için sessiz kalabilmektedirler (Alparslan ve Kayalar 2012). Örgütsel sessizliği açıklamaya yönelik gerçekleştirilen ikinci araştırmada ise çalışan sessizliği; "çalışanların, kurumla alakalı olaylarda bilgi, davranış ve duygu ölçümlemelerini, ellerinde olumsuz durumları düzeltebilme ve değiştirebilme imkânları olmasına rağmen hem sözlü hem de yazılı olarak saklaması olarak

tanımlanmıştır (Pinder ve Harlos, 2001, Çakıcı 2008). Bowen ve Blackmona göre bu kavramı kurum açısından değerlendirildiğinde çalışanlar iş yerlerinde destek göremedikleri zaman düşüncelerini gizli tutmayı tercih etmektedirler. Yani çalışanlar diğer kurum çalışanlarıyla aynı fikirde olduklarını hissetmemeleri birbirlerine karşı herhangi bir dayanışmaları olmadığında ya yalan söylemeyi ya da sessiz kalmayı seçmektedirler (Blackmon ve Bowen 2003, Milliken ve ark 2003, Karadal, 2011). Örgütsel sessizlik, işgörenlerin yaptıkları iş veya istihdam ettikleri kurumla ilgili olarak ortaya çıkan birtakım olaylar karşısında kurum yararına olsa bile yöneticilerinden bilgi, görüş ve düşüncelerini bile isteye saklamaları olarak ifade edilmektedir (Yalçınsoy 2017).

1.4.1.Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Örgütsel sessizliğe neden olan durumların araştırılması tespit edilmesi sessizlik sebebinin bilinmesi davranışın kontrol altına alınıp yönetilmesi açısından oldukça önemlidir. Çünkü nedenini bilmediğimiz olaylara müdahale edemeyiz. Bu yüzden pek çok araştırmacı bir araya gelerek örgütsel sessizliğin nedenlerini araştırmışlardır. Bu alanda yapılan ilk araştırma çalışması, Rosen ve Tesser tarafından geliştirilmiş olan 1970 yılında gerçekleştirilen (MUM about Undesirable Message) MUM etkisi adlı çalışmadır (Bayın ve ark 2015). Bu kavrama göre çalışanlardaki endişe ve korku gibi duyguların sesssiz kalmaya neden olduğu düşünülmektedir (Rosen ve Tesser 1970). Lider ve çalışanlar arasında olan güç farkı statü, mevki gibi durumların Mum etkisini kuvvetlendirdiği belirtilmektedir. Literatürde birçok çalışmada, örgüt içinde çalışanların karşılaştıkları sorunları arkadaşlarına kolayca anlatırken yöneticilerine karşı genelde çekingen ve sessiz olmayı tercih etmektedirler (Milliken ve ark 2003). 1974 yılında Noelle Neuman tarafından örgütsel sessizliğin nedenleri üzerinde yapılan diğer bir çalışmaya göre ise toplum desteğini hissedemeyen bireylerin sessiz kalmayı tercih ettiklerini konuşmaya karşı isteksiz olduklarını idda etmişlerdir. Bu teoriye de "Sessizlik sarmalı" adını vermişlerdir (Noelle ve Neumann 1974). Çakıcı (2008) örgütsel sessizlik nedenlerini beş ayrı gruba ayırmıştır:

1.***Yönetim ve örgüt ile ilgili nedenler:*** *Liderine olan güven sorunların açık ve anlaşılır bir biçimde belirtileceği ve fikirlerinin destekleneceği bir kültürün olmaması,*

*2. **İş ile ilgili korkular**: Çalışanların İşini kaybetme terfi alamama korkuları, örgütte sorunlarını belirtenlerin destek görmemesi gibi endişe ve korkuları,*

***3.Deneyim eksikliği:** Deneyim, bilgi ve tecrübe eksikliğinin anlaşılmasından dolayı oluşan korku ve panik,*

***4.Tek kalma korkusu**: "Örgütü karıştıran sorumlu birey" adı altında bahsedilme korkusu, Örgütteki İlişkilerini sarsma endişesi: Yöneticilerin hoşnut etmeyecek ve meslektaşları tarafından desteksizliğe uğram endişesi ve korkusu şeklinda ifade edilmektedir* (Çakıcı 2008).

Örgütsel sessizlik kurumsal süreçlerdeki belirsizlik, çalışanların yok sayılması görmezlikten gelinmesi, tepki gösterdiklerinde suçlanmalarından kaynaklanan bir davranış biçimidir (Harlos 2001). Sessizliği tercih etmenin bir diğer sebebi de kültürel özelliklerdir. 2011 yılında yapılan bir araştırmaya göre kültürel yapılardan biri olan güç mesafesi kavramı çalışanların sorunlarını dile getirmesine engel olduğu belirtilmektedir (Taşkıran 2011).

1.4.2. Örgütsel Sessizlik Türleri

Örgütsel sessizliğin, kabullenici, korunmacı (savunmacı) ve korumacı sessizlik olmak üzere üç türü vardır.

Kabullenici Sessizlik, sessizliğin ilk türüdür. Genel olarak uysallık temeline dayanan kabullenici sessizlik; çalışanların sakin kişilikleri nedeniyle kurumda yaşanan olaylar ile ilgili görüşlerini dile getirmemesi gizlemesi durumudur (Afşar 2013, Kılıç ve ark 2013) Kabulenici sessizlik boyutu, çalışanın kurumda yaşanılan sıkıntıları kabul etmesi diğer bir ifadeyle herşeye boyun eğmesi şeklinde ifade edilmektedir. (Bayram ve ark 2017). Çalışanlar seslerini çıkarsalar bile değişiklik olmayacağına inadıkları için herşeye razı olup boyun eğmektedirler (Karacaoğlu ve Cingöz 2009). Kabullenici sessizlik, diğer bir ifadeyle olaylar karşısında ne yaptığının farkında bilinçi olarak kendi rızasıyla sessiz kalmayı tercih etmesidir (Karacaoğlu ve Cingöz 2008). Bu durum çalışanın kendine kurum dışında bırakması olarak nitelendirilir.

Korunmacı (Savunmacı) Sessizlik, korku esasına dayanmaktadır, bu yaklaşıma göre çalışanlar kendilerini korumak güvenceye almak için bilgilerini gizli tutmakta sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Korunmacı sessizlikte çalışanlar hata yapmaktan,

sorumluluk almaktan, başlarına birşey gelmesinden korktukları için kendilerini riske atmamak adına bilinçli olararak fikirlerini gizlemeyi tercih etmektedirler. Diğer bir ifadeyle korumacı sessizlik, türü çalışanların diğer bireyler ve kuruma fayda sağlayacak, özellikle iş ile ilgili konularda bilgi ve düşüncelerini ifade etmemesidir (Dyne ve ark 2003). Örgütsel sessizlik kurumdaki tek bir birimde değil tüm birimlerde görülebilir bir durumdur.

Prososyal Korunma Amaçlı Sessizlik, dış etkenlere karşı oluşan kendini korumaya yönelik sergilenen bir davranış biçimidir (Karadal 2011, Kılıç ve ark 2013). Çalışanın işini, mevkisini, kendine korumak için fikirlerini dile getirmemesi sessiz kalmayı seçmesidir. (Dyne, Ang ve Botero, 2003). Kendinden çok başkalarını korumaya dayalı ya da iş birliğine bağlı olarak çalıştığı örgüt ve çalışma arkadaşlarının iyiliği için kendinin bilincinde isteyererek duygu, düşüncelerine ve örgütteki olaylar hakkında bildiği gördüğü durumları kasıtlı olarak gizlemesi dile getirmemesi durumudur (Tülübaş ve Celep, 2014; Batmunkh 2011, Dyne ve ark 2003, Taşkıran 2010, Yanık 2012). Korkuya bağlı olarak gelişen bu sessizlik boyutun da çalışanın her ne olursa olsun bigi ve görüşünü kimseyle paylaşmaması, gizlemesi olarak nitelendirilmektedir. (Sarıoğlu 2013). Bu bağlamda örgütsel sessizlik kavramının temelinde korku duygusunun yer aldığı belirtilmektedir (Morrison ve Milliken 2000).

Özetle Kabullenici sessizlik, çalışanların mücadele etmekten vazgeçmesi ve kendine arka planda tutmasıdır. Korunma Amaçlı (Savunmacı) sessizlik çalışanların oluşabilecek problemlerden kendisini sorumlu olarak gürüp korkuya kapılmasıdır (Dyne ve ark 2003). Toplum yararına olan korumacı sessizlik boyutu, örgütün çıkarlarını düşünen, fayda sağlamak amacıyla yapılan olumlu sosyal davranış biçimi şeklinde nitelendirilmektedir. Koruma amaçlı sessizlik: çalışılanların iş arkadaşları ve diğer bireylerle, beraber işletmeye fayda sağlama gayesiyle duygu ve düşüncelerini saklı tutmasıdır. Özgeci Sessizlik ise örgüt yararına kurumdaki herkesin ortak karar alıp sessizliği tercih etmesi türüdür (Dyne ve ark 2003, Çakıcı 2010, Kahveci 2010).

1.4.3.Örgütsel Sessizlik Durumunun Sonuçları

Örgütsel sessizlik davranışında en önemli dikkat edilmesi gereken unsur: Çalışanın kurumdaki bazı olmsuzlukları, skıntıları düzeltme, değiştirme imkânı

olmasına rağmen yöneticilerden bilgi ve fikirlerini gizlemesidir. Örgütsel sessizlik olumsuz bir durum olduğu için hem işletmeye hem örgüt çalışanlarına zarar vermektedir. Özellikle psikolojik olarak çalışanlar durumdan olumsuz bir şekilde etkilenmekte olup düşük motivasyon, iş tatminsizliği ve diğer çalışanlarla iletişim sorunları gibi sıkıntılar yaşayabilirler (Özkan ve Külekçi 2012). Çalışanların kendilerini değersiz hissetmesine neden omaktadır (Şimşek ve Aktaş 2014). Çalışanın uzun dönem sessiz kalması örgütte oluşabilecek veya var olan sorunları dile getirmemesi büyük zararlara neden olabileceği düşünülmektedir (Özgan ve Külekçi 2012). Literatür incelendiğinde örgütsel sessizliğin en çok çalışanların iş tatminini kötü olarak etkilediği kanısına varılmıştır. Çalışanların istekli bir şekilde fikirlerini dile getirmemesi bireylerde hem fiziksel hem de pskilojik açıdan sorun yaşamalarına neden olmaktadır (Morrison ve Milliken 2000). Bir diğer çalışmaya göre örgüt içerisinde iletişimsizliğin olması aynı şekilde iş tatminsizliğine ve de çalışanların istifa etmesine neden olduğu belirtilmiştir (Vakola ve Bouradas 2005). Ayrıca bilgi alış-veriş sürecinde aksamalar meydana gelmekle birlikte çalışanlar yöneticiler ile konuşmamayı tercih etmekte ve kurumda bir takım çatışmalar olabilmektedir (Koçel 2014). Bu nedenden dolayı örgütsel sessizliğin nedenlerinin tespit edilip çözümlenmesi gerekmektedir. Aksi taktirde kuruma büyük zararlar verebilmektedir (Dedahanov ve ark 2015). Kısacası kurum da çalışanlar diğer çalışanlarla aynı fikirde olmadıklarını azınlıkta olduklarını düşündüklerinde yanlız kalmaktan korktukları için kendilerini ifade ederken çekinmekte ve sessiz olmayı tercih etmektedirler (Batmunkh 2011, Premeaux ve Bedeian 2003, Premeaux 2001). Ayrıca çalışanlar sadece kendilerini düşündükleri için değil iş birliği başkalarını düşünme gibi durumlarda bildiklerini gizlemektedirler (Dyne ve ark 2003). Bunun dışında yöneticilerin katı tutum, sert mizaçlı olması çalışanların fikirlerine ön yargıyla yaklaşması dikkate almaması durumlarında çalışanlar bilinçli bir şekilde geri çekilmekte sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Rosemary, 2003). Ayrıca çalışanların kendilerini yetersiz, çaresiz hissetmesidir. Düşük motivasyon iş tatminsizliği gibi durumlarda da psikolojik olarak sessiz olma evresine geçmelerine neden olmaktadır (Kılınç, 2012).

2. GEREÇ VE YÖNTEM

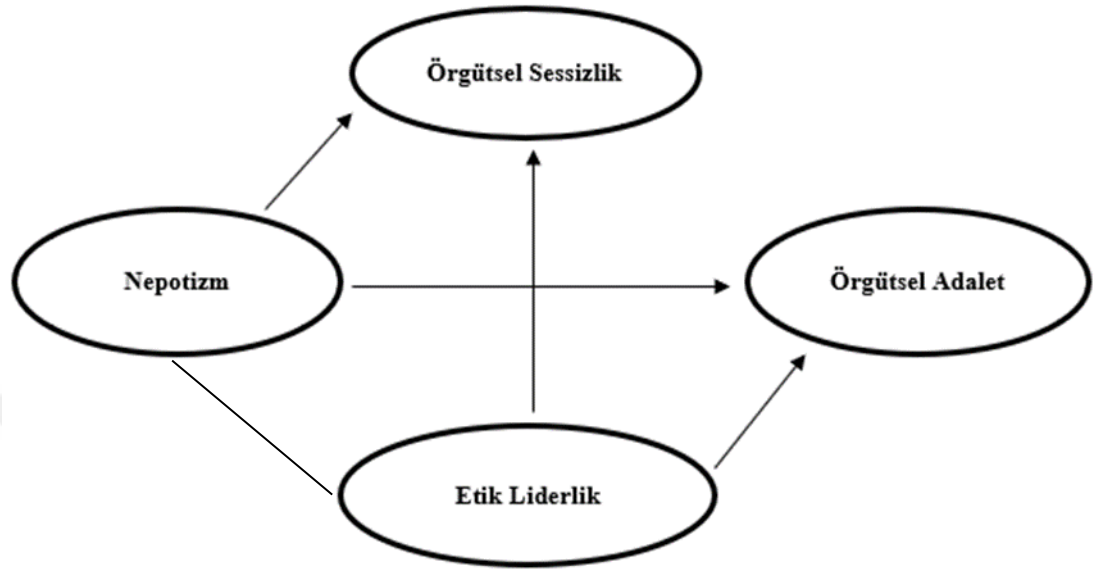
2.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı etik liderliğin nepotizmle örgütsel sessizlik ve nepotizmle örgütsel adalet ilişkisinde aracılık rolünün araştırılması amacıyla yapılmıştır.

2.2. Araştırmanın Önemi

Etik eski bir kavram olup sıkça gündeme gelen örgütlerdeki yönetici ve işgören arasındaki doğru iletişim olmasını sağlayan ve çalışan verimliliğini etkileyen bir kavramdır. Örgütte yöneticilerin çalışanlara etik ilkeler husunda önyargısız ve adaletli davranması çalışanların fikirlerine önem vermesi, çalışanlarda olumlu izler bırakarak çalışanların örgüte bağlılığını ve güvenini artırmaktadır. Aksi takdirde bu durumda çalışanlar örgüt içindeki adaleti sorgulamaya başlar, haksızlık yapıldığını düşünür, kendilerini mutsuz hisseder, motivasyonları düşer ve örgütteki verimlilik azalmaya başlar. Yöneticiler işgörenlerine karşı olumsuz davranışı ve tutumu işgörenlerde konumlarını kaybetme korkusuna neden olmaktadır. Nepotizm gibi adil olmayan uygulamaların var olduğu örgütlerde, yönetimin çalışma sistemi üzerinde birtakım aksaklıklar meydana gelmektedir. Yöneticiler kendi çıkarları için liyakata önem vermeden işe aldıkları bireyler yüzünden insan kaynaklarının gücünü ve verimliliğini alt seviyelere indirmektedir (Uncu ve Türeli 2017). Bu durumda çalışanlar fikirlerini beyan etmeyerek maddi ve manevi zarar görmekten kendilerini koruma düşüncesi ile hareket ederek örgütün hedeflerini ileriye taşımak adına faydalı olacak bilgi ve yeteneklerini saklayarak bilinçli olarak örgütte sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Koçel 2015). Çalışmanın konusu olan etik, örgütsel adalet, nepotizm, örgütsel sessizlik kavramları birbiri ile ilişkili olup direkt örgüt verimliliği üzerinde etkilidir. Literatür incelendiğinde etik liderlik, örgütsel adalet, nepotizm ve örgütsel sessizlik kavramlarıyla farklı şekilde çalışmaların yapıldığı görülmüştür. Fakat dört kavramın birlikte incelendiği herhangi bir çalışmaya rastlanılmamış olup bu dört değişken ile gerçekleştirilen ilk çalışmadır. Bu bakımdan çalışmanın özgün olduğu ve literatüre fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışmada, yabancı dilden kullanılan ölçeklerin dil geçerliliği ve Türkçe geçerlilik güvenilirliği yapılmıştır.

