

**T.C.
Fırat Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi
Anabilim Dalı**

**ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA
KRONİZM ALGISININ ÖRGÜTSEL GÜVEN
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Ruçhan POLAT

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Muhammed TURHAN

Elazığ, 2013

T.C.
Fırat Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı

Ruçhan Polat'ın hazırlamış olduğu Ortaöğretim Kurumlarında Kronizm Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi başlıklı tez, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulunun.....tarih vesayılı kararı ile oluşturulan jüri tarafından..... tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonunda yüksek lisans/doktora tezini oy birliği/oy çokluğu ile başarılı saymıştır.

Jüri Üyeleri: (unvan sırasına göre)

İmza

1: Doç.Dr. İ. Bakır Arabacı



2: Doç Dr. Bürhan Akpunar



3: Yrd Doç Dr. Muhammed Turhan

Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulunun tarih vesayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Doç. Dr. Mukadder BOYDAK ÖZAN

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

BEYANNAME

Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Yrd. Doç. Dr. Muhammed TURHAN danışmanlığında hazırlamış olduğum “Ortaöğretim Kurumlarında Kronizm Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi” adlı yüksek lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

Ruçhan POLAT

ÖNSÖZ

İletişim, iki veya daha fazla kişinin bilgiyi, fikirleri ve tutumları aralarında ortak bir anlayış oluşturacak şekilde paylaşmasıdır. Nicholes Burbules’inde dediği gibi: “İnsanlar, iletişimle yaşarlar.” Zaman içerisinde örgütler arasında yaşanan ilişkiler, etkileşimler güven kavramını beraberinde getirmiştir. Güven, örgüt içerisindeki sosyal yapı içinde oluşan ve yine örgütün devamlılığını sağlayan bir olgudur. Güven olmadan bir örgütün varlığını sürdürebilmesi, rekabet edebilmesi oldukça zordur. Örgüt için bu denli önemli bir fonksiyonu olan güven, örgüt içerisinde yaşanan etik dışı davranışlardan etkilenir. Örgütler için yıkıcı sonuçları olan etik dışı davranışlardan biri de kayırmacılıktır.

Siyasi ve ekonomik gelişmelerin büyük bir değişim ağı oluşturduğu 21. yüzyılın dünyasında, değişen şartlar karşısında ayakta kalabilmenin yolu güçlü örgüt yapılarına sahip olmaktan geçmektedir. Kuşkusuz toplumlar için hayati fonksiyonu olan örgütlerin biri de okullardır. Bu açıdan diğer örgütlerde olduğu gibi geleceğin temellerinin atıldığı okullarda da güven ortamının sağlanması büyük önem taşır. Çünkü güven işbirliğini kolaylaştırır, grup bağlılığını sağlar ve güçlü bir örgüt yapısını oluşturur. Ancak okul içerisinde yaşanabilecek kayırmacı uygulamalar örgütsel güven düzeyi üzerinde olumsuz etkiler oluşturabilir. Bu noktadan hareketle bu çalışmada okul örgütünde yaşanabilecek kayırmacı uygulamalarla güven düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmıştır.

Tez çalışmalarım boyunca bilgi ve tecrübelerinden faydalandığım, bana benden daha fazla değer veren saygıdeğer danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Muhammed TURHAN’a teşekkür etmeyi kendime bir borç bilirim. Ayrıca, Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümündeki değerli hocalarıma ve lisans eğitimim boyunca büyük tecrübeler edindiğim Sayın Doç. Dr. Mehmet TURAN’a sonsuz şükranlarımı sunarım. Yüksek lisans öğrenimim boyunca çalışmalarına katkı sağlayan TÜBİTAK’a da teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak daima bana inanan ve destek veren annem Ayten POLAT ve babam Hüseyin POLAT ile hayat serüvenini beraber omuzladığımız kardeşlerim İbrahim ve Nezir POLAT’a teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunarım.

Ruçhan POLAT
Elazığ, 2013

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Ortaöğretim Kurumlarında Kronizm Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi

Ruçhan POLAT

Fırat Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı

Elazığ, 2013, Sayfa: XI +73

Bu araştırmanın amacı ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin kronizme (eş-dost kayırmacılığı) ilişkin algılarının örgütsel güven üzerindeki etkisini belirlemektir.

İlişkisel tarama modelinde yapılan bu araştırmanın evrenini 2012-2013 eğitim öğretim yılında Elazığ il merkezinde ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma 24 ortaöğretim kurumunda görev yapan 452 öğretmen üzerinde yürütülmüştür. Araştırmanın verileri Turhan (2013) tarafından geliştirilen Algılanan Örgütsel Kronizm Ölçeği (Perceived Organizational Cronyism-POC) ve Hoy, Tschannen-Moran (2003) tarafından geliştirilen, Özer ile arkadaşları tarafından Türkçe'ye uyarlanarak Yücel ve Samancı (2009) tarafından yeni maddeler eklenen Çok Amaçlı T Ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Verilerin çözümlenmesinde yüzde, frekans, aritmetik ortalama, t-testi, varyans analizi, korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi teknikleri kullanılmıştır.

Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin kronizme ilişkin algıları cinsiyet ve okul türüne göre farklılık göstermezken; yaş, kıdem ve okulda çalışma süresine göre farklılaşmaktadır. Örgütsel güven düzeyi ise cinsiyet, kıdem ve öğretmen sayısına göre farklılaşmazken; okul türüne göre farklılık göstermektedir.

Araştırma sonucunda kronizmin örgötsel güveni negatif etkilediği bulunmuştur. Ayrıca örgötsel güven düzeyi üzerinde en fazla etkiye iç grup yanlılığının sahip olduğu ve okul içerisinde yaşanan kayırmacı (kronizm) uygulamaların en fazla müdüre duyulan güveni etkilediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kayırmacılık, Kronizm, Örgötsel güven

ABSTRACT

Master Thesis

The Effect of Perception of Cronyism on Organizational Trust in Secondary Schools

Ruçhan POLAT

Fırat University

The Institute of Education Sciences

Department of Education, Administration, Supervision, Planning and Economy

Elazış, 2013, page: XI + 73

The purpose of this study is to determine the effect of perceptions of cronyism (favoritism of acquaintances) on organizational trust among secondary school teachers.

The subject of this study, which is conducted by using relational survey method, consists of teachers working in secondary schools in Elazış province during 2012-2013 academic year. The research has been carried out among 452 teachers working in 24 secondary school institutions. The data for this thesis has been collected by employing techniques such as the Perceived Organizational Perception of Cronyism Scale (POC) developed by Turhan (2013), and the Multi-Purpose T Scale by Hoy, Tschannen-Moran (2003) which was adapted to Turkish by Özer et al (2009), with to which new sections were added by and Yücel and Samancı (2009). The data has been analyzed by using analysis techniques such as percentage, frequency, arithmetic mean, t-test, analysis of variance, correlation analysis, and multiple regression analysis.

According to the findings of this research, while teachers' perception of cronyism does not differ according to gender and type of school, it differs according to age, seniority and how long they work at the same school. The level of organizational trust, on the other hand, does not differ according to gender, seniority, and the number of teachers, however, it varies according to the type of school.

The results of the study have shown that cronyism negatively affect the organizational trust. Furthermore, the domestic group bias has the most impact on the level of organizational trust and instances of clientalistic (cronyism) applications in a school affect mostly the trust for the principal of that school.