2.3. Araştırmanın Modeli



Şekil 2.1. Araştırmanın modeli

2.4.Araştırmanın Türü

Bu çalışma, etik liderliğin nepotizmle örgütsel sessizlik ve nepotizmle örgütsel adalet ilişkisinde aracılık rolünün araştırılması amacıyla nicel bir çalışma olarak yapılmıştır.

2.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada etik liderlik ölçeği, nepotizm ölçeği, örgütsel sessizlik ölçeği ve örgütsel adalet ölçeği şeklinde toplam olarak dört ölçekten faydalanılmıştır.

2.5.1. Etik Liderlik Ölçeği

Veri toplama aracının birinci bölümünde, Brown ve ark (2005) tarafından geliştirilen ve geçerlilik güvenilirlik testleri yapılmış olan Etik Liderlik Ölçeği ile ölçülmüştür. Etik Liderlik ölçeği, 10 maddeden oluşmaktadır. Ölçek "1- kesinlikle katılmıyorum" ile "5-kesinlikle katılıyorum" aralığında 5'li Likert tipindedir. Bu

araştırmada ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmış olup Cronbach Alfa değeri .774 olarak ölçek güvenilir düzeyde bulunmuştur.

2.5.2. Nepotizm Ölçeği

Çalışmamızın ikinci bölümünde kullanılan nepotizm ölçeği orjinali "Ford ve McLauhgin (1985) ve Abdalla vd. (1998) 'ne aittir. Bu çalışmada Ölçeğin Türkçe 'ye uyarlanmasını gerçekleştiren "Asunakutlu ve Avcı (2009)" dan izin alınarak türkçe versiyonu kullanılmıştır. Ölçek 5'li likert tipindedir. İfadeler 1-hiç katılmıyorum' dan 5-kesinlikle katılıyorum aralığındadır. Toplam 14 sorudan oluşan Nepotizm ölçeğinin, Terfiede Kayırmacılık, İşlem Kayırmacılığı ve İşe Alım sürecinde Kayırmacılık olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır. Bu araştırmada ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmış olup, Cronbach Alfa değeri .85-.89 aralığında, ölçek güvenilir düzeyde bulunmuştur.

2.5.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Veri toplama aracının üçüncü bölümünde "Van, Ang ve Botero (2003) "tarafından geliştirilmiş olan Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 5'li likert tipindedir. İfadeler 1-hiç katılmıyorum' dan 5-kesinlikle katılıyorum aralığındadır. Örgütsel sessizliğin altı alt boyutun bulunmaktadır. Bu çalışmada üç alt boyut üzerinde araştırma yapılmıştır. Bunlardan birincisi "Kabullenici Sessizlik" ikinci alt boyut "Savunmacı Sessizlik", üçüncü alt boyut "Örgüt yararına sessizlik" dir. Örgütsel Sessizlik ölçeğinin "Kabul Edilmiş Sessizlik" boyutu 10 ifadeden," Savunma Amaçlı Sessizlik" boyutu 10 ifadeden," Örgüt Yararına Sessizlik" boyutu 10 ifadeden oluşmaktadır. Bu çalışmada en yaygın olarak görülen kabullenici, savunmacı ve prososyal sessizlik alt boyutları kullanılmıştır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği araştırılmıştır. Cronbach Alfa değeri .80-.91 aralığında ölçek güvenilir düzeyde bulunmuştur.

2.5.4. Örgütsel Adalet Ölçeği

Veri toplama aracının dördüncü bölümünde Moorman (1991) tarafından geliştirilen "Örgütsel Adalet Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek "1- kesinlikle katılmıyorum" ile "5-kesinlikle katılıyorum" aralığında 5'li Likert tipindedir. Toplam 20 soru ve Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet, Etkileşimsel Adalet olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu araştırmada ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği

araştırılmıştır. Cronbach Alfa değeri .72-.93 olarak ölçek güvenilir düzeyde bulunmuştur.

2.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma Kosova'nın Priştine ve Prizren ilinde yapılacaktır. Priştine ve Prizren illerinden birer kamu ve özel kurum olmak üzere toplam dört hastanede uygulanmıştır. Araştırma kapsamına alınacak kişiler sosyal platform kullanan sağlık çalışanları olarak belirlenmiş olup, ***kolayda örnekleme yöntemi*** kullanılmıştır. Bu örnekleme yöntemi katılımcıların tesadüfi olarak seçilmediği, ana kütlenin araştırmacı tarafından belirlendiği, verilerin oldukça kolay, hızlı ve ekonomik şekilde toplanabildiği örnekleme yöntemidir (Zikmund 1997, Malhotra 2004, Aaker ve ark 2007).Kişilere çevrimiçi olarak ulaşılmıştır. Anket Google Formlar üzerinde düzenlenip çeşitli **sosyal platformlar** (twitter, instagram, facebook, whatsapp, Linkedİn) yoluyla **CAWI (Computer-Assisted Web Interviewing - Bilgisayar Destekli İnternet Anketi) Tekniği** kullanılarak katılımcılara ulaştırılmıştır.
Bu araştırmada hedeflenen örneklem büyüklüğü toplam 600 olarak belirlenmiştir. Örneklem büyüklüğünü etkileyen faktör, kullanılan **ölçek sorularının 5 veya 10 katı olması kuralıdır** (Bryman ve Cramer 2001). Bu çalışmada 4 ölçekten yararlanılmış olup toplam soru sayısı 58'dir. 58*10=580 yöntem olarak asgari ulaşılması gereken örneklem büyüklüğüdür. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde bir diğer faktör uygulanacak **istatistik yöntemdir.** Bu kapsamda çalışmada Lisrel 0.8 programıyla doğrulayıcı faktör analizi, yol analizi yapılmıştır. Buna göre yaklaşık **300 veri setinden düşük örneklemle doğru sonucun ulaşılamayacağı** istatistikî olarak belirtilmektedir (Comrey ve Lee 1992).

2.7. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma Kosova'da Priştine ve Prizren ilindeki hastanelerde çalışan bireylere uygulanacağı için diğer şehirlerde çalışan bireyler çalışmaya dâhil edilmemiştir. Ayrıca ölçüm aracını eksik veya hatalı dolduran bireylerin cevapları analize tabi tutulmamıştır.

2.8. Araştırma Verilerinin Toplanması

Veriler örneklemde yer alan bireylerin hazırlanacak ankete vereceği cevaplar üzerinden çevrimiçi olarak elde edilmiştir.

2.9. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi

Araştırma verilerinin istatistiksel analizi için SPSS 26.0 programıyla tanımlayıcı istatistikler, korelasyon, Cronbach Alpha (güvenilirlik analizi için) ve Lisrel 0.8 programıyla doğrulayıcı faktör analizi (geçerlilik analizi için), yol analizi uygulanmıştır.

2.10. Araştırma Etiği

Araştırma öncesi Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulundan 30.12.2020 tarihli etik kurul izni (EKB) alınmıştır. Araştırma izni alındıktan sonra çalışma yürütülmeye başlanmıştır. Çalışmaya katılım gönüllülük ile gerçekleşmektedir. Bireyler çalışmanın amacı hakkında bilgilendirildikten sonra kendilerinden gönüllü olduklarına dair onam alınmıştır (Ek-C).

2.11. Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez 1: Etik liderlik, örgütsel adalet ile ilişkilidir**.**

Hipotez 2: Nepotizm örgütsel adalet ile ilişkilidir.

Hipotez 3: Nepotizm, örgütsel sessizlik ile ilişkilidir.

Hipotez 4: Nepotizm, etik liderlik ile ilişkilidir.

Hipotez 5: Etik liderlik, örgütsel sessizlik ile ilişkilidir.

Hipotez 6: Nepotizm, örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide etik liderlik kısmi aracılık rolüne sakiptir.

Hipotez 7: Nepotizmin örgütsel adaletle ilişkisinde etik liderlik kısmi aracılık rolüne sahiptir

3. BULGULAR

3.1. Katılımcılara Ait Tanımlayıcı- Betimleyici Analizler

Etik liderliğin, nepotizmle örgütsel sessizlik ilişkisinde ve nepotizmle örgütsel adalet ilişkisinde kısmi olarak aracı role sahip olduğunu belirlemek amacıyla gerçekleştirilen araştırmada bulgular iki bölüm şeklinde incelenmektedir. Birinci bölümde araştırma kapsamındaki sağlık çalışanlarının sosyal ve demografik özelliklerine ait bulgulara ve tanımlayıcı istatistiklere yer verilmektedir. İkinci bölümde ise araştırmanın ölçeklerinin ilişkilerine ait bulgulara değinilmiştir.

Çizelge 3. 1 . Sağlık Çalışanlarının Sosyo-Demografik Özellikleirne Ait Bulgular

Cinsiyet	**Sayı (N)**	**Yüzde (%)**
Kadın	304	52,4
Erkek	276	47,6
Toplam	580	100
Yaş		
18-29	182	31,4
30-39	168	29,0
40-49	112	19,3
50-59	118	20,3
Toplam	580	100
Medeni Durum		
Evli	365	62,9
Bekâr	215	37,1
Toplam	580	100
Öğrenim Durumu		
Lise	165	28,4
Üniversite	286	49,3
Yüksek Lisans	108	18,6
Doktora	21	3,6
Toplam	580	100
Göreviniz		
Hekim	186	32,1

Hemşire	306	52,8
Yönetimsel Kadro	24	4,1
Teknik Personel	64	11,0
Toplam	580	100
Kurum Türü		
Kamu	361	62,2
Özel	219	37,8
Toplam	580	100
Çalışma Şekli		
Sadece Gündüz	303	52,2
Gündüz Nöbet	193	33,3
Sadece Nöbet	15	2,6
Vardiya	69	11,9
Toplam	580	100
Gelir Durumu		
1500-2499 TL	28	4,8
2500-3499 TL	80	13,8
Çizelge3.1. (devam) Sağlık Çalışanlarının Sosyo-Demografik Özellikleirne Ait Bulgular		
3500-4499 TL	252	43,4
4500-5499 TL	106	18,3
5500-6499 TL	82	14,1
6500 TL	32	5,5
Toplam	580	100
Toplam Çalışma Süresi		
1 yıldan az	169	29,1
1-5 yıl	27	4,7
6-10 yıl	130	22,4
11-15 yıl	46	7,9
16-20 yıl	97	16,7
21 yıl ve üzeri	111	19,1
Toplam	580	100

Hastanede Toplam Çalışma Süresi		
1 yıldan az	170	29,3
1-5 yıl	132	22,8
6-10 yıl	54	9,3
11-15 yıl	33	5,7
16-20 yıl	85	14,7
21 yıl ve üzeri	106	18,3
Toplam	580	100
Gelir Algısı		
Kötü	101	17,4
Orta	296	51,0
İyi	163	28,1
Çok iyi	20	3,4
Toplam	580	100
Yöneticilik Görevi		
Evet	148	25,5
Hayır	432	74,5
Toplam	580	100

Araştırmaya toplam da580 sağlık çalışanı katılmıştır. Katılımcıların %52,4'ü(304 kişi) kadın, %47,6 ise (276 kişi) erkektir. Katılımcılardan %31,4'ü (182 kişi) 18-29 yaş aralığında, %29,0'ı (168 kişi) 30-39 yaş aralığında, %19,3'ü (112 kişi) 40-49 yaş aralığında, %20,3'ü (118 kişi) 50-59 yaş aralığında yer almaktadır. Katılımcıların %62,9'u (365 kişi) evli, %37,1 (215 kişi) bekârdır. Katılımcıların öğrenim durumları incelendiğinde %28,4'ü (165 kişi) lise, %49,3'ü (286 kişi) üniversite, %18,6'sı (108 kişi) yüksek lisans, %3,6'sı (21 kişi) de doktora mezunudur. Araştırma katılan sağlık çalışanlarının %32,1'i (186 kişi) hekim, %52,8'i (306) hemşire, %4,1 (24 kişi) yönetimsel kadro, %11,0'ı (64 kişi) teknik personel olarak görev almaktadır. Katılımcıların %62,2'si (361 kişi) kamu hastanesi ve %37,8'i (219 kişi) ise özel hastanede çalışmaktadır. Katılımcıların çalışma şekli incelendiğinde %52,2'si (303 kişi) sadece gündüz, %33,3'ü (193 kişi) gündüz nöbet, %2,6'sı (15 kişi) sadece nöbet, %11,9'u (69 kişi) vardiya şeklinde çalışmaktadır. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının %4,8'i (28 kişi) 1500-2499 TL maaş

aralığında, %13,8'i (80 kişi) 2500-3499 TL maaş aralığında, %43,4'ü (252 kişi) 3500-4499 TL maaş aralığında, %18,3'ü (106 kişi) 4500-5499 TL maaş aralığında, %14,1'i (82 kişi) 5500-6499 TL maaş aralığında, %5,5'i (32 kişi) 6500 TL maaş almaktadır. Katılımcıların %29,1'i (169 kişi) 1 yıldan az, %4,7'si (27 kişi) 1-5 yıl aralığında, %22,4'i (130 kişi) 6-10 yıl aralığında, %7,9'u (46 kişi) 11-15 yıl aralığında, %16,7'si (97 kişi) 16-20 yıl aralığında, %19,1'i (111 kişi) 21 yıl ve üzeri toplam çalışma süresi olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının hastane toplam çalışma süresi olarak incelendiğinde %29,3'ü (170 kişi) 1 yıldan az, %22,8'i (132 kişi) 1-5 yıl aralığında, %9,3'ü (54 kişi) 6-10 yıl aralığında, %14,7'si (85 kişi) 16-20 yıl aralığında, %18,3'ü (106 kişi) 21 yıl ve üzeri olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların gelir algısı incelendiğinde %17,4'ü (101 kişi) kötü, %51,0'ı (296 kişi) orta, %28,1'i (163 kişi) iyi, %3,4'ü (20 kişi) çok iyi kategorisinde yer almaktadır. Son olarak katılımcılardan %25,5'i (148 kişi) yöneticilik görevinde çalışmaktadır.

Çizelge 3. 2 . Brown ve ark (2005) Etik Liderlik Ölçeğinin Maddelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Etik Liderlik Ölçeği	**Arit.Ort**	**Standart Sapma**
1. Çalışanların önerilerini dikkate alırlar.	3,01	1,245
2. Etik standartları ihlal eden çalışanlara disiplin altına alırlar.	3,39	1,130
3. Özel hayatlarını etik tarzda yürütürler.	3,40	,974
4. Çalışanlarla yakından ilgilenirler ve yardım ederler.	3,28	1,151
5. Adil ve dengeli kararlar verirler.	3,16	1,092
6. Güvenilir kişilerdir.	3,28	1,161
7. Çalışanlarla iş etiği veya değerlerini tartışırlar.	3,18	1,170
8. İşlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyarlar.	3,29	1,156
9. Başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda elde ediliş şekilleriyle de değerlendirirler.	3,47	1,115
10. Karar verirken "yapılacak doğru şey nedir?" diye sorarlar.	3,22	1,252

Çizelge 3.2'de görüldüğü gibi Brown ve ark (2005) etik liderlik ölçeği 10 sorudan oluşmaktadır. Tabloya göre etik liderliğin boyutları incelendiğinde, en yüksek puan "Başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda elde ediliş şekilleriyle de değerlendirirler. (3,47 ±1,115)" ve "Özel hayatlarını etik tarzda yürütürler. (3,40± ,947)" sorusu; en düşük puan ise "Çalışanların önerilerini dikkate alırlar. (3,01 ±1,245)" ve "Adil ve dengeli kararlar verirler. (3,16 ±1,092) sorusudur.

Çizelge 3. 3 . Moorman (1991) Örgütsel Adalet Ölçeğinin Maddelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Dağıtım Adaleti Alt Boyutu	**Arit. Ort**	**Standart Sapma**
1. Çalışma programım adildir.	3,43	1,128
2. Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	3,34	1,113
3. İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	3,34	1,078
4. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde iş yerimden elde ettiğim kazanımlarm adil olduğunu düşünüyorum.	3,42	1,127
5. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	3,58	1,050
İşlemsel Adalet Alt Boyutu		
6. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	3,29	1,155
Çizelge 3.3. (devam) Moorman (1991) Örgütsel AdaletÖlçeğinin Maddelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler		
7. Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	2,99	1,309
8. Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar	3,04	1,251
9. Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.	3,16	1,111
10. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara tutarlı olarak uygulanır.	3,33	1,071
11. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu karaların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	3,41	1,175
Etkileşimsel Adalet Alt Boyutu		
12. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	3,14	1,115
13. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.	3,28	1,198

14. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır	3,14	1,259
15. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.	3,25	1,129
16. İşimle ilgili karalar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	3,15	1,199
17. Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	3,10	1,250
18. Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	3,03	1,193
19. İşimle ilgili karalar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	3,10	1,210
20. Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.	3,06	1,274

Çizelge 3.3'te görüldüğü gibi Moorman (1991) örgütsel adalet ölçeği 20 sorudan oluşmakta olup, boyutlarıyla birlikte değerlendirilmiştir. Tabloya göre dağıtım adaleti alt boyutunda en yüksek puan "İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım. (3,58 ±1,050)" sorusu; en düşük puan "Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum. (3,34±1,113)" ve "İş yükümün adil olduğu kanısındayım. (3,34 ± 1,078)" sorusudur. İşlemsel adalet alt boyutunda en yüksek puan "Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu karaların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler. (3,41± 1,175)" sorusu; en düşük puan "Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar. (2,99± 1,309)" sorudur. Etkileşimsel adalet alt boyutunda en yüksek puan "İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler. (3,28 ±1,198)" sorusu; en düşük puan "Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler. (3,03 ±1,193) sorusu olarak dikkat çekmektedir.

Çizelge 3. 4 . Asunakutlu ve Avcı (2009) NepotizmÖlçeğinin Maddelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Terfide Kayırmacılık Alt Boyutu	**Arit. Ort**	**Standart Sapma**
1. Bu kurumda çalışanların terfi etmesinde bilgi, beceri ve kabiliyetler ikinci planda kalmaktadır.	3,13	1,149
2. Bu kurumda ne kadar başarılı olursam olayım, işletme yöneticilerinin tanıdıklarının önüne geçemem.	3,50	1,201
3. Bu kurumda çalışanların terfi ettirilmesinde akrabalık ve yakın lık ilişkileri öncelikle dikkate alınır.	3,48	1,199
4. Bu kurumda işletme yöneticilerinin tanıdıklarının terfi etmesinin daha kolay olduğunu düşünüyorum.	3,39	1,13
5. Bu kurumda çalışanların terfi ettirilmesinde, işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler ön planda tutulmaktadır.	3,31	1,034
İşlem Kayırmacılığı Alt Boyutu		
6. Bu kurumun yönetim kadrosunda tanıdığı olan çalışanlar diğer kişilerden itibar görmektedir.	3,34	1,204
7. Bu kurumdaki alt ve orta kademe yöneticiler, tanıdığı olan çalışanlara daha farklı davranmaktadır.	3,12	1,289
8. Bu kurumda yöneticilerin tanıdıklarını işten çıkarmanın veya onlara ceza vermenin oldukça zor olduğunu düşünüyorum.	3,31	1,204
9. Bu kurumda yöneticilerin tanıdığı olan kişilerden çekinirim.	3,27	1,286
10. Bu kurumda tanıdığı olanlar işletmenin kaynaklarından daha kolay yararlanmaktadır.	3,20	1,192
11. Bu kurumda yetki öncelikle tanıdıklara devredilmektedir	3,36	1,187
İşe Alım Sürecinde Kayırmacılık Alt Boyutu		
12. Bu kuruma eleman alımında tanıdıklara öncelik verilmektedir.	3,51	1,246
13. Bu kurumda eleman alımında tanıdığı olanlar seçim sürecinde zorlanmazlar.	3,18	1,169
14. Bu kurumda eleman alımında yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir.	3,17	1,295

Çizelge 3.4 ’de görüldüğü gibi Asunakutlu ve Avcı (2009)nepotizm ölçeği 14 sorudan oluşmakta olup, alt boyutlarıyla birlikte değerlendirilmiştir. Terfide kayırmacılık alt boyutunda en yüksek puan “Bu kurumda ne kadar başarılı olursam olayım, işletme yöneticilerinin tanıdıklarının önüne geçemem (3,50 ±1,201)” sorusu;

en düşük puan “Bu kurumda çalışanların terfi etmesinde bilgi, beceri ve kabiliyetler ikinci planda kalmaktadır (3,13 ±1,149)” sorusudur. İşlem kayırmacılığı alt boyutu “Bu kurumda yetki öncelikle tanıdıklara devredilmektedir (3,36 ±1,187)” sorusu; en düşük puan “Bu kurumdaki alt ve orta kademe yöneticiler, tanıdığı olan çalışanlara daha farklı davranmaktadır (3,12 ±1,289) sorusudur. İşe alım sürecinde kayırmacılık alt boyutu en yüksek puan “Bu kuruma eleman alımında tanıdıklara öncelik verilmektedir (3,51 ±1,246)” sorusu; en düşük puan “Bu kurumda eleman alımında yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir (3,17 ±1,295) sorusu olarak dikkat çekmektedir.

Çizelge 3. 5 . Van, Ang ve Botero (2003) Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Maddelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Kabullenici Sessizlik Alt Boyutu	**Arit. Ort**	**Standart Sapma**
1. Çalışan, ilişkisi, bağlantısı kesildiği için değişimle ilgili görüşlerini ifade etmek konusunda isteksizdir.	3,26	,991
2. Çalışan, istifasıyla ilgili fikirlerini pasif olarak saklar.	3,35	1,103
3. Çalışan pasif bir şekilde sorunlara çözüm üretme fikirlerini kendine saklar.	3,21	1,046
4. Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	3,13	1,181
5. Çalışan, bağlantısı ve ilgisi koptuğu için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerini kendine saklar. 6.	3,29	1,061
Savunmacı Sessizlik Alt Boyutu		
7. Çalışan, korkuya dayalı olarak değişimle ilgili olan fikirlerini dile getirmez.	3,22	1,148
8. Çalışan, korkuya dayalı olarak iş ile ilgili bilgilerini kendine saklar.	3,15	1,069
9. **Çizelge 3.5.(devam)** Van, Ang ve Botero (2003) Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Maddelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler		
10. Çalışan kendini korumak için işle alakalı bazı güncel bilgileri dâhil etmez.	3,29	1,071
11. Çalışan kendini korumak amacıyla gelişimle ilgli olan fikirlerini dile getirmekten kaçınır.	3,159	1,1346
12. Çalışan korkunun etksinde kaldığı için problemlere yönelik çözümlerini kendine saklar.	3,34	1,172
Prososyal Sessizlik Alt Boyutu		
13. Çalışan, kurumun gizli bilgilerini iş birliğine dayalı olarak kendine saklar.	3,26	1,115
14. Çalışan, gizli tutulan bilgileri organizasyonun menfaati için korur.	3,26	1,241
15. Çalışan, kurum ile ilgili sırları açıklamak konusunda başkalarından gelen baskılara direnir.	3,28	1,166
16. Çalıştığı kuruma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddeder.	3,39	1,149
17. Çalıştığı kurum ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza eder.	3,61	1,110

Çizelge 3.5'de görüldüğü gibiVan, Ang ve Botero (2003) örgütsel sessizlik 15 sorudan oluşmakta olup, alt boyutlarıyla birlikte değerlendirilmiştir. Kabullenici sessizlik alt boyutunda en yüksek puan "İlgili fikirlerini pasif olarak saklar (3,35± 1,103)" sorusu; en düşük puan "Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim (3,13± 1,181)" sorusudur. Savunmacı sessizlik alt boyutunda en yüksek puan " Çalışan kendini korumak için işle alakalı bazı güncel bilgileri dâhil etmez (3,29± 1,071)" sorusu; en düşük puan ise " Çalışan, korkuya dayalı olarak iş ile ilgili bilgilerini kendine saklar (3,15± 1,069)" sorusu olarak görülmektedir. Prososyal sessizlik alt boyutunda en yüksek puan "Çalıştığı kurum ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza eder (3,61± 1,110)" sorusu; en düşük puan ise " Çalışan, kurumun gizli bilgilerini iş birliğine dayalı olarak kendine saklar (3,26± 1,115)" ve " Çalışan, gizli tutulan bilgileri organizasyonun menfaati için korur (3,26± 1,241)" sorusu olarak dikkat çekmektedir.

3.2.Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Çalışmanın bu bölümünde araştırmada kullanılan etik liderlik nepotizm örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet ölçeklerinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

Bir araştırma çalışmasında çok fazla sayıda değişken ile oluşturulmuş verileri ölçmek ve değerlendirmek için kullanılan bir analiz yöntemidir. Bu analiz sayesinde bibiri ile bağlantılı değikenler belirlenerek tek bir faktör ile açıklanabilmekte ve değişken sayısı azaltırılarak ölçüme ait alt yapıların oluşmasına imkân sağlayan bir analiz yöntemidir (Büyüköztürk 2002).

Çizelge 3. 6. Uyum İyiliği Ölçütleri Mükemmel ve Kabul edilebilir Aralığı Belirleme Tablosu

Uyum Ölçümleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
$\chi 2/df$	$\chi 2/df$ <2	$\chi 2/df$ <5
NFI	95 ≤ NFI ≤1.00	.90 ≤ NFI < .95
NNFI	95 ≤ NNFI ≤1.00	.90≤ NNFI≤ .95
CFI	95 ≤ CFI ≤1.00	.95 ≤ CFI ≤.95
IFI	.95≤ IFI<1.00.	.95≤ IFI ≤ .95
GFI	.95≤ GFI<1.00.	.95≤ GFI ≤ .95
AGFI	.90≤ AGFI<1.00.	.95≤ AGFI ≤ .90
RMSA	RMSA ≤ 0	.05<RMSA<.08

Çizelge 3.6.'daByrne (2000) Stevens (2000) Kline (2011). Schermelleh-Engel ve ark (2003). Stevens (2009), Bentler (1990),Baumgartner ve Homburg (1996) Schumacker ve Lomax (2011)kaynaklarından yararlanılarak oluşturulmuştur.

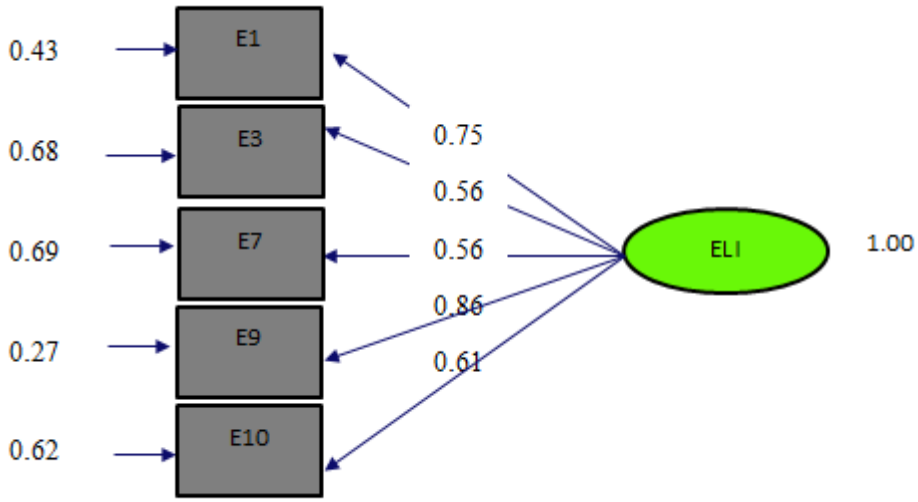
Çizelge 3. 7 . Etik liderlik Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları Tablosu

Sorular	(CFA)** Faktör Yükü	(CFA) Faktör Yükü	(CFA) Faktör Yükü	*t*-Değeri	Cronbach Alpha	Arit. Ort	Std Hata	Madde-Toplam Korelasyonu
Etik Liderlik				**0.00**	,774			
1.	0.73	*[a] 0.75*		19.50		3,01	1,245	,752**
2.	0.71							
3.	0.50	0.56		13.60		3,40	,974	,661**
4.	0.78							**
5.	0.78							
6.	0.89							
7.	0.71	0,56		13.53		3,18	1,170	,707**
8.	0.82							
9.	0.78	0.86		23.07		3,47	1,115	,840**
10.	0.66	0.61		15.09				

Not: Faktör yükü tüm faktörler için p < .001.
** Sorular,Brown ve ark.* (2005) *kaynağının sorularıdır.*
***Korelasyon 0.01 anlamlılık düzeyinde (2-yönlü). [a] Faktör yükü .40'dan düşük olanlar ve düzeltme indeksi gösteren sorular ölçekten çıkartılmıştır.*
(Goodness-of-Fit Statistics: χ2/df =747.24/35=21.34, NFI= .83, NNFI=.79, CFI=.84, AGFI=.68, GFI=.79, IFI=.84, RMSEA=.187).
(Goodness-of-Fit Statistics: χ2/df =20.52/5=4.10, NFI= .98, NNFI=.97, CFI=.98, AGFI=.96, GFI=.99, IFI=.98, RMSEA=.073).

Etik liderlik ölçeği, başlangıç versiyonunda 10 sorudan tek boyuttan oluşmaktadır. "Confirmative Factor Analysis (CFA)" Doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve başlangıç versiyonunda kabul edilebilir uyum değerlerine ulaşılamamıştır *(Goodness-of-Fit Statistics: χ2/df =747.24/35=21.34, NFI= .83, NNFI=.79, CFI=.84, AGFI=.68, GFI=.79, IFI=.84, RMSEA=.187).*6 soru (2,4,5,6,8,10) faktör yükü .40'ın altında olan ve düzeltme indeksi gösteren sorular ölçekten çıkartılıp yeniden analize tabi tutulmuş ve kabul edilebilir uyum değerlerine ulaşılmıştır *(Goodness-of-Fit Statistics: χ2/df =20.52/5=4.10, NFI= .98, NNFI=.97, CFI=.98, AGFI=.96, GFI=.99, IFI=.98, RMSEA=.073).*

Çizelge 3. 8 . Etik Liderlik Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuç Modeli



Çizelge 3.8.'de görüldüğü gibi etik liderlik doğrulayıcı faktör analizi sonuç modeline göre ölçeğin,madde-toplam korelasyonları .66 ile .84 arasında bulunmuş, buna göre ölçeğin iyi iç tutarlılık düzeyinde olduğu kabul edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda 4 sorudan tek boyuttan oluşan yeni geçerli ve güvenilir ölçeğe ulaşılmıştır. Cronbach Alfa değeri .774 olarak ölçek güvenilir düzeyde bulunmuştur.