Keywords: Nepotism, Cronyism, Organizational Trust

İÇİNDEKİLER

ONAY	I
BEYANNAME	II
ÖN SÖZ	III
ÖZET	IV
ABSTRACT.....	VI
İÇİNDEKİLER	VIII
TABLolar LİSTESİ	XI

BİRİNCİ BÖLÜM	1
I.GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı	4
1.3. Araştırmanın Önemi	5
1.4. Sayıtlar	5
1.5. Sınırlılıklar	5
İKİNCİ BÖLÜM.....	6
II. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ÇALIŞMALAR	6
2.1. Kayırmacılığın Tanımı, Temelleri, Tarihi Seyri ve Türleri	6
2.1.1.Kayırmacılığın Tanımı.....	7
2.1.2.Kayırmacılığın Tarihi Seyri	9
2.1.3. Kayırmacılığın Sosyolojik Temelleri.....	11
2.1.3.1.Kayırmacılık ve Toplumsallaşma	11
2.1.3.2. Kayırmacılık, Etnisite, Benzerlik ve Benzemezlik.	12
2.1.3.3. Kayırmacılığın Toplumsal Kültürle İlişkisi	13
2.1.4.Kayırmacılığın Türleri	14
2.1.4.1.Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı).	15
2.1.4.2.Partizanlık (Siyasal Kayırmacılık).....	16
2.1.4.3.Kronizm (Eş-Dost Kayırmacılığı).	16
2.2.Kronizm Kavramı	17
2.2.1.Kronizmin Doğası: Yatay ve Dikey Kronizm. . .	18
2.2.2.Hediyeleşme Kültürü, Karşılıklı Çıkarlar ve Kronizm	19

2.2.3.Liderlik, Güç ve Kronizm.....	20
2.3.Örgütsel Güven... ..	21
2.3.1.Güven Kavramı... ..	21
2.3.2.Örgütsel Güven Nedir?	22
2.3.3.Örgütsel Güvenin Türleri.....	23
2.3.3.1. Örgüte Güven.....	24
2.3.3.2. Yöneticiye Güven	25
2.3.3.3.Çalışma Arkadaşlarına Güven	26
2.4. Okul Yönetiminde Kronizm ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki.....	27
2.5. Konu İle İlgili Yapılan Çalışmalar	28
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	33
III. YÖNTEM	33
3.1. Araştırma Modeli	33
3.2. Evren ve Örneklem	33
3.3. Ölçme Araçları.....	34
3.4. Verilerin Analizi	36
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	38
IV. BULGULAR VE YORUMLAR	38
4.1. Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular	38
4.1.1.Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı.....	38
4.1.2.Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı.	38
4.1.3.Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı.....	39
4.1.4.Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı.	39
4.1.5.Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine Göre Dağılımı	40
4.1.6.Öğretmenlerin Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Dağılımı	41
4.1.7.Öğretmenlerin Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı	41
4.2.Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kronizm Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	42
4.2.1.Öğretmenlerin Kronizme ve Alt Boyutlarına İlişkin Algıları.....	42
4.2.2.Öğretmenlerin Kronizme İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması.	46

4.2.3.Öğretmenlerin Kronizme İlişkin Algılarının Okul Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	47
4.3.Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	48
4.3.1.Öğretmenlerin Örgütsel Güvene İlişkin Algıları	48
4.3.2.Öğretmenlerin Örgütsel Güvene İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	49
4.3.3.Öğretmenlerin Örgütsel Güvene İlişkin Algılarının Okul Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	49
4.4.Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kronizme İlişkin Algıları İle Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular ve Yorumlar	51
4.4.1.Öğretmenlerin Kronizme İlişkin Algıları İle Örgütsel Güven Düzeyi Arasındaki İlişki.	51
4.4.2.Öğretmenlerin Kronizme İlişkin Algılarının Örgütsel Güven Düzeyi Üzerindeki Etkisi.	53
4.4.2.1.Öğretmenlerin Kronizme İlişkin Algılarının Meslektaşlara Güven Üzerindeki Etkisi.	54
4.4.2.2.Öğretmenlerin Kronizme İlişkin Algılarının Müdüre Güven Üzerindeki Etkisi.	55
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	57
V. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	57
5.1. Öğretmenlerin Kronizm Algılarına İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	57
5.2.Öğretmenlerin Örgütsel Güvene ve Alt Boyutlarına İlişkin Algıları, Sonuçlar ve Tartışma	59
5.3.Öğretmenlerin Kronizm Algılarının Örgütsel Güven Düzeyi Üzerindeki Etkisine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	61
5.4. Öneriler	64
5.4.1.Uygulayıcılara Öneriler	64
5.4.2.Araştırmacılara Öneriler	65
KAYNAKLAR	66
EKLER	71
ÖZGEÇMİŞ	73

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı	38
Tablo 2. Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı	38
Tablo 3. Öğretmenlerin Yaş Grubu Değişkenine Göre Dağılımı	39
Tablo 4. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı.....	39
Tablo 5. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine Göre Dağılımı.....	40
Tablo 6. Öğretmenlerin Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Dağılımı.....	41
Tablo 7. Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okullardaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.	41
Tablo 8. Öğretmenlerin Kronizme ve Alt Boyutlarına İlişkin Algıları	42
Tablo 9. Kronizmle İlgili Maddelere Verilen Cevapların Frekans, Yüzde, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	43
Tablo 10. Öğretmenlerin Kronizme İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması	46
Tablo 11. Öğretmenlerin Kronizme İlişkin Algılarının Okul Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması	47
Tablo 12. Öğretmenlerin Örgütsel Güvene ve Alt Boyutlarına İlişkin Algıları	48
Tablo 13. Öğretmenlerin Örgütsel Güvene İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması	49
Tablo 14. Öğretmenlerin Örgütsel Güvene İlişkin Algılarının Okul Türü Değişkeni Açısından Karşılaştırılması.....	49
Tablo 15. Kronizm Ölçeğinin Boyutları, Örgütsel Güven Ölçeğinin Boyutları ve Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Matrisi	51
Tablo 16. Öğretmenlerin Kronizm Algılarının Örgütsel Güven Düzeyi Üzerindeki Etkisini Gösteren Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	53
Tablo 17. Öğretmenlerin Kronizm Algılarının Meslektaşlara Güven Boyutu Üzerindeki Etkisini Gösteren Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	54
Tablo 18. Öğretmenlerin Kronizm Algılarının Müdüre Güven Boyutu Üzerindeki Etkisini Gösteren Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	55

BİRİNCİ BÖLÜM

I. GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, sayıtları ve sınırlılıkları ile ilgili bilgiler verilmektedir.

1.1. Problem Durumu

Bilim ve teknolojinin çok hızlı bir gelişim gösterdiği 21. yüzyıl dünyasında, kurumlar arasındaki ekonomik rekabet uluslararası bir boyut kazanmıştır. Örgütlerin bu değişim trendi içerisinde ayakta kalabilmeleri pek çok değişkene bağlıdır. Örgütsel verimliliği optimum düzeye çıkarmak, değişimden faydalanmayı da beraberinde getirecektir. Kuşkusuz böyle bir başarının yakalanması da oluşturulacak olumlu ve güvenli bir örgüt ikliminden geçmektedir.