Çizelge3. 9 . Etik Liderlik Uyum İyiliği Başlangıç ve Sonuç Değerleri Tablosu

Uyum İyiliği İndeksleri	**χ2/df**	**NFI**	**NNFI**	**CFI**	**AGFI**	**GFI**	**IFI**	**RMSA**
Modifikasyon öncesi	747.24/35= 21.34	.83	.79	.84	.68	.79	.84	.187
Modifikasyon sonrası	20.52/5 =4.10	.98	.97	.98	.96	.99	.98	.073

Çizelge3. 10 . Örgütsel Adalet Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları Tablosu

Sorular	(CFA)** Faktör Yükü	(CFA) Faktör Yükü	(CFA) Faktör Yükü	*t*-Değeri	Cronbach Alpha	Arit. Ort	Std Hata	Madde-Toplam Korelasyonu
Dağıtım Adaleti					,811			
1.	0.64	[a]0.69		16.44		3,43	1,128	,821**
2.	0.74	0.83		20.95		3,34	1,113	,815**
3.	0.77	0.76		18.66		3,34	1,078	,839**
4.	0.75							**
5.	0.77							
İşlem Adaleti					,725			
6.	0.79							
7.	0.83	0.72		17.20		2,99	1,309	,797**
8.	0.85							
9.	0.86							
10.	0.77	0.81		20.03		3,33	1,071	,811**
11.	0.57	0.53		11.75		3,41	1,175	,722**
Etkileşim Adaleti					,934			
12.	0.85							
13.	0.84							
14.	0.69							
15.	0.65							
16.	0.75							
17.	0.87							
18.	0.88	0.89		25.26		3,03	1,193	,919**
19.	0.89	0.92		26.68		3,10	1,210	,924**
20.	0.91	0.91		26.23		3,06	1,274	,923**

Not: Faktör yükü tüm faktörler için p < .001.

** Sorular,* Van, Ang ve Botero(2003) *kaynağının sorularıdır.*

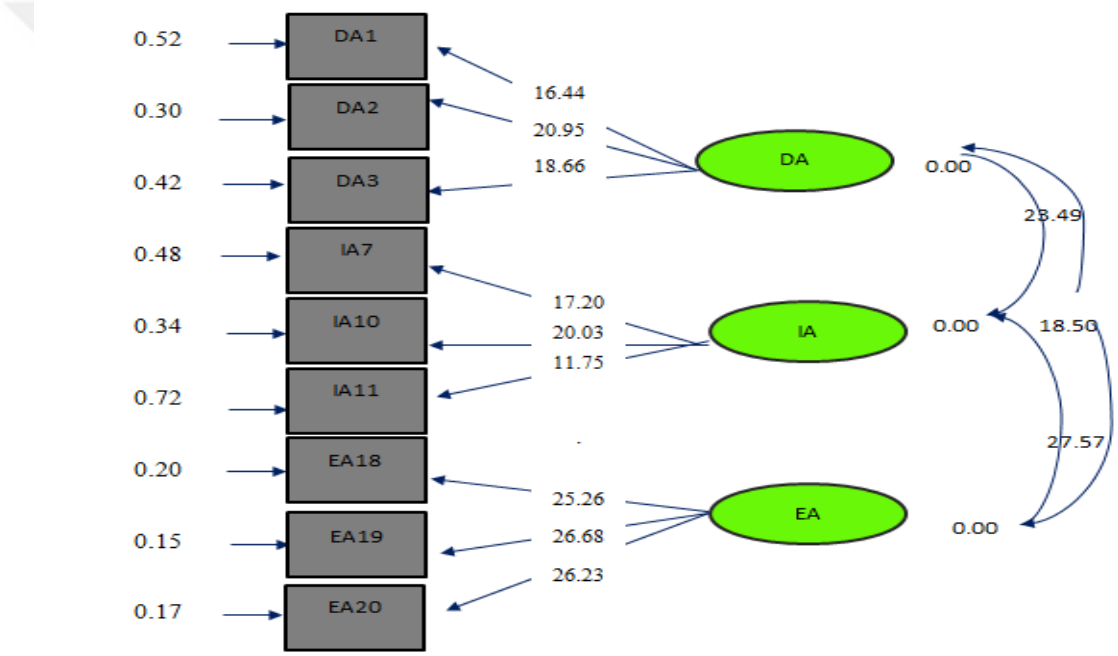
***Korelasyon 0.01 anlamlılık düzeyinde (2-yönlü). [a] Faktör yükü .40'dan düşük olanlar ve düzeltme indeksi gösteren sorular ölçekten çıkartılmıştır.*

(Goodness-of-Fit Statistics: χ2/df =1977.85/167=11.84, NFI= .80, NNFI=.78, CFI=.81, AGFI=.64, GFI=.72, IFI=.81, RMSEA=.147).

(Goodness-of-Fit Statistics: χ2/df =115.29/24=4.8, NFI= .96, NNFI=.95, CFI=.97, AGFI=.91, GFI=.95, IFI=.97, RMSEA=.08).

Örgütsel adalet ölçeği, başlangıç versiyonunda 20 sorudan üç boyuttan oluşmaktadır. "Confirmative Factor Analysis (CFA)" Doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve başlangıç versiyonunda kabul edilebilir uyum değerlerine ulaşılamamıştır *(Goodness-of-Fit Statistics: χ2/df =1977.85/167=11.84, NFI= .80, NNFI=.78, CFI=.81, AGFI=.64, GFI=.72, IFI=.81, RMSEA=.147).*11 soru (4,5,6,8,9,12,13,14,15,16,17) faktör yükü .40'ın altında olan ve düzeltme indeksi gösteren sorular ölçekten çıkartılıp yeniden analize tabi tutulmuş ve kabul edilebilir uyum değerlerine ulaşılmıştır *(Goodness-of-Fit Statistics: χ2/df =115.29/24=4.8, NFI= .96, NNFI=.95, CFI=.97, AGFI=.91, GFI=.95, IFI=.97, RMSEA=.08).*

Çizelge 3. 11 .Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuç Modeli



Madde-toplam korelasyonları .72 ile .92 arasında bulunmuş, buna göre ölçeğin iyi iç tutarlılık düzeyinde olduğu kabul edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda 9 sorudan 3 boyuttan oluşan yeni geçerli ve güvenilir ölçeğe ulaşılmıştır. Cronbach Alfa değeri .72-.93 olarak ölçek güvenilir düzeyde bulunmuştur.

Çizelge 3. 12 . Örgütsel Adalet Uyum İyiliği Başlangıç ve Sonuç Değerleri Tablosu

Uyum İyiliği İndeksleri	χ2/df	NFI	NNFI	CFI	AGFI	GFI	IFI	RMSA
Modifikasyon öncesi	1977.85/167= 11.84	.80	.78	.81	.64	.72	.81	
Modifikasyon sonrası	115.29/ 24= 4.8	.96	.95	.97	.91	.95	.97	.08

Çizelge 3. 13 . Nepotizm Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları Tablosu

Sorular	(CFA)** Faktör Yükü	(CFA) Faktör Yükü	(CFA) Faktör Yükü	*t*-Değeri	Cronbach Alpha	Arit. Ort	Std Hata	Madde-Toplam Korelasyonu
Terfide Kayırmacılık*					,851			
1.	0.80	[a]0.84		23.75		3,13	1,149	,866**
2.	0.81	0.83		23.57		3,50	1,201	,854**
3.	0.76	0.76		20.49		3,48	1,199	,843**
4.	0.70							
5.	0.57							
Işlem					,863			
6.	0.79							
7.	0.81	0.84		23.39		3,12	1,289	,922**
8.	0.80	0.91		26.37		3,31	1,204	,917**
9.	0.69							
10.	0.80							
11.	0.78							
İşe Alım Sürecinde Kayırmacılık								
12.	0.81							
13.	0.73							
14.	0.66							

Not: Faktör yükü tüm faktörler için p < .001.

** Sorular*, Asunakutlu ve Avcı (2009) *kaynağının sorularıdır.*

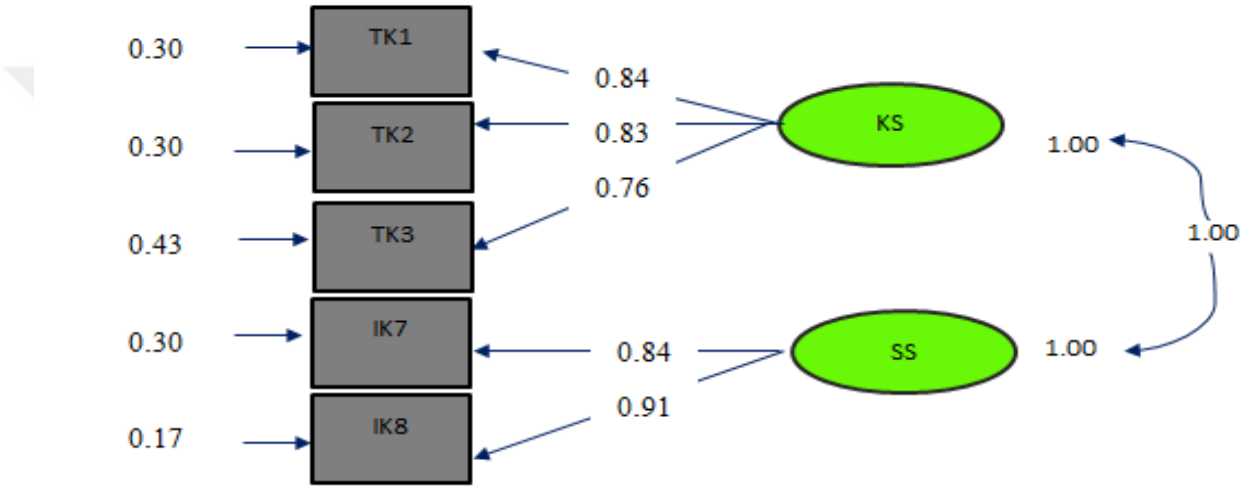
***Korelasyon 0.01 anlamlılık düzeyinde (2-yönlü). [a] Faktör yükü .40'dan düşük olanlar ve düzeltme indeksi gösteren sorular ölçekten çıkartılmıştır.*

(Goodness-of-Fit Statistics: χ2/df =747.24/35=21.34, NFI= .83, NNFI=.79, CFI=.84, AGFI=.68, GFI=.79, IFI=.84, RMSEA=.187).

Nepotizm ölçeği, başlangıç versiyonunda 14 sorudan üç boyuttan oluşmaktadır. "Confirmative Factor Analysis (CFA)" Doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve

başlangıç versiyonunda kabul edilebilir uyum değerlerine ulaşılamamıştır *(Goodness-of-Fit Statistics: χ2/df =1486.07/74=20.08, NFI= .77, NNFI=.72, CFI=.78, AGFI=.62, GFI=.73, IFI=.78, RMSEA=.182).*9 soru (4,5,6,9,10,11,12,13,14) faktör yükü .40'ın altında olan ve düzeltme indeksi gösteren sorular ölçekten çıkartılıp yeniden analize tabi tutulmuş ve kabul edilebilir uyum değerlerine ulaşılmıştır *(Goodness-of-Fit Statistics: χ2/df =12.59/4=3.14, NFI= .99, NNFI=.99, CFI=.99, AGFI=.97, GFI=.99, IFI=.99, RMSEA=.06).*

Çizelge 3. 14 . Nepotizm Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuç Modeli



Madde-toplam korelasyonları .92 ile .86 arasında bulunmuş, buna göre ölçeğin iyi iç tutarlılık düzeyinde olduğu kabul edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda 5 sorudan iki boyuttan oluşan yeni geçerli ve güvenilir ölçeğe ulaşılmıştır. Cronbach Alfa değeri .85-.89 aralığında ölçek güvenilir düzeyde bulunmuştur.

Çizelge 3. 15 . Nepotizm Uyum İyiliği Başlangıç ve Sonuç Değerleri Tablosu

Uyum İyiliği İndeksleri	**χ2/df**	**NFI**	**NNFI**	**CFI**	**AGFI**	**GFI**	**IFI**	**RMSA**
Modifikasyon öncesi	1486.07/74= 20.08	.77	.72	.78	.62	.73	.78	.182
Modifikasyon sonrası	12.59 /4 = 3.14	.99	.99	.99	.97	.99	.99	.06

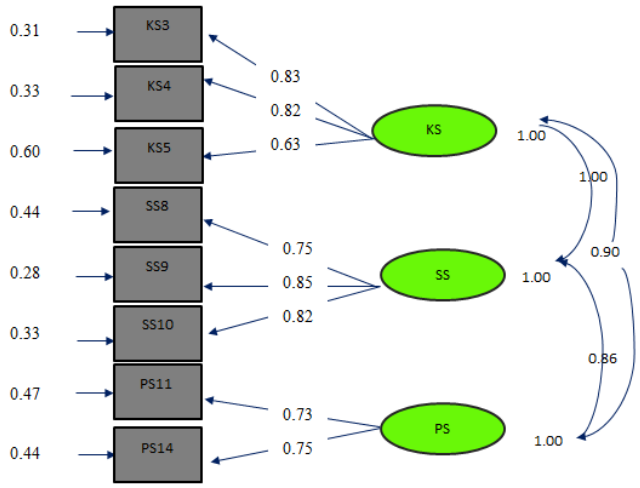
Çizelge 3. 16 .Örgütsel Sessizlik Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları Tablosu

Sorular	(CFA)** Faktör Yükü	(CFA) Faktör Yükü	(CFA) Faktör Yükü	*t*-Değeri	Cronbach Alpha	Arit. Ort	Std Hata	Madde-Toplam Korelasyonu
Kabullenici Sessizlik					,806			
1.	0.77	[a]						
2.	0.84							
3.	0.84	0.83		23.92		3,21	1,046	,821**
4.	0.82	0.82		23.25		3,13	1,181	,876**
5.	0.69	**0.63**		16.47		3,28	1,061	,777**
Savunmacı Sessizlik					,848			
6.	0.74							
7.	0.76							
8.	0.73	0.75		20.58		3,29	1,071	,833**
9.	0.83	0.85		24.66		3,16	1,135	,856**
10.	0.82	0.82		23.27		3,34	1,172	,878**
Prososyal Sessizlik					,898			
11.	0.71	0.73		18.32		3,26	1,115	,835**
12.	0.59			18.96				
13.	0.82							
14.	0.83	0.75				3,39	1,149	,874**
15.	0.72							

Not: Faktör yükü tüm faktörler için p < .001.
** Sorular, Moorman* (1991) *kaynağının sorularıdır.*
***Korelasyon 0.01 anlamlılık düzeyinde (2-yönlü). [a] Faktör yükü .40'dan düşük olanlar ve düzeltme indeksi gösteren sorular ölçekten çıkartılmıştır.*
(Goodness-of-Fit Statistics: χ2/df =1143.60/87=13.14, NFI= .82, NNFI=.80, CFI=.83, AGFI=.71, GFI=.79, IFI=.84, RMSEA=.145).

Örgütsel sessizlik ölçeği, başlangıç versiyonunda 15 sorudan üç boyuttan oluşmaktadır. "Confirmative Factor Analysis (CFA)" Doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve başlangıç versiyonunda kabul edilebilir uyum değerlerine ulaşılamamıştır *(Goodness-of-Fit Statistics: χ2/df =1143.60/87=13.14, NFI= .82, NNFI=.80, CFI=.83, AGFI=.71, GFI=.79, IFI=.84, RMSEA=.145).*7 soru (1,2,6,7,12,13,15) faktör yükü .40'ın altında olan ve düzeltme indeksi gösteren sorular ölçekten çıkartılıp yeniden analize tabi tutulmuş ve kabul edilebilir uyum değerlerine ulaşılmıştır *(Goodness-of-Fit Statistics: χ2/df =83,61/17=4.91, NFI= .97, NNFI=.96, CFI=.98, AGFI=.93, GFI=.97, IFI=.98, RMSEA=.08).*

Çizelge 3. 17 .Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuç Modeli



Madde-toplam korelasyonları .77 ile .87 arasında bulunmuş, buna göre ölçeğin iyi iç tutarlılık düzeyinde olduğu kabul edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda 8 sorudan 3 boyuttan oluşan yeni geçerli ve güvenilir ölçeğe ulaşılmıştır. Cronbach Alfa değeri .80-.91 aralığında ölçek güvenilir düzeyde bulunmuştur.

Çizelge 3. 18 .Örgütsel Sessizlik Uyum İyiliği Başlangıç ve Sonuç Değerleri Tablosu

Uyum İyiliği İndeksleri	**χ2/df**	**NFI**	**NNFI**	**CFI**	**AGFI**	**GFI**	**IFI**	**RMSA**
Modifikasyon öncesi	1143.60/87= 13.14	.82	.80	.83	.71	.79	.84	.145
Modifikasyon sonrası	83.61/17 = 4.91	.97	.96	.98	.93	.97	.98	.08

3.4.Korelâsyon Analizi

Çalışmanın bu bölümünde araştırma verilerine ait korelasyon değerleri yer almaktadır. Korelasyon Analizi q>1 olmak üzere; birinci değişken setinde (kümesinde) p ve ikinci değişken setinde de q adet (q p) değişken olduğu durumda,

bu iki setteki değişkenlerin doğrusal kombinasyonlar ı alınarak, bunlar arasındaki korelasyon hesaplanabilir (Kendall 1980). Bu şekilde hesaplanan korelasyon katsayılarına kanonik korelasyon, değişkenlerin doğrusal kombinasyonlarından oluşan yeni değişkenlere de kanonik değişkenler adı verilmektedir. (Johnson ve Wichern 2002).

Çizelge 3. 19 . Araştırma Verilerine Ait Korelasyon Analizi Bulguları

	Art. Ort.	Std. Hata	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12.
1.	3,38	,950												
2.	3,37	,932	,515**											
3.	3,22	,979	,513**	,547**										
4.	3,09	1,157	,564**	,476**	,578**									
5.	3,23	,908	,624**	,735**	,836**	,805**								
6.	3,37	1,049	,268**	,401**	,161**	,206**	,294**							
7.	3,42	1,232	,263**	,330**	,118**	,205**	,257**	,694**						
8.	3,25	1,081	,266**	,372**	,118**	,263**	,291**	,880**	,884**					
9.	3,18	,985	,302**	,202**	,173**	,249**	,237**	,426**	,388**	,435**				
10.	3,29	1,065	,388**	,222**	,102*	,243**	,181**	,489**	,459**	,492**	,788**			
11.	3,53	1,047	,407**	,370**	,298**	,228**	,334**	,528**	,556**	,548**	,653**	,661**		
12.	3,27	,914	,395**	,277**	,274**	,332**	,333**	,485**	,484**	,511**	,901**	,856**	,783**	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

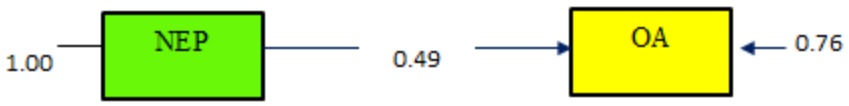
Not: 1. Etik Liderlik Ortalama, 2. Dağıtım Adaleti Alt Boyutu, 3. İşlem Adaleti Alt Boyutu, 4. Etkileşim Adaleti Alt Boyutu, 5. Örgütsel Adalet Ölçek Puanı, 6. Terfide Kayırmacılık Nepotizm Alt Boyutu, 7. İşlem Kayırmacılığı Nepotizm Alt Boyutu, 8. Nepotizm Ölçek Puanı, 9.Kabullenici Sessizlik Alt Boyutu, 10. Savunmacı Sessizlik Alt Boyutu, 11. Prososyal Sessizlik Alt Boyutu, 12. Örgütsel Sessizlik Ölçek Puanı.

Çizelge 3.18'de görüldüğü gibi, değişkenlerin birbirleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda, etik liderlik ve örgütsel adalet arasında (r=.624, p<.001) etiik liderlik ve örgütsel sessizlik (r=.395, p<.001). Nepotizm ve örgütsel adalet (r=.291, p<.001), nepotizm ve örgütsel sessizlik (r=.511, p<.001), arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir.

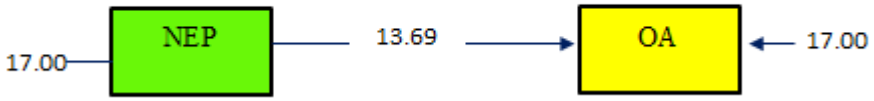
3.4.(Path) Yol Analizi Sonuçları

Bu çalışmada deişkenler arasındaki ilşkiyi belirlemek amacıyla Lisrel 8.7 programıyla yol analizi uygulanmıştır.

Yol analizi modeli sonuçları aşağıdaki gibidir:

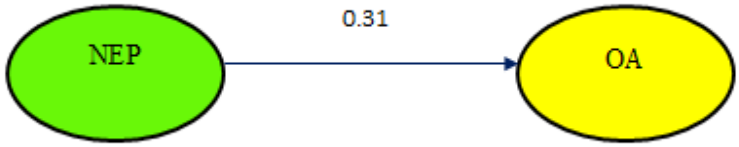


Şekil 3.1. Nepotizm ve örgütsel sessizlik lişkisine yönelik ilk aşama

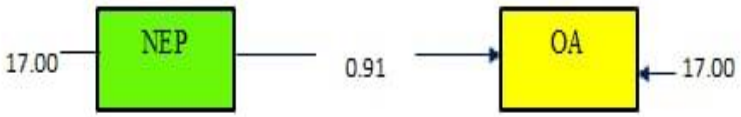


Şekil 3.2. Nepotizm ve örgütsel sessizlik ilişkisine yönelik *t* değeri modeli

Şekil 3.1 ve şekil 3.2 inlecelendiğinde ilk aşamada nepotizm ve örgütsel sessizlik tek başına yol analizi yapılarak belirlenmiştir. Yapılan yol analizi sonucunda nepotizm ve örgütsel sessizlik arasında yol katsayısı 0,49 (t=13.69) olarak belirlenmiştir. Bu sonuç aracı değişken sonucunda ilkini karşılamakta ve ilişkili olduğunu göstermektedir.



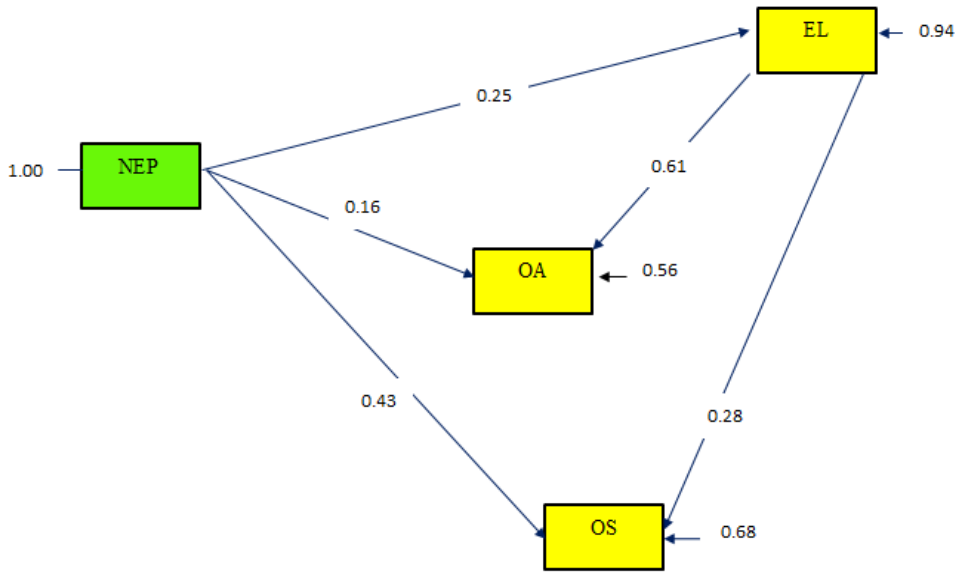
Şekil 3.3. Nepotizm Örgütsel adalet ilşkisi başlangıç modeli



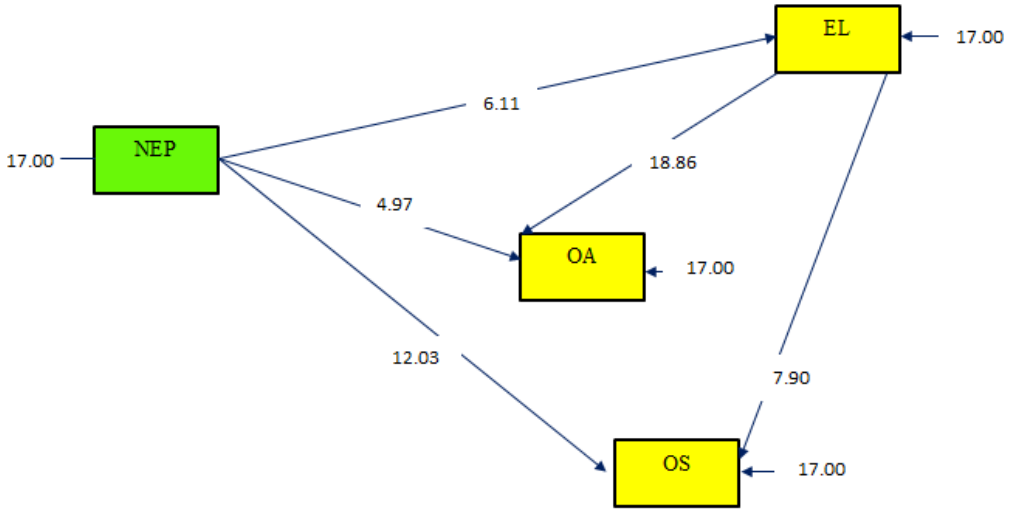
Şekil 3.4. Nepotizm ve örgütsel adalet ilişkisine yönelik *t* değeri modeli

Şekil 3.3 ve şekil 3.4 incelendiğinde ilk aşama nepotizm ve örgütsel adalet ilişkisi tek başına yol analizi yapılarak belirlenmiştir. Yapılan yol analizi sonucunda nepotizm

ve örgütsel adalet arasında yol katsayısı 0.91 (t=7.81) olarak belirlenmiştir. Bu sonuç aracı değişken sonucunda ikincisini karşılamaktadır.

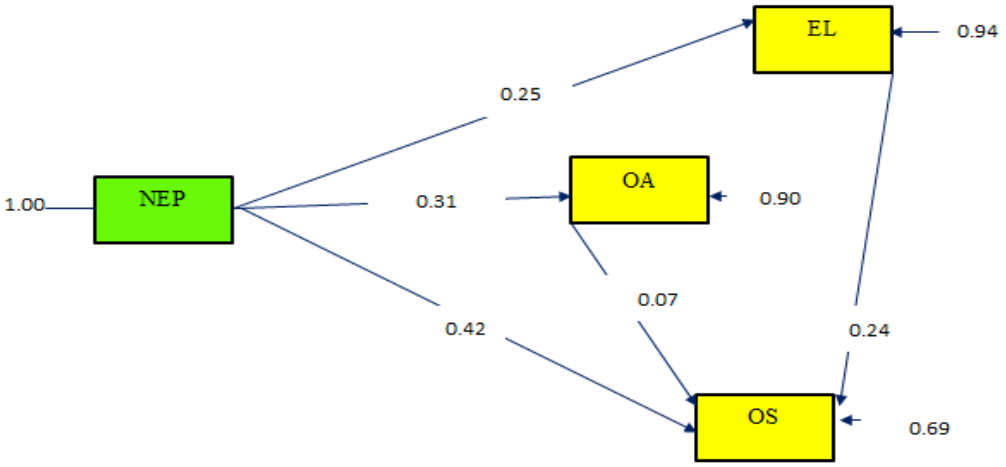


Şekil 3.5. Etik liderliğin nepotizm ve örgütsel sessizlik ile örgütsel adalet ilişkisinde aracılık rolü başlangıç modeli.

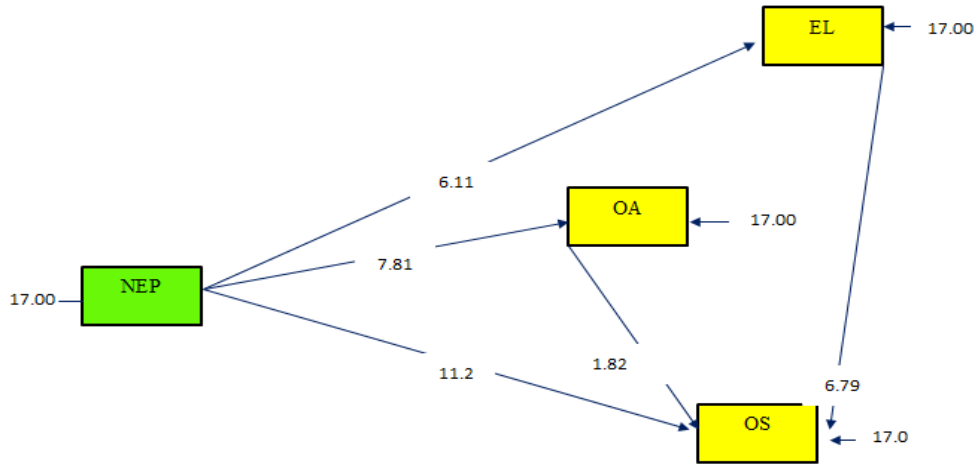


Şekil 3.6. Etik liderliğin nepotizm ve örgütsel sessizlik ile örgütsel adalet ilişkisinde aracılık rolü *t* değerleri sonuç modeli

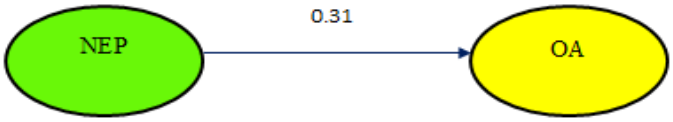
Şekil 3.5 ve Şekil 3.6 sonraki aşamada nepotizm, örgütsel sessizlik ilişkisinde etik liderliğin aracılık rolünü belirlemeye yönelik analizler yapılmıştır. Yapılan incelemede ilk aşamada ilişki olması şartıyla 0,65'den ikinci analizinde ilişki katsayısı 0,43'e düşmüştür. Yani nepotizm, örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide etik liderlik kısmi aracılık rolüne sahiptir.