Yönetim bilimine ait ilk kavramlar ve süreçler askerler tarafından oluşturulmuş; bunları kilise ve sanayi sektörleri izlemiştir (Bursalıoğlu, 2010, s. 5). Daha sonra yönetim düşüncesi gelişmeyi sürdürmüş klasik teoride, örgütlerden daha üst düzeyde yararlanma düşüncesi yer almıştır (Gülşen ve Gökyer, 2011, s. 159). Yönetim biliminin kurucusu olarak kabul edilen Frederick Taylor “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” adlı eserinde çalışanın dikkatle seçilmesi, çalışanın teşvik edilip eğitilmesi ve bilimsel yöntemlerle uyumlu çalışabilmesine yardımcı olunması gibi konular üzerinde durarak insanı bir makine parçası olarak görmüş, verimli çalışma şeklinin standartlaştırılabileceğini savunmuştur (Taylor 1911/2011). Klasik teorinin insan unsurunu pasif saymasına karşın, Neoklasik Teori insan ilişkilerini ön plana çıkararak örgüt yönetimine farklı bir ivme kazandırmıştır (Gülşen ve Gökyer, 2011, s. 165) .

Neoklasik Teori tarafından da vurgulanan birey (insan) faktörü, örgütlerin rekabet etmelerini ve ayakta kalmalarını sağlayan en önemli kaynaklar arasındadır (Dinç, 2007, s. 26). Bu gerçeğin farkına varan örgütler bireye ve bireylerarası etkileşime daha fazla önem vermektedir. Örgüt içerisindeki bu sosyal ve beşeri ilişkilerin yanı sıra, ekonomik, siyasal ve sosyo-kültürel çevre etkileşimi ile globalleşme ve teknolojinin yarattığı hızlı değişim sonucunda yaşanan problemler “güven” kavramını gündeme getirmiştir (Aktuna, 2007, s. 49). Örgütler için oldukça önemli olan güven kavramı neyi

ifade etmektedir? Örgütler neden örgütsel güvene ihtiyaç duymaktadır? Örgütsel güvenin oluşturulması için neler yapılmalıdır? Örgütsel güvenin yararları ve sonuçları nelerdir? gibi sorular yönetim biliminde cevap aranan konular arasındadır (Şakar, 2010, s. 21).

Sosyal Bilimlerdeki pek çok kavram gibi, güven kavramının tanımlanmasında da güçlük çekilmektedir (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008, s. 212). Güven kavramı konusunda birçok araştırmacı, çok sayıda ve farklı boyutlarda tanımların olduğunu belirtmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003, s.140; Tschannen-Moran ve Hoy, 1998). Yapılan tanımlarda güven konusunda farklılıkların ortaya çıkmasıyla birlikte, bazı yönlerde fikir birliğine de varılmıştır (Hosmer, 1995; Mayer ve diğerleri, 1995'ten aktaran Demircan ve Ceylan, 2003, s. 140). Luhmann (1979) güveni; bir kişinin karşı tarafın adil, ahlaki kurallara uygun ve öngörülebilir biçimde davranacağına ilişkin inancı olarak tanımlamıştır. Diğer bir tanımda ise güven kavramı; bir kişinin başka birinin ifadelerinden, davranışlarından ve aldığı kararlardan emin olması ve buna göre hareket etmesi olarak ifade edilmiştir (McAllister, 1995, s. 26).

Örgütlerde çalışanlar arasında ayrımcılığa veya mevcut iş açısından belirsizliğe sebep olan hareketler örgüt iklimini ve güven ortamını etkileme potansiyeline sahiptir. Bu tür eylemler örgütün imajı ve güven ortamı üzerinde zedeleyici etkiler oluşturur. Yapılan araştırmalar ve ortaya konulan görüşler incelendiğinde, örgütlerde güven ortamını olumsuz yönde etkileyen etmenlerden birinin de kayırmacı uygulamalar olduğu söylenebilir. Ayrıca, kayırmacı davranışlar muhtemelen stres, motivasyon, bağlılık, performans gibi bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerinde olumsuz etkiler oluşturabilmektedir (Turhan, 2013; Khatri ve Tsang, 2003; Khatri, Tsang ve Begley, 2006).

Kayırmacılık, yakın ilişki ağları etrafında oluşturulan çarpık bir ilişki şeklidir ve karşımıza farklı şekillerde çıkabilmektedir. Kayırmacılık; kan bağı (nepotizm), siyasi faktörler (partizanlık) ya da eş-dost ilişkisi (kronizm) sebebiyle oluşabilmektedir. (Aytaç, 2010, s. 4-5). Bu kayırmacılık çeşitlerinden nepotizm (akraba kayırmacılığı); bir kimsenin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi vb. faktörler dikkate alınmaksızın akrabalık ilişkileri esas alınarak bir devlet görevinde istihdam edilmesi ya da tayin edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Nepotizm, özellikle geleneksel bağların güçlü olduğu toplumlarda görülür. Siyasi partilerin iktidar olduktan sonra kendilerine destek veren

seçmenlerine çeşitli menfaatler sağlaması olarak tanımlanan siyasal kayırmacılık ise günümüzde pek çok ülkede yaygın olarak gözlenmektedir. Araştırmamıza da konu olan ve eş-dost kayırmacılığı olarak ifade edilen kronizm ise; “kamu görevlilerinin istihdamında liyakat (yeterlik) ve eşitlik ilkeleri yerine eş-dost ilişkilerinin esas alınması suretiyle yapılan kayırmacılık türü” olarak tarif edilmektedir (Aktan, 2001, s. 57-58). Yerli literatürde kronizm olarak ifade edilen eş-dost kayırmacılığı yabancı literatürde kronizm (cronyism) olarak geçmektedir. Kronizm sınırları çok geniş bir kavramdır ve özellikle yabancı literatürde daha geniş bir anlamda kullanılmaktadır.

Kronizm kamu ve özel tüm örgütlerde görülebilir. Bu nedenle kronizmin genel tanımının yanı sıra örgütlerde kronizmin örgütsel açıdan anlamı ve kapsamı nedir? Sorusuna cevap aramak iyi bir başlangıç noktası gibi görülmektedir. Örgütlerde kronizmin (Khatri ve Tsang, 2003) ya da Turhan’ın (2013) ifadesiyle örgütsel kronizmin tanımının yönetici-çalışan ilişkileri açısından tanımlanması gerekmektedir.

Khatri ve Tsang’a göre (2003) rgtlerde kronizm yatay ve dikey kronizm olarak iki başlık altında incelenebilir. Yatay kronizm, aynı düzeydeki çalışanlar (arkadaşlar, meslektaşlar vb.) arasındaki kayırmacı ilişkileri tanımlarken, dikey kronizm yönetici ve astlar arasındaki ilişkilere dayanmaktadır. Bu çalışmada dikey kronizm olgusu incelenmektedir. Khatri ve Tsang’ın (2003) tanımıyla örgütlerde dikey kronizm: “Yönetici tarafından astların kişisel sadakatine karşılık performans kriterlerinden çok performans dışı faktörlere dayalı olarak yönetici tarafından astlara gösterilen kayırmacılık”tır. Turhan (2013) ise bu tanımı biraz daha geliştirerek örgütsel kronizmi, “rgt çalışanlarının perspektifinden; yönetici tarafından bazı astlara, performans kriterleri ve formal prosedürlerin dışındaki faktörlere (kişisel ilişkiler, kişisel sadakat gibi) dayalı olarak gösterilen her türlü ayrıcalıklı ve kayırmacı davranış” olarak tanımlamıştır.

Genelde kayırmacılık ya da özelde kronizm, nepotizm ve partizanlık konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde, kayırmacılığın örgütlere zarar verebildiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Kayırmacılığın yoğun olarak yaşandığı örgütlerde liyakate dayalı bir sistemin kurulması oldukça zordur. Böyle bir ortamda iş verimi, motivasyon ve örgütsel bağlılık azalmaktadır. Özellikle, cret sisteminin birilerini kayıracak olması, çalışanların rgttten kopmasına yol açmaktadır (Büte, 2009, s. 737). Asunakutlu’ya göre; (2010, s. 58) kayırma davranışları örgütsel adalete zarar vererek örgütsel huzuru

olumsuz yönde etkiler. Bunun yanı sıra, örgütlerde yöneticiler bazı astları diğerlerine tercih ettiklerinde ve onları kayırdıklarında, örgütün dışlanmış üyelerinin bireysel sonuçları üzerinde negatif etkiler oluşabilir. Adalet ve güven duygusunun zarar görmesi, ilk akla gelen olumsuz sonuçlardan biridir.

Diğer örgütlerde olduğu gibi okul açısından da güven önemlidir. Okullardaki sosyal ağ yapısı ve karşılıklı bağımlılık güveni zorunlu kılar. Güven ortamının gelişmiş olduğu okullarda işbirliği ve motivasyon üst düzeydedir. Bununla birlikte okullarda güven ortamının oluşturulmasında örgüte ait ögelere büyük sorumluluklar düşer. Okul örgütü içerisinde öğretmenlerin yöneticilerine güven duyması örgüt için oldukça önem taşımaktadır (Yılmaz, 2009, s. 484). Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki bu etkileşim örgütün devamlılığını sağlayan önemli bir unsurdur. Örgütsel güven ile yöneticiye duyulan güven arasında paralel bir ilişki vardır (Tüzün, 2007, s. 108). Bu bulgular ve daha önce belirttiğimiz noktalar bize güvenin okullar ve örgütler için ne denli önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Acaba sosyal ilişkilerin bu denli yoğun olarak yaşandığı okul örgütünde yapılabilecek kayırmacı ya da kronizm kapsamındaki uygulamaların güven atmosferi üzerinde nasıl bir etkisi olacaktır? İşte bu çalışmada, bu temel noktadan hareketle, ortaöğretim kurumlarında öğretmenler tarafından algılanan örgütsel kronizmin örgütsel güven üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın genel amacı; ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler tarafından algılanan kronizmin örgütsel güven üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu genel amaç çerçevesinde aşağıdaki alt amaçlar belirlenmiştir:

Öğretmenlerin görüşlerine göre;

1. Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin kronizme ilişkin algıları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin, görev yaptıkları okullardaki kronizm algıları;
 - a) Cinsiyet, b) Yaş, c) Kıdem, d) Okul türü ve e) Öğretmen sayısı değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?
3. Öğretmen görüşlerine göre; ortaöğretim kurumlarının örgütsel güven düzeyi nedir?
4. Öğretmenlerin örgütsel güvene ilişkin algıları;

- a) Cinsiyet, b) Yaş, c) Kıdem, d) Okul türü ve e) Öğretmen sayısı değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?
5. Öğretmenler tarafından algılanan kronizmin örgütsel güven üzerinde etkisi var mıdır? Varsa ne düzeydedir?
6. Öğretmenlerin, kronizmin örgütsel güven üzerindeki etkisine ilişkin algıları;
- a) Cinsiyet, b) Yaş, c) Kıdem, d) Okul türü ve e) Öğretmen sayısı değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Literatür incelendiğinde kronizm konusunda son derece az sayıda çalışma yapıldığı görülmektedir. Mevcut çalışmaların ise ağırlıklı olarak kavramı tanımlamaya dönük çalışmalar olduğu göze çarpmaktadır. Ayrıca araştırmaların büyük bir çoğunluğu işletmelerde yapılmıştır. Yani eğitim kurumlarında örgütsel güven ile kronizm arasındaki ilişkiyi konu edinmesi bakımından bu çalışma yenidir. Diğer yandan, örgütsel güven konusunda oldukça fazla sayıda araştırma olmasına rağmen, örgütsel güveni yordayacak değişkenlere ilişkin yapılacak daha çok araştırmaya gereksinim olduğu düşünülmektedir. Çünkü okulun misyonunu gerçekleştirebilmesi için öğretmen-yönetici-öğrenci arasında güvene dayalı ilişkiler kurulmalıdır. Bu nedenle, okullarda yönetici ve öğretmen arasındaki ilişkilerde güvenin önemli bir yordayıcısı olduğu tahmin edilen kronizm konusunu incelediği için bu araştırma önemli görülmektedir.

1.4. Sayıtlar

- 1) Anket yoluyla edinilen bilgiler, örnekleme dâhil edilen öğretmenlerin görüşlerini tam olarak yansıtmaktadır.
- 2) Veri toplama aracı araştırma amacıyla elde edilecek bilgiler için yeterlidir.

1.5. Sınırlılıklar

- 1) Araştırma, öğretmenlerin ankete verdikleri cevaplarla sınırlıdır.
- 2) Araştırma, evreni temsil etmesi için seçilen öğretmenlerden oluşan örneklem ile sınırlıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

II. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Araştırmaya konu olan kronizm ve örgütsel güven kavramlarına ilişkin kuramsal açıklamalar bu bölümde verilmiştir.

2.1. Kayırmacılığın Tanımı, Temelleri, Tarihi Seyri ve Türleri

Birey ve örgüt arasında önemli bir ilişki ve bağımlılık vardır. İnsan tarafından oluşturulan örgüt, yine insan için önemli bir elzemdir. Örgüt, insanların işbirliği gereksiniminden doğar. İnsanlar tek başlarına yapamadıkları amaçlarını gerçekleştirebilmek için işbirliği yaparlar. Bu işbirliği sonucunda toplumsal yaşam oluşur. Örgüt, bir taraftan bireylerin sınırlı yeteneklerinden yararlanırken diğer taraftan bireysel amaçların gerçekleştirilmesinde aracı rol üstlenir. Toplum hayatında bu denli önemli bir fonksiyonu olan örgütlerin var olabilmesi ve varlıklarını sürdürebilmesi bazı öğelere bağlıdır. Barnard (1938, s. 73), bir örgütün varlığı için üç öğeyi gerekli görür. Bunlar: (1) İletişimde bulunabilecek bireyler, (2) isteklilik ve (3) ortak amaçtır (Aydın, 2010, s. 13-14).

Örgütler bireyler tarafından oluşturulur. Örgütleri oluşturan bireyler arasında yaşanan karşılıklı bir etkileşim süreci vardır. Bu etkileşim ağı ile birlikte oluşturulacak olumlu bir iklim yapısı örgüt için oldukça önem taşımaktadır. Zira, yaratılacak olumlu bir örgüt iklimi çalışanları motive ederek onların motivasyon düzeylerini yükseltecektir (Gök, 2009, s. 603). Örgütsel iklim, örgüte kimlik kazandıran, çalışanların davranışları üzerinde etkili olan ve onlar tarafından algılanan, örgüte ait olan tüm özellikleri ifade eder (Ertekin, 1978, s. 6). Gilmer de (1972, s. 36) örgüt iklimini örgüt içindeki bireylerin davranışlarını etkileyen ve örgütü diğer örgütlerden ayıran özellikler bütünü olarak tanımlamıştır (Akt: Çağlar, 2008, s. 3). Örgütsel iklim; verimlilik, iş tatmini, performans ve örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Farklı araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda örgütsel iklimin; iş motivasyonu üzerinde doğru yönlü bir etkiye sahip olduğu (Gök, 2009), örgütsel bağlılığı artırdığı (Çağlar, 2008) ve iş tatmin düzeyi ile pozitif yönde bir ilişkiye sahip olduğu (Özdemir, 2006) gibi bulgulara ulaşılmıştır.