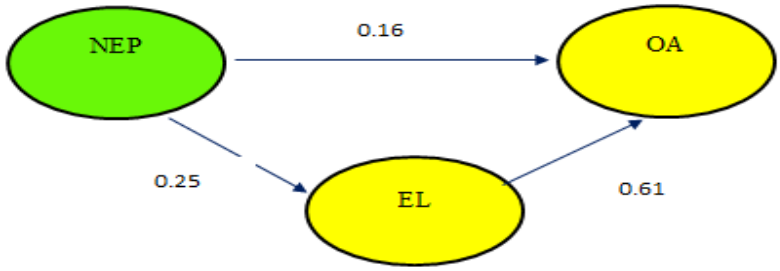
Şekil 3.7. Nepotizm örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet ilşkisinde etik liderliğin rolü başlangıç modeli



Şekil 3.8. Nepotizm örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet ilşkisinde etik liderliğin rolü *t*değerleri

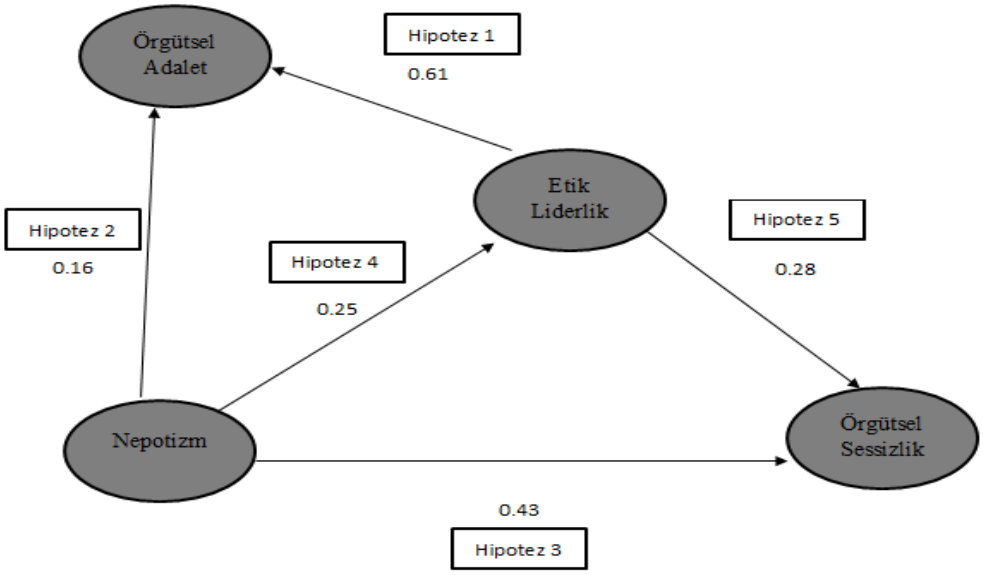


Şekil. 3.9. Nepotizm örgütsel adalet ilşkisi başlangıç modeli



Şekil 3.10. Nepotizm ve örgütsel adalet ilişkisinde etik liderliğin aracı rolünü belirlemeye yönelik sonuç modeli

Başlangıç modeli (Bknz şekil 3.1) ve sonuç modeli (Bknz şekil 3.10) incelendiğinde bu çalışmanın sonucu olarak nepotizmle örgütsel sessizlik ilişkisinde etik liderlik kısmi aracı role sahiptir. Nepotizmle örgütsel adalet ilişkisinde etik liderlik kısmi aracı role sahiptir. Geliştirilen modele ait uyum iyiliği değerlerine göre, *(Goodness-of-Fit Statistics: χ2/df =2.05/1=4,26, NFI= .99, NNFI=.98, CFI=.99, AGFI=.98, GFI=.99, IFI=.99)* modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.



Şekil. 3.11. Etik liderliğin nepotizm ve örgütsel sessizlik ile örgütsel adalet ilişkisinde aracılık rolünü belirleyen hipotezlerin sonuç modeli

Şekil.3.11 incelendiğinde sonuç olarak nepotizm ve örgütsel sessizlik başangıç yolunda 0,49 (Bknz şekil 3.1) olarak ilişkili olduğu nepotizm ve örgütsel adalet başlangıç yolunda 0,31 (Bknz şekil 2.1)'de ilişkili olduğu nepotizm, örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide katsayıların başlangıçta 0,65'den ilişkiden 0,43'e düştüğü (Bknz şekil 3.1)'de etik liderliğin kısmi aracılık rolüne sahip olduğu nepotizm ve örgütsel adalet modelinde başlangıçta 0,31'den (Bknz şekil 3.5) sonuç modelinde 0,16 etik liderliğin kısmi aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla (Bknz şekil 3.11)'de görüldüğü gibi araştırma hiptozleri kabul edilmektedir.

3.5. Hipotez Yorumları

Aşağıdaki Çizelge 3.20'de çalışmanın hipotezlerine ilişkin sonuçlar yer almaktadır.

Çizelge 3. 20 . Hipotez Yorumları

Hipotezler	Kabul/Red
Hipotez 1: Etik liderlik, örgütsel adalet ile ilişkilidir**.**	Kabul
Hipotez 2: Nepotizm örgütsel adalet ile ilişkilidir.	Kabul
Hipotez 3: Nepotizm, örgütsel sessizlik ile ilişkilidir.	Kabul
Çizelge 3.20 (devam) Hipotez Yorumları	
Hipotez 4: Nepotizm, etik liderlik ile ilişkilidir.	Kabul
Hipotez 5: Etik liderlik, örgütsel sessizlik ile ilişkilidir.	Kabul
Hipotez 6: Nepotizm, örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide etik liderlik kısmi aracılık rolüne sakiptir.	Kabul
Hipotez 7: Nepotizmin örgütsel adaletle ilişkisinde etik liderlik kısmi aracılık rolüne sahiptir	Kabul

4. TARTIŞMA

Bu çalışmanın amacı, literatürdeki kavramsal açıklamalardan yola çıkarak, etik liderliğin nepotizmle örgütsel sessizlik ve nepotizmle örgütsel adalet ilişkisinde aracılık rolünün araştırılması amacıyla yapılmıştır. Bulgular değişkenler arasındaki ilişkilerin beklenilen yönde ve nitelikte olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre; etik liderliğin nepotizmle örgütsel sessizlik ve nepotizmle örgütsel adalet ilişkisinde aracılık rolünün olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmada aracı rolün ilk aşaması nepotizm ve örgütsel sessizlik arasında ilişki olduğudur. Bu durumda ikinci aşama sonucuna göre nepotizm ve örgütsel sessizlik ilişkisinde etik liderlik kısmi aracılık yönüne sahip olduğu belirlenmiştir. Literatür incelendiğinde etik liderlik ve örgüsel sessizliğin ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Zehir ve Erdoğan 2011). Benzer bir araştırma sonucuna göre yöneticilerin etik liderliği ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Diğer bir araştırma sonucuna göre ise nepotizmin örgütsel sessizlik ile pozitif yönde ilişkili olduğu, örgütsel bağlılık ile de negatif yönde bir ilişkiye sahip olduğu belirlenmiş olp nepotizmin örgütsel sessizliği artırdığı görülmüştür. (Pelit ve ark 2015). Benzer şekilde Erkekli (2020) tarafından nepotizm ve örgütsel sessizlik ilişkisini incelemeye yönelik gerçekleştirilen araştırma sonucunda da örgüt ortamında kayırmacı davranışların, görülmesi durumunda çalışanlar örgütsel sessizliğin davranışlarında artış olduğu ve nepotizm ile örgütsel sessizlik arasında orta derecede bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Özer (2020) tarafından yapılan çalışmaya göre ise çalışanların nepotizm algılamaları ile etik liderlik algılamaları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bir diğer araştırma çalışması sonucuna göre örgütsel adaletin, etik liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahip olduğu belirtilmiştir (Mirkamali Poorkarimi ve Karami 2017).

Diğer bir aşama ise nepotizm ve örgütsel adaletin ilişkili olduğu yönündedir. Literatürde de bu hipotezle uyumlu çalışmalar bulunmaktadır. Burdan yola çıkılarak ikinci aşama sonucuna göre nepotizm ve örgütsel adalet ilşkisinde etik liderliğin kısmı aracılık rolüne sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç doğrultusunda literatürde de sonucu destekleyen çalışmalar yer almaktadır.Yılmaz (2012) tarafından sağlık sektöründe etik liderlik davranışının örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisinin incelendiği çalışma sonucuna göre araştırmaya katılan çalışanların yöneticileri tarafından sergilenen etik liderlik davranışı arttıkça, örgütsel adalet algılarının da

buna bağlı olarak arttığı görülmüştür. Polat'ın (2012) örgütlerde nepotizmin örgütsel adalet algısı ile ilişkisini incelemeye yönelik yapılan çalışmasına göre nepotizm algısı ile örgütsel adalet algısı arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu ve örgütsel adalet algısının nepotizm algısından etkilendiği saptanmıştır. Diğer bir araştırma analizi sonucunda etik liderliğin algılanan örgütsel adaleti etkilediği görülmüştür (Yıldız 2019). Bir araştırma çalışmasında, etik liderlik ve örgütsel adaletin alt boyutları incelenmiş olup etik liderliğin örgütsel adalet algısında önemli ölçüde ilişkili olduğu belirtilmiştir (Boardgue ve ark 2016).

Genel olarak çalışmanın sonucunda etik liderliğin nepotizmle örgütsel sessizlik ve nepotizmle örgütsel adalet ilişkisinde aracılık rolünün olduğu sonucuna varılmıştır. Literatür incelendiğinde araştırmada yer alan etik liderlik örgütsel adalet nepotizm ve örgütsel sessizlik değiskenlerinin dördünün yer aldığı çalışma bulunmamaktadır. Bu durum çalışmamızın güncel ve özgün olduğu sonucunu göstermektedir.

Sonuç olarak etik liderlik hem nepotizmin örgütsel sessizlik ilişkisinde hem de örgütsel adalet algısında etkileyen bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Daha açık bir ifadeyle etik bir lider, nepotizm algısının örgütsel sessizliğe dönüşümünde etkili olurken aynı zamanda etik bir lider, nepotizm algısının örgütsel adalet algısında etkileyici bir role sahip olacaktır.

5.SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın amacı olan etik liderlik, örgütsel adalet, nepotizm ve örgütsel sessizlik ilişkileri çerçevesinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Demografik verilerle ilgili sonuçlar:

Araştırmaya toplam da 580 sağlık çalışanı katılmıştır. Katılımcıların %52,4'ü (304 kişi) kadın, %47,6 ise (276 kişi) erkektir.

Katılımcıların %31,4'ü (182 kişi) 18-29 yaş aralığında, %29,0'ı (168 kişi) 30-39 yaş aralığında, %19,3'ü (112 kişi) 40-49 yaş aralığında, %20,3'ü (118 kişi) 50-59 yaş aralığında yer almaktadır.

Katılımcıların %62,9'u (365 kişi) evli, %37,1 (215 kişi) bekârdır.

Katılımcıların öğrenim durumları incelendiğinde %28,4'ü (165 kişi) lise mezunu, %49,3'ü (286 kişi) üniversite mezunu, %18,6'sı (108 kişi) yüksek lisans mezunu, %3,6'sı (21 kişi) doktora mezunudur.

Araştırma katılan sağlık çalışanlarının %32,1'i (186 kişi) hekim, %52,8'i (306) hemşire, %4,1 (24 kişi) yönetimsel kadro, %11,0'ı (64 kişi) teknik personel olarak görev almaktadır.

Katılımcıların %62,2'si (361 kişi) kamu hastanesi ve %37,8'i (219 kişi) ise özel hastanede çalışmaktadır.

Katılımcıların çalışma şekli incelendiğinde %52,2'si (303 kişi) sadece gündüz, %33,3'ü (193 kişi) gündüz nöbet, %2,6'sı (15 kişi) sadece nöbet, %11,9'u (69 kişi) vardiya şeklinde çalışmaktadır.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının %4,8'i (28 kişi) 1500-2499 TL maaş aralığında, %13,8'i (80 kişi) 2500-3499 TL maaş aralığında, %43,4'ü (252 kişi) 3500-4499 TL maaş aralığında, %18,3'ü (106 kişi) 4500-5499 TL maaş aralığında, %14,1'i (82 kişi) 5500-6499 TL maaş aralığında, %5,5'i (32 kişi) 6500 TL maaş almaktadır.

Katılımcıların %29,1'i (169 kişi) 1 yıldan az, %4,7'si (27 kişi) 1-5 yıl aralığında, %22,4'i (130 kişi) 6-10 yıl aralığında, %7,9'u (46 kişi) 11-15 yıl aralığında, %16,7'si (97 kişi) 16-20 yıl aralığında, %19,1'i (111 kişi) 21 yıl ve üzeri toplam çalışma süresi olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının hastane toplam çalışma süresi olarak incelendiğinde %29,3'ü (170 kişi) 1 yıldan az, %22,8'i (132 kişi) 1-5 yıl aralığında,

%9,3'ü (54 kişi) 6-10 yıl aralığında, %14,7'si (85 kişi) 16-20 yıl aralığında, %18,3'ü (106 kişi) 21 yıl ve üzeri olduğu belirlenmiştir.
Katılımcıların gelir algısı incelendiğinde %17,4'ü (101 kişi) kötü, %51,0'ı (296 kişi) orta, %28,1'i (163 kişi) iyi, %3,4'ü (20 kişi) çok iyi kategorisinde yer almaktadır.
Son olarak katılımcılardan %25,5'i (148 kişi) yöneticilik görevinde çalışmaktadır.

Etik Liderlik Değişkeni ile ilgili sonuçlar:
Etik liderliğin boyutları incelendiğinde, en yüksek puan "Başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda elde ediliş şekilleriyle de değerlendirirler. (3,47 ±1,115)" ve "Özel hayatlarını etik tarzda yürütürler. (3,40± ,947)" sorusu; en düşük puan ise "Çalışanların önerilerini dikkate alırlar. (3,01 ±1,245)" ve "Adil ve dengeli kararlar verirler. (3,16 ±1,092) sorusudur.

Örgütsel Adalet Değişkeni ile ilgili sonuçlar:
Dağıtım adaleti alt boyutunda en yüksek puan "İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım. (3,58 ±1,050)" sorusu; en düşük puan "Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum. (3,34±1,113)" ve "İş yükümün adil olduğu kanısındayım. (3,34 ± 1,078)" sorusudur.
İşlemsel adalet alt boyutunda en yüksek puan "Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu karaların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler. (3,41± 1,175)" sorusu; en düşük puan "Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar. (2,99± 1,309)" sorudur.
Etkileşimsel adalet alt boyutunda en yüksek puan "İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler. (3,28 ±1,198)" sorusu; en düşük puan "Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler. (3,03 ±1,193) sorusu olarak dikkat çekmektedir.

Nepotizm Değişkeni ile ilgili sonuçlar:
Terfide kayırmacılık alt boyutunda en yüksek puan "Bu kurumda ne kadar başarılı olursam olayım, işletme yönetici- lerinin tanıdıklarının önüne geçemem. (3,50 ±1,201)" sorusu; en düşük puan "Bu kurumda çalışanların terfi etmesinde bilgi, beceri ve kabiliyetler ikinci planda kalmaktadır. (3,13 ±1,149)" sorusudur.

İşlem kayırmacılığı alt boyutu “Bu kurumda yetki öncelikle tanıdıklara devredilmektedir. (3,36 ±1,187)” sorusu; en düşük puan “Bu kurumdaki alt ve orta kademe yöneticiler, tanıdığı olan çalışanlara daha farklı davranmaktadır. (3,12 ±1,289) sorusudur.

İşe alım sürecinde kayırmacılık alt boyutu en yüksek puan “Bu kuruma eleman alımında tanıdıklara öncelik verilmektedir. (3,51 ±1,246)” sorusu; en düşük puan “Bu kurumda eleman alımında yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir. (3,17 ±1,295) sorusu olarak dikkat çekmektedir.

Örgütsel Sessizlik Değişkeni ile ilgili sonuçlar:

Kabullenici sessizlik alt boyutunda en yüksek puan " ilgili fikirlerini pasif olarak saklar. (3,35± 1,103)" sorusu; en düşük puan "Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim. (3,13± 1,181)" sorusudur.

Savunmacı sessizlik alt boyutunda en yüksek puan " Çalışan kendini korumak için işle alakalı bazı güncel bilgileri dâhil etmez. (3,29± 1,071)" sorusu; en düşük puan ise " Çalışan, korkuya dayalı olarak iş ile ilgili bilgilerini kendine saklar. (3,15± 1,069)" sorusu olarak görülmektedir.

Prososyal sessizlik alt boyutunda en yüksek puan "Çalıştığı kurum ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza eder (3,61± 1,110)" sorusu; en düşük puan ise " Çalışan, kurumun gizli bilgilerini iş birliğine dayalı olarak kendine saklar. (3,26± 1,115)" ve " Çalışan, gizli tutulan bilgileri organizasyonun menfaati için korur. (3,26± 1,241)" sorusu olarak dikkat çekmektedir.

Araştırma hipotezleri ile ilgili sonuçlar:

Etik liderlik, örgütsel adalet ile ilişkilidir**.** Dolayısıyla Hipotez 1 kabul edilmiştir

Nepotizm örgütsel adalet ile ilişkilidir. Dolayısıyla Hipotez 2 kabul edilmiştir

Nepotizm, örgütsel sessizlik ile ilişkilidir. Dolayısıyla Hipotez 3 kabul edilmiştir

Nepotizm, etik liderlik ile ilişkilidir. Dolayısıyla Hipotez 4 kabul edilmiştir

Etik liderlik, örgütsel sessizlik ile ilişkilidir. Dolayısıyla Hipotez 5 kabul edilmiştir

Nepotizm, örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide etik liderlik kısmi aracılık rolüne sahiptir. Dolayısıyla Hipotez 6 kabul edilmiştir.