İklim, sağlıklı örgüt yapısı açısından da önemli mihenk taşlarından biridir. Hoy ve Miskel'e (1991/2010) göre sağlıklı örgüt, teknik, yönetim ve eğitim boyutları arasında bir uyum dengesinin bulunduğu yapıdır. Örgütün yapısı ve sağlığı açısından bu denli önemli bir fonksiyonu olan iklim, örgüt içerisindeki etik olmayan davranışlardan etkilendir. Griffin ve Ebert (1999, s. 82) etik olmayan davranışı, bireysel inançlar ve sosyal normlarca kötü ve yanlış olarak belirtilen davranışlar olarak ifade etmiştir (Akt: Büte, 2011, s. 105).

Kayabaşı (2005) yaptığı çalışmada etik olmayan davranış ifadesi yerine politik yozlaşma kavramını kullanmış ve örgütlerde görülen yozlaşma türlerini sıralamıştır. Büte'nin (2011), Acar (2000) ve Aydın'dan (2001) aktardığı bilgilere göre ise; örgüt içerisinde en yaygın görülen etik dışı davranışlar; ayrımcılık, kayırma, rüşvet, yıldırma (korkutma), ihmal, sömürü (istismar), bencillik, yolsuzluk, işkence (eziyet), yaranma (dalkavukluk), şiddet (baskı-saldırganlık), ilişkilerine politika karıştırma, hakaret ve küfür, bedensel ve cinsel taciz, kötü alışkanlıklar, görev ve yetkinin kötüye kullanımı, dedikodu, söylenti, zimmet, dogmatik davranış ve yobazlık (bağnazlık) olarak sıralanmıştır.

2.1.1. Kayırmacılığın Tanımı

Kayırmacılık, gündelik hayatta ve bürokrasi literatüründe sıkça karşılaşılan kavramlardan biridir (Aytaç, 2010, s. 3). Kayırmacılık konusunda yapılan tanımlardan bazıları şunlardır:

Oktay'a (1983) göre kayırmacılık kamu kurumlarında ya da bu kurumlarla toplumsal çevre arasındaki ilişkilerde, akrabalık, dost olma, aynı okulda okumuşluk, aynı yöreden olmak, aynı siyasi partinin çizgisinde bulunma gibi özelliklerin nesnel yönetim ölçülerini geri plana itmesidir (Aktaran Büte, 2011, s. 385).

Kayabaşı'na (2005, s. 56) göre kayırmacılık; politik karar alma sürecinde ortaya çıkan bir yozlaşma türüdür.

Kayırmacılık genel olarak yolsuzluk kavramıyla anılır. Ancak, yolsuzluk, kayırmacılığın yanında özel ve kamusal alanlarda görülen rüşvet, rant kollama gibi kavramları da içermektedir. Yolsuzluk kavramıyla ilgili alanyazın incelendiğinde farklı tanımlar geliştirildiği görülmektedir. Bu tanımlardan hareketle yolsuzluk davranışı; toplumların güvenliğini ve istikrarlı gelişimini tehlikeye sokan, toplumsal ve ekonomik

gelişmeyi tehdit eden, demokratik sistemin işlemesine, ahlaki değerlere ve sosyal adalete zarar veren önemli problemlerden biri olarak açıklanabilir (Karakaş ve Çak, 2007, s. 74-76). Özellikle antropolojik çalışmalarda yolsuzluk olarak ele alınan kayırmacılık, rüşvet, bahşiş vb. ilişkiler kültürel ahlak düzleminde çok da yanlış olarak görülmeyen, toplumun geneli tarafından başvurulmuş ve bir takım sosyal ve bürokratik işlevleri de olan fiillere karşılık gelirler (Aykaç, 2006'dan aktaran Aytac, 2010, s. 3).

Kayırmacılık kavramı zaman zaman ayrımcılık ile birlikte kullanılır. "Fark gözetme, eşit muamele etmeme" (Zeytinoğlu, 2010, s. 117) olarak da ifade edilen ayrımcılık, kayırmacılık ile benzer anlamda kullanılır. Çoğunlukla ön yargılardan doğan bir durumu ifade eden ayrımcılık, belirli bir gruba üye olan bireylerin kaynaklara, hizmetlere ve mallara ulaşımını engeller (Çalım ve Zorlu, 2012, s. 170). Kayırmacılığın temelinde bireyleri benzerler ve benzemezler olarak ayırt etme eylemi vardır. Bununla birlikte kayırmacı uygulamaların sonunda birey ve örgüt açısından ayrımcılık oluşur. Genel olarak ayrımcılık, kayırmacılık kavramı gibi olumsuz olarak algılanır. Ancak pozitif ayrımcılık kavramı dezavantajlı gruplara yarar sağlanmasını ifade eder. Bu yolla eşitliğin sağlanması hedeflenir.

Yolsuzluk ve ayrımcılık kavramıyla birlikte kayırmacılık, nepotizm, kronizm, patronaj, klientalizm vb. kavramlarla da ilişkilendirilir. Ancak kayırmacılık kavramı, bu kavramlardan daha geniş kapsamlıdır ve bu kavramları bünyesinde barındırır. Bir kimsenin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi gibi faktörler dikkate alınmadan, sadece politikacı, bürokrat ve diğer kamu görevlileri ile olan akrabalık ilişkilerinin dikkate alınarak bir devlet görevinde istihdam edilmesine ya da tayin edilmesine "akraba kayırmacılığı" ya da "nepotizm" denir. "Eş-Dost Kayırmacılığı" olarak adlandırılan "kronizm" ise kamu görevlilerinin istihdamında özellikle eş-dost ilişkilerinin esas alınması suretiyle yapılan kayırmacılık türü olarak tarif edilmektedir (Aktan, 2001, s. 57-58).

Kayırmacılık genel olarak resmi örgütsel ilişkilerle ilgili olarak algılansa da informal, özel ya da biçimsel olmayan kurumlarda da yaygın bir tutumu temsil eder. Çünkü kayırmacılık, toplumsal sistemin hemen her alanına sinmiş ve geniş bir yelpazede yayılmıştır. Kayırmacı ilişkiler çeşitli kurallarla önlenmeye çalışılmasına rağmen hemen her sektörde kendine yer edinmiştir. Bu noktada bireyler arasındaki akrabalık, arkadaş çevresi, okul arkadaşlığı, meslektaşlık, aynı mezhepten olma, aynı

tarikata üye olma, kirvelik, musahiplik, aynı köyden/topraktan olma (hemşerilik), komşuluk, aynı mahalleden olmak vb. yakınlıklar/bağlılıklar, bürokratik ya da organizasyonel yapılar içindeki ilişkilerde kayırmacı tutum ve davranışların artmasına neden olmaktadır (Aytaç, 2010, s. 5-6).

Yapılan tanımlarda; kayırmacılık kavramıyla ilgili biçimsel açıdan farklı görüşlerin ve yerleştirmelerin yapılmasına karşın, öz itibariyle, kayırmacılıkla akraba, eş dost, siyasi nüfuz gibi yakınlıkların kullanılarak ayrıcalık edinilmesi bir başka deyişle yakınların korunup kollanması, onlara çıkar sağlanması anlatılmak istenir. Bir başka odak nokta da kayırmacılık ilişkisinde, esasta, kayırma yapan ile kayırılan olarak iki taraf vardır. Bu ilişkide kayıran ve kayırılan arasındaki ilişki dikey ve hiyerarşıktır ve her iki taraf da karşılıklı olarak yarar elde eder (İlhan ve Aytaç, 2010, s. 63).

Kayırmacılık anlam olarak zengin bir kavramdır ve farklı form ya da isimlerle örgütlerde yaygın olarak görülür. Gelenekçi toplum yapısı, kayırmacılığı meşru gören anlayış, küreselleşmenin oluşturduğu toplum yapısında benzerlerle (aynı aileden olma, aynı okulda okumuşluk, meslektaşlık, aynı siyasi görüşte olma, aynı mezhepten olma, aynı mahalleden olmak vb.) bir arada olma isteği kayırmacılığın ortaya çıkmasına ve gelişmesine neden olan faktörlerdir.

2.1.2. Kayırmacılığın Tarihi Seyri

Bürokratik yapılarda çok değişik biçimleri olan kayırmacılık olgusu, ilk kez 1828 yılında kamuya memur alımında ABD başkanlık seçimini kazanan General Jackson tarafından uygulanan kayırma sisteminin uygulamada istismarıyla, politika ve yönetim literatürüne girmiştir (Tortop, 1994, s. 48'den aktaran Büte, 2011, s. 385). 1952 yılında ise ABD'de Truman yönetimi resmi posta idaresine liyakat ölçüleri yerine arkadaşlık ilişkilerini kullanarak atama yapmakla kronizm ile itham edilmiştir. Truman yönetimi, arkadaşlarını hükümet kurumlarına yerleştirmekle suçlanmıştır (Khatri ve Tsang, 2003, s. 3). Bunların yanında değişik zamanlara ait farklı yerlerde ele geçirilen arkeolojik bulgular kayırmacı uygulamaların daha eski dönemlerde de gerçekleştiğini göstermektedir. Nitekim Kayabaşı'nın (2005, s. 42) Şaylan'dan aktardığına göre; yolsuzlukların tarihi, devlet kurumunun tarihi kadar eskidir.

Farklı yerlerde değişik dönemlere ait ele geçirilen arkeolojik bulgular, yönetimde kayırma uygulamalarının antik çağlara kadar uzandığını göstermektedir.

Platon kız kardeşinin oğlunu maddi açıdan yoksun olduğu gerekçesiyle kendisinden sonra akademinin yöneticisi olarak görevlendirmiştir (Çarıkçı ve Arslan, 2010, s. 27-28). Tepav (2006, s. 33) ise İstanbul Arkeoloji Müzesi'ndeki M.Ö. 4000 yıllarına ait Sümer tabletinde geçen kayırmacılığa örnek teşkil edebilecek bir olayı anlatmıştır. Tablette okulda başarısız olan bir öğrencinin ailesinin girişimleri sonucu sınıf başkanı olduğu anlatılmaktadır.

Türk yönetim geleneğinde kayırmacı uygulamalar özellikle devlet sisteminin bozulmaya başlamasıyla birlikte yaygınlık kazanmıştır. 18. yüzyılda, Osmanlı ayanı padişahın sarayındaki yaşantısını taklit edercesine büyük konaklar kurmuştur. İktidarlarını güçlendirme amacıyla hareket eden ayanlar genç ve yetenekli Osmanlıları, işe alarak onları kendi ailelerinden kişilerle evlendirmiş ve bu yolla o kişilerle akrabalık oluşturmuştur. O dönemde kabiliyetli gençler, yüksek rütbeli birinin dikkatini çekerek onun resmi maiyetine girme şansına sahipti. Hatta himaye edilen kişi mühürdar veya divitdar gibi görevlerle haminin yanında bulunabilirdi. Osmanlı yönetim sistemi içerisinde bu yolu kullanarak üst mevkilere gelen pek çok kişi olmuştur. Özellikle 18. yüzyıla gelindiğinde, bu uygulama öyle yaygınlık kazanmıştır ki döneminin biyografileri ile tarihçilerinde “damat olmak” sözü, ilgili memurun kendine bir hami bulmasını ve nüfuz sahibi bir aile yoluyla Osmanlı yönetimi içinde üst kademelere gelmesini anlatmak amacıyla kullanılır olmuştur (Polatlı, 2009). Dikkat edilecek olunursa yönetim kademelerinde yükselmek için zamanla karşılıklı çıkar alışverişine dayanan bir sistem oluşturulmuştur. Günün toplumsal yapısı içerisinde de farklı yollarla da olsa bu tür olaylar yaşanmaktadır.

Ortaylı'nın (2006) bahsettiği ve Osmanlı Devleti'nin gerileme döneminde yaygınlık kazanan “beşik uleması” sistemi ise aslında başlı başına bir nepotizm uygulamasıdır (Çarıkçı ve Arslan, 2010, s. 32). Bu sistem içerisinde müderrislerin çocukları doğduğu andan itibaren medrese öğretmeni sayılmıştır.

Kanuni dönemi veziriazamlarından İbrahim Paşa, Osmanlı'da kayırmacı uygulamaların aydınlatılması noktasında hem hami, hem de himaye edilen olarak, iyi bir örnek oluşturmaktadır. Padişah ile veziriazam arasındaki ilişki birçok kayırmacılık türünü örnekler yapıdadır. Sultanın şehzadeliğinden itibaren yakınında olan İbrahim Paşa kariyerinde hızla yükseltilmiş ve sultanın damadı olmuştur (Tezcan, 2004, s. 1-2).

Yakın tarihimizde de 1980'lerden bu yana ortaya çıkan yolsuzluklar arasında İstanbul Bankası yolsuzluğu, Jaguar Olayı, Karayolları yolsuzluğu, İSKİ yolsuzluğu, TÜRKBANK yolsuzluğu, Hayali İhracat yolsuzlukları sayılabilir (Tarhan, 2005, s. 39'dan aktaran Çarıkçı ve Arslan, 2010, s. 36).

Tarihsel süreç içerisindeki yolsuzluk kapsamında değerlendirilebilecek eylemler incelendiğinde, gerek devlet yönetimine ve gerekse örgüt yönetimine kayırmacılığın yeni olmadığı söylenebilir.

2.1.3. Kayırmacılığın Sosyolojik Temelleri

İnsanlar neden kayırmacı tutum ve davranış sergiler? Bu sorunun cevabını verebilmek oldukça zordur. Zira insanları bu tür davranışlara yönlendiren pek çok sebep olabilir. Bununla birlikte şöyle bir çerçeveleme de yapılabilir: Kayırılanın yanında kayıranın da bir çıkarının olduğu gerçeğidir. Kayıran, kayırmacı tutumunun karşılığını bir şekilde almaktadır. Bu karşılık bir siyasetçinin oylarını artırması, bir yöneticinin maddi olarak çıkar sağlaması, bir gruba (dernek, kulüp, birlik, akraba topluluğu vb.) üyeliğin güçlendirilmesi, vefa borcunun ödenmesi gibi birçok şey olabilir (Erdem, 2010, s. 1). Bu açıdan kayırmacılığın oluşum sürecinde toplumsal kültürle olan ilişkisi oldukça önem arz etmektedir.

2.1.3.1. Kayırmacılık ve Toplumsallaşma

Toplum, insanlar arasındaki ilişki ve etkileşimlerden meydana gelir (Kılıç, 2006, s. 30). İnsan toplumsal bir varlıktır. Aristo insanı hayvanlardan toplumsal olması ile ayırır. Toplumsal bir varlık olarak insan, edinmesi gereken rolleri, tutumları ve temel becerileri yine toplum içerisinde öğrenir (Aydoğan, 2009, s. 74).