Nepotizmin örgütsel adaletle ilişkisinde etik liderlik kısmi aracılık rolüne sahiptir. Dolayısıyla Hipotez 7 kabul edilmiştir.

Öneriler

Kurum yöneticilerini etik liderliğe teşvik eden görsel içeriklerle zenginleştirilerek projeler yapılması önerilmektedir.

Kuruluşlarda örgütsel adalet sağlanabilmesi için sıkı denetim tedbirleri alınmalı, yeni politika veya kanun düzenlenmeleri yapılması önerilmektedir

Çalışanlarda etik ve örgütsel adalet hususunda olumlu algı oluşabilmesi için yönetici ve çalışanların iletişimini güçlendirecek düzenlemeler yapılabilir.

Kuruluşlarda Nepotizm gibi olumsuz atama ve terfilerin önüne geçebilmek adına daha fazla caydırıcı ceza ve kanun çıkarılması önerilmektedir. Böylece haksız atama, terfi, torpil, rüşfet gibi olumsuz durumların önüne geçilebilir.

Çalışanların duygu ve düşüncelerine önem verilmeli iletişim ağının güçlü olması için bu çok önemlidir.

Örgütsel sessizlik davranışı oluşmaması için yöneticilerin daha sağduyulu olması ve kurum içerisinde bilgi alış-veriş güçlendirici politikalar geliştirilmesi önerilmektedir.

Bu Çalışma Kosova'da Prizren ve Priştine illerinde uygulanmış olup etik liderliğin nepotizmle örgütsel sessizlik ve nepotizmle örgütsel adalet ilişkisinde aracılık rolüne sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Türkiye de de yapılması önerilmektedir.

Etik liderlik örgütsel adalet nepotizm ve örgütsel sessizlik değişkenlerinin hepsinin kullanılarak yapıldığı ilk araştırma çalışmasıdır. Bu nedenle çalışma özgün nitelikte ve kuruluşların verimlik ve sağlığı açısından önem arz etmektedir. Bu konuyla ilgili daha fazla araştırma yapılması önerilmektedir.

6. KAYNAKLAR

Abdalla, H. F., Maghrabi, A.S., Raggad, B.G., (1998), Assessing the Perceptions of Human Resource Managers Toward Nepotism, A Cross-cultural study, International Journal of Manpower, Vol:19, No:8.

Acaray, A., Çekmecelioğlu, H.G. ve Akturan, A. (2015). Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. The Journal of Academic Social Science Studies, Number: 32:139-157. Doinumber:http://dx.doi.org/10.9761/JASSS2645

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. L. Berkowitz (Ed.), Advances in experimental social psychology içinde (s. 267-299). New York: Academic.

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

AKTAN, Coşkun Can (1992), Politik Yozlaşma ve Kleptokrasi, İstanbul: Afa Yayınları.

Aktaş, H. & Şimşek, E. (2014). Örgütsel Sessizlik ile Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim. Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 28, 24–52.

Allahyari Sani, R., ve Yavuz, E. (2018). İş görenlerin örgütsel adalet algılarının işten ayrılma niyetine etkisi. Journal of Tourism and Gastronomy Studies, 6(4), 754-778.

Alparslan, A. M. & Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 4(6), 136-147.

Altınkurt, Y. (2010). Örgütsel adalet. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Ed.), Yönetimde yeni yaklaşımlar içinde (s. 275-290). Ankara: Pegem Akademi.

Altınkurt, Y. ve Aysel, İ. (2016). Yeni Türkiye ve eğitim: Eğitime dikkatli bakmak. İ. Kaya (Ed.), Yeni Türkiye'nin toplumsal yapısı içinde (s. 13-39). Ankara: İmge.

Altıntaş, F. Ç. (2006). Bireysel değerlerin örgütsel adalet ve sonuçları ilişkisinde yönlendirici etkisi: Akademik personel üzerinde bir analiz, İşletme Fakültesi Dergisi, 2(7): 19-40.

Anderson, N. (2009). Endüstri, iş ve örgüt psikolojisi. İstanbul: Literatür Yayınları.

Araslı, H., Bavik, A. ve Ekiz, E. H., (2006). The Effects of Nepotism on Human Resource Management. The Case of three, four and five star hotels in Northern Cyprus, International Journal of Sociologie and Social Policy, Vol. 26, No: 7/8.

Aronson, E. (2001). Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives. Canadian Journal of Administrative Sciences, 18(4), 244-256.

Aslan, Ş. (2013). Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları. Konya: Eğitim Yayınevi.

Aslan, Ş. 2013. Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları Kitabı. Eğitim Yayınevi. 1.baskı s. 25. Konya.

Ay, G. and Koç, H. (2014). Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Öğretmenler Üzerine Bir İnceleme, İşletme Araştırmaları Dergisi, 6(2), 67-90.

Aydın, İ. (2018). Eğitim ve öğretimde etik. Pegem.

Aydın, M. (2018). Eğitim yönetimi. Gazi

Aydoğan, H. (2012). Profesyonel Futbolcuların Örgütsel Adalet Algıları ve Benlik Saygıları ile İş Doyumları Arasındaki İlişki. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Bagheri, G., Zarei, R., Aeen, M.N. (2012). Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors). Ideal Type of Management Vol. 1, No. 1, pp. 47-58.

Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2013). Liderlik: Güncel Konular ve Yaklaşımlar. Ankara: Gazi Kitabevi.

Batmunkh, M. (2011). "Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bayın, G., Yeşilaydın, G. ve Esatoğlu, A.E. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Nedenlerinin Belirlenmesi. İşletme Araştırmaları Dergisi, 7(1):248- 266.

Bayram, A., Çetinkaya, G. & Yıldırım, Y. (2017). The Relationship Between Organizational Silence and Life Satisfaction in Football Referees. Press Academia Procedia 3(1), 423-430.

Bellow, A. (2003). In praise of nepotism: A natural history. NewYork: Doubleday Publishing

Bellow, A., (2003). In praise of nepotism: A natural history, Doubleday Punlishing,

Bentler PM, 1990. Comparative fit indexes in structural models. Psychological Bulletin, 107, s.243.

Beugre, C. D. and Baron, R. A. (2001). Perceptions of systemic justice: The effects of distributive, procedural, and interactional justice, Journal of Applied Social Psychology, 31(2): 324-339.

Beuren, M., I., Santos, V., Marques, L. & Resendes, M. (2017). Relation between perceived organizational justice and job satisfaction, Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (Journal of Education and Research in Accounting), 11(4), p. 67-84. DOI: http://dx.doi.org/10.17524/repec.v11i0.1721

Bogardus, E.S. (1934). Leaders and Leadership. New York: Appleton-Century.

Bourdage, J.S., Maerz, A., Ogunfowora, B.,Henley, L., Vockeroth, E., (2016). Personality and Individual Differences Disentangling the link between Honesty-Humility and detrimental workplace behaviors: The role of ethical leadership and organizational justice. Personality and Individual Differences Volume 101, Page 469.

Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice", Journal of Management Studies, 40(6), 1393-1417.

Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison. D. A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development And Testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97(2), 117–134.

Brown, M. E.,Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: a review and future directions. Leadership Quarterly, 17(6),595–616.

Bulut, H. (2012). Etik liderliğin ve etik iklimin çalışanların örgütsel bağlılığına ve iş performanslarına etkileri (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Ulusal Tez Merkezi.

Büyüköztürk, S. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Ankara Üniversitesi, Eğitim bilimleri Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü. Sayı: 32. ss.470-48.

Byrne BM, 2001. Structural equation modeling with AMOS, EQS, and LISREL: Comparative approaches to testing for the factorial validity of a measuring ınstrument. International Journal of Testing, 1(1), 55-86.

Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (1998). Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Cihangiroğlu, N. and Yılmaz, A. (2010). Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütler için önemi, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 19: 195-213.

Cihangiroğlu, N., Yılmaz, A. (2010). "Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi", Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 10 (19), 197.

Cinnioğlu, H., ve Salha, H. (2017). Yiyecek içecek işletmelerinde çalışan işgörenlerin algıladıkları nepotizm davranışının, işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde örgütsel güvenin aracı rolü: Tekirdağ örneği, International Congress of Tourism & Management Researches,4, 11.

Cohen, W.A. (2010). Drucker ve Liderlik, Modern Yöneticiliği Ustasından Yeni Dersler. (Z. Dicleli, Çev.). İstanbul: Optimist Yayınları.

Colquitt, J. A. (2004). Does the justice of the one interact with the justice of the many? Reactions to procedural justice in teams, Journal of Applied Psychology, 89(4), 633-646.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. and Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research, Journal of Applied Psychology, 86(3): 425-445.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., ve Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. Journal of applied psychology, 86(3), 425.

Cropanzano, R., Bowen, D. E. and Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice, Academy of management perspectives, 21(4), 34-48.

Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J. and Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice, Ferris, G. R. (Ed.), Research in Personnel and Human Resources Management, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 1-113.

Çakıcı, A. (2008). "Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma", Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17 (1), 117-134.

Çakıcı, A. (2010). Örgütlerde İş Gören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?. Ankara: Detay Yayıncılık.

Çalık, A. (2016). Nepotizmin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Çalık, A. (2016). Nepotizmin örgütsel sessizlik üzerine etkisinde öz yeterlilik algısının rolü. Doktora tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum

Çeçen, A. (1993). Adalet kavramı. Ankara: Gündoğan Yayınları.

Dalkıran, B. (2018). Örgütlerde nepotizm ile intikamcı davranış arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Dedahanov, A. T. & Rhee, J. (2015). Examining the Relationships Among Trust, Silence and Organizational Commitment. Management Decision 53(8), 1843–1857.

Durmuş, M. 2015. "Kamu Kurumu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeylerinin Çalışan Algısı Yönüyle İncelenmesi: Kocaeli Üniversitesi Örneği" Yüksek Lisans Tezi

Dyne, L. V., Ang, Soon and Isabel C. Botero. (2003). "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", Journal of Management Studies, 40(6), 1359-1392.

Dyne, L.V., Ang S. & Botero I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. Journal of Management Studies, 40(6), 1359-1392. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384

Elgin, T. (2006). Jandarma Teşkilatı İçin Etik Kodu Önerisi. Kütahya: Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdem, R. Aytaç, Ö., Asunakutlu, T. (2010). Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık. Editör: Erdem, Ramazan.

Eren E. (2017). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (16. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Ertürk, E. (2014). Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

ERYILMAZ, Bilal (1994), *Kamu Bürokrasisi,* İzmir: Üniversite Kitabevi

Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education), 29(1), 280-297.

Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998). Organizational justice and human resource management. California: Sage.

Ford, R. ve McLaughin, F., (1985). Nepotism, Personnel Journal (pre-1986), September, 64

FREEMAN, R. E. ve STEWART, L. (2006), Developing Ethical Leadership. Business Roundtable Institute for Corporate Ethics.

Gallagher, A. ve Tschudin, V. (2010). Educating for Ethical Leadership, Nurse Education Today, 30(3), 224-227.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. Journal of Management, 16(2), 399-432.

Gül, H. (2006). Etik Dışı Davranışlar ve Ussallaştırılması: Devlet Hastanelerinde Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi, 10(9), 65-79.

Gül, N. (2016). Kayırmacılık ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki: lise öğretmenleri üzerine bir alan araştırması, Social Sciences Studies Journal,2,22-31.

GÜRBÜZ, Sait ve MERT, İbrahim Sani (2009), "Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Uygulaması: Kamuda Görgül Bir Çalışma", Amme Ġdaresi Dergisi, S.42(3), ss.117-139.

Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G. and Prussia, G.E. (2013). Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. Journal of Managerial Psychology, 28(2), 133-146.

Hornby, A. S. 1985. OxfordAdvanced Learner's Dictionary of Current English, Oxford University Press. İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 5(1): 67-93.

İnce, M. & Gül, H. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık, Çizgi Kitabevi.

İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(21), 49-64.

İyiişleroğlu, S. C., (2006). Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi Adana.

Johnson, R. A. and D. W. Wichern, 2002. Applied Multivariate Statistical Analysis. Prentice- Hall, Inc., Upper Saddle,762p. New Jersey.

Kaba, A. (2018). Nepotizm ve örgütsel adalet algısının bireysel performansa etkisi: özel eğitim kurumlarında çalışanlar üzerinde bir araştırma. Yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.

Kahveci, G. (2010). "İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler", Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,Elâzığ.

Kalyar, M., Usta, A. and Shafique, I. (2019). When ethical leadership and LMX are more effective in prompting creativity: The moderating role of psychological capital. Baltic Journal of Management, 15(1), 61-80.

Karacaoğlu, K. & Cingöz, A. (2009). İş Gören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 700-707.

Karacaoğlu, K. Ve Cingöz, A. (2008). Örgütsel Sessizlik, Mahmut Özdevecioğlu ve Himmet Karadal (Ed.), Örgütsel Davranışta Seçme Konular, İlke Yayınevi, Ankara.

Karadal, H. (2011). Örgütsel Sessizlik Davranışı: Etkenleri ve Etkileri, Özcan Yeniçeri, ve Yavuz Demirel (Ed.), Yönetimde Birey Ve Örgüt Odaklı Davranışlar, Ekin Yayınevi, Bursa.

Karadal, H. (2011). Örgütsel Sessizlik Davranışı: Etkenleri ve Etkileri, Özcan Yeniçeri, ve Yavuz Demirel (Ed.), Yönetimde Birey Ve Örgüt Odaklı Davranışlar, Ekin Yayınevi, Bursa.

Karakaş, M. ve Çak, M. (2007). Yolsuzlukla Mücadele de Uluslararası Kuruluşların Rolü, Maliye Dergisi, Sayı 153, Temmuz-Aralık 2007.

Karaosmanoğlu Babacan, M. (2017). Okul Yöneticilerinin Örgütsel Adalet Tutumunun Öğretmen Görüşleri ile İncelenmesi: Denizli İli Örneği. Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli

Kaya Erten, Z., Bayraktar, E. ve Açmaz, G. (2017). Etik ve Etik Liderlik, Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi, 4(2), 62-68.

Kendall, M. G. 1980. Multivariate Analysis. Charles Griffin & Company, LTD, 210p. London.

Khatrı, N. Vd. (2006), "Croniysm: A Cross-Cultural Analysis" *Journal of International Business Studies*, (37)

Khatrı, N. veTsang E. W.K.; Antecedents and Consequences of Cronyism in Organizations; Journal of Business Ethics, 43; 2003

Kılıçaslan, S. (2010). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Kılınç, B. (2013). Kendi Kendini Açıklayan Bir Kavram: Adalet, Genç Hukukçular Hukuk Okumaları Birikimler Dergisi, 4 : 29-49.

Kılınç, E. (2012). "Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sessizlik, Çalışan Performansı ve aralarındaki İlişkinin İncelenmesi", Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas.

Kim, K. 2007. Favoritism and Reverse Discrimination. European Economic Review, 51: 101-123.

Koçel, T. (2014). İşletme Yöneticiliği. 9. basım. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. Journal of Management, 26(3), 489-511.

Korkut, A. (2019). Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Adalet Algılarının Analizi. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.

Korsgaard, M. A., Bruce, M. M. & Scott, W. L. (1997). Beyond Helping: Do Other-Oriented Values Have Broader Implications in Organizations?. Journal of Applied Psychology 82(1), 160.

Küçükeşmen, E. (2015). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Lamprakis, A., Alamanı, K., Malliarı, A. and Grivas, I. (2018). The Organisational Justice as a Human Resources Management Practice and its Impact on Employee Engagement: The case of the Prefecture of Attica (Greece). Scientific Annals of Economics and Business, 65(1) : 65-79.

Lipponen, J., Olkkonen, M. E. and Moilanen, M. (2004). Perceived procedural justice and employee responses to an organizational merger, European Journal of Work and Organizational Psychology, 13(3) : 391-413.