Toplumsallaşma, doğumdan başlayarak yaşam boyunca süren uzun bir dönemi kapsar. Toplumsallaşma, belirli bir toplumun davranış kalıplarını kazanarak topluma ait bir birey durumuna gelme sürecidir. Bu süreç sonunda birey bir kişilik kazanır. Durkheim'in eğitimi, "daha yaşlı kuşakların henüz toplumsal yaşama hazır duruma gelmemiş kuşaklar üzerindeki eylemi" olarak tanımlayışı da aslında toplumsallaşmayı anlatmaktadır. Toplumsallaşma, bir kimsenin içinde birtakım fonksiyonları olabileceği belirli bir toplumun tarzlarını öğrenmesi sürecidir. Bu süreç uygun örneklerin, değerlerin ve duyguların kişiselleştirilmesini ve öğrenilmesini kapsar. Toplumsallaşma,

bir kişi ile diğer insanlar arasında geręekleřen ve toplumsal davranış örneklerinin kabulünü ve uygulanmasını sağlayan bir etkileşim sürecidir (Tezcan, 1984, s. 36-37). Bu toplumsallaşma sürecinde bireyin toplumun isteklerine uyan davranışlar sergilemesi oldukęa önem taşır (Tezcan, 1984, s. 37).

Kayırmacılık temelde bir toplumsallaşma sürecinin ürünüdür. Toplumdaki ilişki kalıpları, etkileşim, işbirliği, dayanışma, destek olma, kayırma/kollama, arka çıkma ya da çatışma, ayrışma, dışlama vb. durumlar toplumsallaşma süreci içinde oluşur. Birey, toplumsallaşma süreci içerisinde kişiliğini tamamlar ve toplumun bir parçası olur. Toplum içerisinde yaşayan insan topluma ait normlara, değerlere göre hayatını düzenler. Gruba olan bağlılığından hareketle, zaman zaman yanlı bir konum sergiler, iş ortamında grubunun çıkarlarını koruyucu davranışlar sergiler. Tamamen formal ortamlarda bile kendisine benzeyenden yana tutum geliştirir (İlhan ve Aytaç, 2010, s. 67). Bu benzerlikler toplumun yapısına ve kültürüne göre çeşitlilik gösterebilir. Kimi toplumlarda etnisite, kimilerinde inanç, kimilerinde mezhep, kimilerinde hemşehrilik, kimilerinde ise çıkar ilişkileri önem kazanabilir (Turhan, 2013).

Birey, dünya görüşüyle daima belirli bir toplumsal kümeye, özellikle aynı düşünce ve eylem biçimine sahip olduğu kümeye bağlıdır. İnsan, toplum adamıdır ve çoğunlukla herkesin gittiği yolda düşünür ve gider (Gramsci, 2003, s. 14'ten aktaran Asunakutlu, 2010, s. 49). Yani insan toplumsal yapı içerisinde benzerleri ile bir araya gelme ve onlarla birlikte hareket etme eğilimindedir. Bu açıdan bakıldığında toplumsallaşma kayırmacılık ya da kronizm temelli ilişkilerin başlatıcısı olarak değerlendirilebilir.

2.1.3.2. Kayırmacılık, Etnisite, Benzerlik ve Benzemezlik

Etnik gruplar her türlü kültür farklılıkları ile ırki, daha ziyade kültürel öğeler üzerine teşekkül eden ve diğerlerinden ayrılan sosyal gruplardır. Toplum içerisinde farklı etnik gruplar olabilir. Etnik grup, diğerlerinden önemli farklılıklara sahip topluluktur. Etnik gruplar içinde yaşadıkları hakim kültür unsurlarından ayrılrsa da kendi ilerinde birçok ortak paydaya sahiptir. Weber'e göre, etnik gruba girmede kan bağının çok önemi yoktur. Akrabalık bağı olmadan da iki kişi aynı etnik grup içerisinde bulunabilir (Nişancı ve Işık, 2012, s. 110).

Örgütsel seviyede kayırmacılığa temel olarak “benzerlik ve benzemezlik metaforu” gösterilir. Nepotik ilişkilerle birlikte, fizyolojik ve psikolojik özellikleri benzeyen, hayata bakışı ve tercihleri birbirine yakın olan, benzer olaylara benzer tepki veren kişiler “benzer” kavramıyla ifade edilirken, bu boyutlarda farklılıklar içeren kişiler için “benzemez” kavramı kullanılmaktadır (Asunakutlu, 2010, s. 50). Aynı etnik gruba sahip olma da bireylerin benzerler ve benzemezler algısı üzerinde etkili olmaktadır.

Toplumsallaşma sürecinde, insanların benzerleri ile aynı ortamda bulunma isteği doğal karşılanmalıdır. Toplumsal yapıların farklılıkları içeren yapısı, insanların yakın ve benzerleriyle bir araya gelerek gruplar oluşturmaya neden olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında kayırma ilişkisi, benzerler arasında birlik oluşturma arzusunun bir sonucu olarak görülebilir. Yani kayırma eyleminin temelinde, insanların karmaşık sosyal yapılar içindeki belirsizlik ve güvensizliği gidermek amacıyla, yakınlarından ve benzerlerinden oluşan bir topluluk oluşturmalarının bulunduğu söylenebilir (Asunakutlu, 2010, s. 49).

2.1.3.3. Kayırmacılığın Toplumsal Kültürle İlişkisi

Kayırmacı davranışlarla toplumun değer ölçütleri arasındaki ilişki kaçınılmazdır. Bir toplumda kayırmacı tutum ve davranışların oluşması, kayırmacılığın normal bir davranış şekli olarak görülmesini sağlayan değer ve anlam ölçütlerinin toplumun kültürü içinde yer etmesiyle mümkündür. Sosyal bilimciler de kayırmacılık ediminin çoğu zaman toplumsal kültürden destek aldığını ifade etmiştir. Kayırmacı eğilimler toplum içerisinde yaygın olarak görülüyorsa, buradan toplumun bu konuya bakış açısını görmek mümkündür. Zira eylemler, kültürel onay aldığı durumlarda yaygınlaşma eğilimi gösterirler. Bununla birlikte kayırmacı uygulamaların toplum içerisinde görülmesi çok sayıda sosyo-kültürel etkenle de yakından ilişkilidir. Bu noktada; aile yapısı, çocuk yetiştirme düzeni, akrabalık bağları, devletin konumu gibi unsurlar kayırmacı eğilim ve davranışların toplum içerisinde görülmesi üzerinde etkili olmaktadır (İlhan ve Aytaç, 2010, s. 61-66).

Kayırmacılık ile ilişkili olarak toplumsal yapı içerisinde oluşabilecek en önemli olumsuzluklardan biri stigma (damgalama) dır. Stigma ya da diğer adıyla damgalama, kişinin toplum tarafından reddedilmesine yol açan fiziksel veya davranışsal özelliklerini

ifade eder. Bireylerin farklı özellikleri zamanla ayrımcılık oluşturur ve bu durum damgalama ile sonuçlanabilir. Damgalama sonucunda, damgalanan kişi toplumda statü kaybına uğrar ve daha sonra yapısal ayrıma maruz kalır (Kapıkıran ve Kapıkıran, 2013, s. 131-132).