MASTERS, R.D. (1983), The Biological Nature of the State. *World Politics*, 35 (2): pp.161-193

Maynes, T. D. & Podsakoff, P. M. (2014). Speaking More Broadly: An Examination of the Nature, Antecedents and Consequences of an Expanded Set of Employee Voice Behaviors. Journal of Applied Psychology 99(1), 87-112.

Mc Gregor, D. (1960). The Human Side of Enterprise. New York: McGraw Hill.

Mendonca, M. (2001). Preparing for ethical leadership in organizations. Canadian Journal of Administrative Sciences, 18(4), 266-276.

Milliken F.J., Morrison E.W., Hewlin P.F. (2003), "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upword", Journal of Management Studies", 40(6), 1453-1476.

Milliken, F. J., Morrison, E. W. & Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why. Journal of Management Studies 40(6), 1453- 1476.

Milliken, F. J., Morrison, E. W. & Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why. Journal of Management Studies 40(6), 1453- 1476.

Minaz, M.B. (2019). Liderlik. M.A. Akın, (Ed.), Etik Liderlik. Ankara: Pegem Akademi.

Mirasoğlu, M. (2016). Nepotizm, algılanan etik liderlik ve firma performansı arasındaki ilişkiler. Yüksek lisans tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul.

Mirkamali S M, Poorkarimi J, Karami M. A. (2017). Study of mediating role of organizational justice in the relationship between university managers' ethical leadership style and employees' organizational silence, 23 (1) :1-25.

Moon, H., Kamdar, D., Mayer, D. M., and Takeuch, R. (2008). Me or we? The role of personality and justice as other-centered antecedents to innovative citizenship behaviors within organizations, Journal of Applied Psychology, 93(1) : 84-94.

Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. Academy of Management Review 25(4), 706-725.

MULLANE, Susan P., (2009), "Ethics and Leadership", The Johnson A. Edosomwan Leadership Institute University Of Miami White Paper Series, s. 1-6. NewYork.

NoelleNeumann, E. (1974). The Spiral of Silence a Theory of Public Opinion. Journal of Communication 24(2), 43-51.

Nowakowski, J. M. and Conlon, D. E. (2005). Organizational justice: Looking back, looking forward, International Journal of Conflict Management, 16(1) : 4-29.

Olkkonen, M. E. and Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 100(2) : 202-215.

Oral, N. (2012). Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Sağlık Örgütünde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Özdemir, L., Uğur Sarıoğlu S., (2013). "Çalışanların Örgütsel Ses ve Sessizlik Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu Ve Özel Sektörde Bir Araştırma", Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 27 (1), 257-281.

Özgan, H. & Külekçi, E. (2012). Öğretim Elemanlarının Sessizlik Nedenleri ve Üniversitelerine Etkileri. E-International Journal of Educational Research 3(4), 33-49.

Özkanan, A., ve Erdem, R. (2014). Yönetimde kayırmacı uygulamalar: kavramsal bir çerçeve, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2, 179-206.

Özler, H., Özler, D. E., ve Gümüştekin, G. E. 2007. Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişme Evreleri ve Kurumsallaşma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17: 437-450.

Özmen, S., Özer, Ö., Özkan, O. (2020). Sağlık Çalışanlarında Etik Liderlik ve Örgüt Kültürünün İncelenmesi: Özel Bir Hastanede Uygulama. Mehmet Akif Ersoy University Journal of Economics and Administrative Sciences Faculty ISSN: 2149-1658 Cilt: 7 Sayı: 2 s.440-456.

Özsemerci, K. 2002. Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: TODAİE.

Öztürk, M., Vatansever, K. (2020). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güvenin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi: Alanya Belediyesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi Journal Of Busıness Research-Turk, 12(4), 3613-3632. https://doi.org/10.20491/isarder.2020.1062.

Pelit, E., İstanbullu Dinçer, F., Kılıç, İ. (2015). The Effect of Nepotism on Organizational Silence, Alienation and Commitment: A Study on Hotel Employees in Turkey. Journal of Management Research ISSN 1941-899X, Vol. 7, No. 482. http://dx.doi.org/10.5296/jmr.v7i4.7806.

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, 20: 331-369.

Polat, G. (2012). Örgütlerde nepotizmin örgütsel adalet algısı ile ilişkisinin tespitine yönelik bir araştırma. Yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

Predicting Speaking Up in the Workplace", Journal of Management Studies, 40 (6), 1537-1562.

Premeaux, S. F. (2001). "Breaking The Silence: Toward An Understanding Of Speaking Up İn The Workplace", Loisiana State University, PhD Thesis, ABD.

Premeaux, S. F. ve Bedeian, A. G. (2003). "Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in

Rawls, J. (1999). A theory of justice (Revised Edition). Cambridge, Massachusetts: Harvard University.

Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W. and Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. Journal of Business Ethics, 63, 345-359.

Robbins, S. ve Judge A. T. (2012). Örgütsel Davranış. (İ. Erdem, Çev. Ed.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Rosemary, M. (2003), "OrganizationalDiscourses: Sounds of Silence", 3rd International Critical Management Studies Conference, Lancaster University, 1-7.

Rosen, S. & Tesser, A. (1970). On Reluctance to Communicate Undesirable Information: The MUM Effect. Sociometry 33(3), 253-263.

Rowe, W. G., & Guerrero, L. (2010). Cases in Leadership. New York: Sage Publications.

Sarıoğlu, G. S. (2013). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Üzerine Bir Araştırma. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.

Savaş, Y. (2015). Nepotizmin yenilik ve yetenek yönetimi üzerine etkisi. Yüksek lisans tezi, Aksaray Üniversitesi, Aksaray.

Schermelleh-Engel K, Moosbrugger H, Müller H, 2003. Evaluating the fit of structural equa-equation models: tests of significance and descriptive goodness-of-fit. measures. Methods of Psychological Research Online, 8(2), s.52.

Schumacker RE, Lomax RG, 2010. A beginner's guide to structural equation modeling. London, Taylor and Francis Group, s.261.

Sezgül, İ. (2010). Liderlik ve Etik: Geleneksel, Modern ve Post-Modern Liderlik Tanımları Bağlamında Bir Değerlendirme. Toplum Bilimleri Dergisi, 4 (7), 239-251.

Stevens JP, 2009. Applied multivariate statistics for the social sciences. London, Taylor&Francis Group, s.393.

Şantaş, F., Şantaş, G. ve Özer, Ö. (2018a). Sağlık Kurumlarında Liderlik Araştırmaları. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Taşkıran, E. (2011). Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim. İstanbul: Beta Yayınları.

TDK, Türk Dil Kurumu, Adalet, https://sozluk.gov.tr/. (Erişim Tarihi: 15 Haziran 2020).

Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. Uluslararası İnsan BilimleriDergisi, 6(2), 551-573.

Turhan, R. (2016). Nepotizm, kronizm ve patronaj eğilimlerinin kurumsallaşma algısı bağlamında analizi. Yüksek lisans tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.

Tülübaş, T., Celep, C. (2014). "Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri", Hacettepe Üniversitesi, Eğitim

Usmani, S., ve Jamal, S. (2013). Impact of distributive justice, procedural justice, interactional justice, temporal justice, spatial justice on job satisfaction of banking employees. Review of integrative business and economics research, 2(1), 351-369.

Üçok, D. ve Torun, A. (2015). Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma. İş ve İnsan Dergisi, 2(1):27-37.

Ünlü, S. (2017). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireysel Performansa Etkisi ve İş Tatmininin Aracılık Rolünün İncelenmesi: Nevşehir Valiliği Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation. Employee Relations 27(5), 441-458.

Velasquez, M.G. (1998). Business Ethics, Concepts and Cases (Fourth Edition). Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall.

Yalçınsoy, A. (2017). Örgütsel Sessizlik ve Sonuçları. The Journal of Social Science 1(1), 1-19.

Yaman, A. (2010). İç Denetçinin Yeni Rolü: Etik Liderlik. Denetişim, (5), 9-16.

Yasan, B., Doğan, S., Mengi, B.T. (2019). Etik Liderlik ve Etik İklimin İç Denetçilerin Performansına Etkisi ve Bir Araştırma. TİDE Academia Researchi, Sayı 2 / 249-280.

Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. and Seçkin, Z. (2009). Örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki: İmalat sanayi çalışanları üzerine bir araştırma, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2009 (1) : 83-99.

Yıldırım, M.H., ORUÇ, Ş. (2019). Presenteizm ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi Journal Of Busıness Research-Turk, 11(2), 758-774. https://doi.org/10.20491/isarder.2019.634

Yıldız, M.L. (2019). Ethical Leadership and Organizational Justice: The Mediating Effect of Communication Satisfaction. Turkish Journal of Business Ethics (TJBE) İ ş Ahlakı Dergisi. DOI: 10.12711.

Yılmaz, E. (2005). Ahlâk, toplum yapısının bir parçası olarak etik ve liderlik, öğretmenin dünyası. Odun Pazarı Belediyesi Yayınları Eğitim Dizisi-3, Ankara: Mikro Yayıncılık.

Yildiz, ML. (2013), "Liderlik Çalışmaları", 1. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Zehir, C., Erdoğan, E. (2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance. Procedia - Social and Behavioral Sciences Volume 24, Pages 1389-1404.

Zel, Uğur (2006), "Kişilik ve Liderlik", 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

7.EKLER

EK-A: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Aşağıdaki sorulara vereceğiniz yanıtlar, bilimsel bir çalışmaya katkı sağlayacağından, büyük önem taşımaktadır. Katkınız için şimdiden teşekkür ederiz.

1- Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek

2- Yaşınız
( ) 18-29
( ) 30-39
( ) 40-49
( ) 50-59
( )60 ve üstü

3- Medeni Durumunuz
( ) Evli ( ) Bekar

4- Öğrenim Durumunuz
( ) Lise
( )Üniversite
( )Yüksek lisans
( )Doktora
( ) Diğer

5- Göreviniz:
( ) Hekim
( ) Hemşire
( )ATT
( ) Ebe
( )Yönetici
( )Memur
( )Teknik personel
( )Teknisyen
( )Yardımcı hizmetler

6- Çalıştığınız kurum türü:
( ) Kamu
( ) Özel

7- Haftalık çalışma Saati –Çalışma şekliniz
( ) Sadece Gündüz
( ) Gündüz/Nöbet
( ) Sadece Nöbet
( ) Vardiya

8- Aylık Geliriniz:
( ) 1.500-2.499
( ) 2.500-3.499
( ) 3.500-4.499
( ) 4.500-5.499
( ) 5.500-6.499
( ) 6.500 ve üzeri

9- Toplam Mesleki Çalışma Yılınız:
( ) 1 yıldan az
( ) 1-5 yıl
( ) 6-10 yıl
( ) 11-15 yıl
( ) 16-20 yıl
( ) 21 yıl ve üzeri

10- Kaç yıldır Bu hastanede çalışıyorsunuz:
( ) 1 yıldan az
( ) 1-5 yıl
( ) 6-10 yıl
( ) 11-15 yıl
( ) 16-20 yıl
( ) 21 yıl ve üzeri

11- Gelir durumunuzu nasıl değerlendirirsiniz
( )Kötü
( ) Orta
( ) İyi
( )Çok İyi

12- Yöneticilik göreviniz var mı?
( ) Evet
( ) Hayır

13- Eğer yöneticilik göreviniz varsa unvanınızı belirtiniz.
( ) Başhekim
( ) Başhekim Yard.
( ) Başhemşire
( ) Başhemşire Yard.
( ) Hastane müdürü
( ) Müdür Yard
( ) Sorumlu Hemşire
( ) İdare Amiri
( )Diğer

	Etik Liderlik Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Bu kurumda yöneticiler, çalışanların önerilerini dikkate alırlar.	1	2	3	4	5
2	Bu kurumda yöneticiler, etik standartları ihlal eden çalışanlara yaptırım uygularlar.	1	2	3	4	5
3	Bu kurumda yöneticiler, özel hayatını etik tarzda yürütürler.	1	2	3	4	5
4	Bu kurumda yöneticiler, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler.	1	2	3	4	5
5	Bu kurumda yöneticiler, adil ve dengeli kararlar verirler.	1	2	3	4	5
6	Bu kurumda yöneticiler, güvenilir kişilerdir.	1	2	3	4	5
7	Bu kurumda yöneticiler, çalışanlarla iş etiği veya değerlerini tartışırlar.	1	2	3	4	5
8	Bu kurumda yöneticiler, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyarlar.	1	2	3	4	5
9	Bu kurumda yöneticiler, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda süreçlerle de değerlendirirler.	1	2	3	4	5
10	Bu kurumda yöneticiler, karar verirken “yapılacak doğru şey nedir?” diye sorarlar.	1	2	3	4	5

Örgütsel Adalet Ölçeği		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalışma programım adildir.	1	2	3	4	5
2	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3	.İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5
4	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde iş yerimden elde ettiğim kazanımlarm adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5
6	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	1	2	3	4	5
7	Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	1	2	3	4	5
8	Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar	1	2	3	4	5
9	Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.	1	2	3	4	5
10	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayrım gözetmeksizin uygulanır.	1	2	3	4	5
11	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu karaların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	1	2	3	4	5
12	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	1	2	3	4	5
13	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.	1	2	3	4	5
14	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır	1	2	3	4	5
15	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.	1	2	3	4	5
16	İşimle ilgili karalar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	1	2	3	4	5
17	Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	1	2	3	4	5
18	Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	1	2	3	4	5
19	İşimle ilgili karalar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	1	2	3	4	5
20	Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.	1	2	3	4	5

	Nepotizm Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Bu kurumda çalışanların terfi etmesinde bilgi, beceri ve kabiliyetler ikinci planda kalmaktadır.	1	2	3	4	5
2	Bu kurumda ne kadar başarılı olursam olayım, işletme yöneticilerinin tanıdıklarının önüne geçemem.	1	2	3	4	5
3	Bu kurumda çalışanların terfi ettirilmesinde akrabalık ve yakın lık ilişkileri öncelikle dikkate alınır. ,	1	2	3	4	5
4	Bu kurumda işletme yöneticilerinin tanıdıklarının terfi etmesinin daha kolay olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5	Bu kurumda çalışanların terfi ettirilmesinde, işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler ön planda tutulmaktadır.	1	2	3	4	5
6	Bu kurumun yönetim kadrosunda tanıdığı olan çalışanlar diğer kişilerden itibar görmektedir.	1	2	3	4	5
7	Bu kurumdaki alt ve orta kademe yöneticiler, tanıdığı olan çalışanlara daha farklı davranmaktadır.	1	2	3	4	5
8	Bu kurumda yöneticilerin tanıdıklarını işten çıkarmanın veya onlara ceza vermenin oldukça zor olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
9	Bu kurumda yöneticilerin tanıdığı olan kişilerden çekinirim.	1	2	3	4	5
10	Bu kurumda tanıdığı olanlar işletmenin kaynaklarından daha kolay yararlanmaktadır.	1	2	3	4	5
11	Bu kurumda yetki öncelikle tanıdıklara devredilmektedir	1	2	3	4	5
12	Bu kuruma eleman alımında tanıdıklara öncelik verilmektedir.	1	2	3	4	5
13	Bu kurumda eleman alımında tanıdığı olanlar seçim sürecinde zorlanmazlar.	1	2	3	4	5
14	Bu kurumda eleman alımında yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir.	1	2	3	4	5

	Örgütsel Sessizlik Ölçeği	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir	1	2	3	4	5
2	Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
3	Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	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	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	1	2	3	4	5
7	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
8	Bulunduğum kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	1	2	3	4	5
9	Kurumdaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	1	2	3	4	5
10	. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.	1	2	3	4	5
11	. Kurum ile ilgili olan işbirliğime dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	1	2	3	4	5
12	Kuruma yararlı olmak amacıyla özel bilgilerimi saklarım.	1	2	3	4	5
13	Kurum ile ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	1	2	3	4	5
14	Çalıştığım kuruma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	1	2	3	4	5
15	. Çalıştığım kurum ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	1	2	3	4	5