Kayırmacı benliğin oluşmasına kültürler/sosyal yapılar farklı tepkiler verirler. Toplumların değer yargıları, kültürel öncülleri bu farklılıkları oluşturur. Özellikle aile, akraba, cemaat, aşiret bağlılıklarının güçlü olduğu toplumlarda kayırmacı davranışlar daha yaygın görülür. Zira aile ve akrabalık bağları kişilere benzerlerine karşı sorumluluk yükler, onları koruyucu, kollayıcı bir tutum almaya yönlendirir. Gelenekçi toplum yapısı olarak adlandırılan sistemlerde genel olarak bu tür eylemler yaygın olarak görülür (İlhan ve Aytaç, 2010, s. 70-72).

Her ne kadar kayırmacılık ya da kronizm her kültürün organizasyonlarında değişen bir ölçekte var olsa da belirli kültürel değerler kronizmin çoğalması açısından daha uygun bir ortam oluşturmaktadır. Özellikle tikelciliğin (belirli bir topluluğa bağlılığın) kronizmin iki öncülüne yol açacağı düşünülür. Bunlar: güçlü grup içi önyargı ve koşulsuz kişisel sadakattir. Bu iki öncüle neden olan kültürel özellikler ise partikülarizm ve paternalizmdir. Partikülarizm, belirli bir gruba üyeliğin her şeyin üstünde görüldüğü ve grup üyelerine farklı davranmanın normal ve etik bir davranış olarak değerlendirildiği bir kültürel özelliktir. Paternalizm yada pederşahilik ise güce sahip olanların otoritesinin kabullenildiği ve onlara koşulsuz sadakatin önemsendiği, güçlü olanların ise zayıf olanları koruma ve kollama eğiliminde olduğu bir düşünme biçimi ve kültürel niteliği ifade eder (Khatrı ve Tsang, 2003, s. 291). Bu iki kültürel özellik daha çok geleneksel doğu toplumlarında bulunur ve kayırmacı ilişkilerin temelini oluşturur.

2.1.4. Kayırmacılığın Türleri

Kayırmacılık, bir kişi veya grubun çıkar sağlamasına yönelik olarak yapılan hak ve adaletten sapma eğilimidir. Bu genel tanımın yanında konu biraz daha derinlemesine incelendiğinde kayırmacılık kavramına ilişkin çok sayıda alt başlıkla karşılaşmaktadır. Erdem'e (2010, s. 1) göre akraba kayırmacılığı, eş-dost kayırmacılığı, çıkar merkezli kayırmacılık, ideolojik kayırmacılık, hemşeri kayırmacılığı gibi konular bunlardan bazılarıdır.

Alanyazın incelendiğinde kayırmacılık kavramı ve türleri üzerine yapılan tanımlamaların farklılaştığı görülmektedir. Kronizm olarak isimlendirilen olgu, yerli literatürde eş-dost kayırmacılığı ya da halk arasında “adam kayırma” (Turhan, 2013) olarak isimlendirilmektedir. Kan bağından dolayı kayırma ise akraba kayırmacılığı ya da nepotizm olarak yerleşmiştir (Araslı ve Tümer, 2008: 1238-1239). Ayrıca aynı kabile veya aşiretten insanların kayırılması eğilimi söz konusu ise buna Tribalizm (Tribalism) denmektedir (Loewe vd., 2007, s. 21’den aktaran Büte, 2011, s. 385).

Kayabaşı’na (2005) göre politik bir yozlaşma türü olarak kayırmacılık; adam kayırmacılık, siyasal kayırmacılık ve hizmet kayırmacılığı olmak üzere üç ayrı başlık altında incelenebilir. Ayrıca adam kayırmacılık da, akraba kayırmacılığı (nepotizm) ve eş-dost kayırmacılığı (kronizm) olmak üzere iki farklı şekilde karşımıza çıkabilmektedir.

Farklı sınıflandırmalarla birlikte kayırmacılığın en yaygın kullanılan ve kamu kurumlarında sıkça rastlanılan üç farklı biçimi; “Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm)”, “Eş-Dost Kayırmacılığı (Kronizm)” ve “Siyasal Kayırmacılık (Partizanlık)” dır. Bu noktadan sonra bu kayırmacılık türlerinin kapsamlı tanımları yapılacak ve kronizm olgusu derinine incelenecektir.

2.1.4.1. Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı)

Nepotizm kavramı, Latince “yeğen” anlamına gelen “nepos” sözcüğünden gelmektedir (Kiechel, 1984, s. 143’ten aktaran Büte ve Tekaraslan, 2010, s. 3). Nepotizm, çalışanların istihdam edilmesi ve terfi ettirilmesinde bilgi, beceri, yetenek, başarı ya da eğitim düzeyi gibi liyakat ilkelerinin yerine kan bağının dikkate alınmasıdır (İyışeroğlu, 2006, s. 44). Nepotizm, özellikle akrabalık ilişkilerinin daha sıkı, güçlü olduğu ve geleneksel bağların yoğun olarak yaşandığı toplumlarda görülür (Erdem ve Meriç, 2012, s. 142).

Nepotizmin, örgütler için pek çok yıkıcı sonucu vardır. İş hayatında uygulanan nepotizm uygulamaları, kayrılan açısından bir zafiyete; iş ortamı açısından ise liyakat ölçütlerine göre hareket edilmediğinden iş kaybına ve başarısızlığa yol açmaktadır. Bununla birlikte özellikle aile işletmelerinde nepotizmin olumlu sonuçlarının varlığını destekleyen çalışmalar da vardır. Bunun nedeni aile işletmelerinde benzerlerle bir arada bulunma isteğinin bir sonucu olarak yöneticilerin aile üyelerinden atanmasının bir

avantaj olarak değerlendirilmesidir (İyişleroğlu, 2006, s. 44-47). Bu durumla birlikte genel olarak yapılan çalışmalar nepotizmin çalışanlar üzerinde olumsuz sonuçlar oluşturduğunu göstermektedir (Araslı ve Tümer, 2008; Büte, 2010; Asunakutlu ve Avcı, 2010).

2.1.4.2. Partizanlık (Siyasal Kayırmacılık)

İktidara gelen siyasi partinin, kendisini destekleyen seçmen gruplarına çeşitli şekillerde ayrıcalıklı işlem yaparak haksız yere menfaat sağlaması siyasi kayırmacılık olarak adlandırılır. Alanyazında küçük anlam farklılıklarıyla birlikte siyasi kayırmacılık yerine; politik yandaşlık, partizanlık, patronaj kavramları da kullanılmaktadır (Aktan, 2001, s. 58).

Partizanlık, yönetimde yaşanan yozlaşmanın bir göstergesi olarak yönetim kademelerinde yaygın olarak görülmektedir. Bu süreçte siyasi alanda seçmenler ile siyasi aktörler arasında karşılıklı bir çıkar alış-verişi yaşanmaktadır. Benzerleri sayesinde iktidara gelen partiler kendilerine destek veren seçmen gruplarına değişik şekillerde ayrıcalıklar sağlayarak bir anlamda onları ödüllendirmektedir (Pektaş, 1999).

2.1.4.3. Kronizm (Eş-Dost Kayırmacılığı)

Alanyazında “ahbap-çavuş ilişkisi”, “eş-dost kayırması”, “yakın kayırması” olarak da ifade edilen kronizm, kamu görevlilerinin istihdamında, liyakat ve eşitlik ilkelerinin değil, eş-dost ilişkilerinin esas alınması yoluyla yapılan kayırmacılık türüdür. Esasen, kronizm ile nepotizm arasında çok fazla bir fark olmamakla birlikte, kronizmde kayırılan kişi, "akraba" değil, "eş-dost", "arkadaş" ve benzeri kimselerdir (Aktan, 2001, s. 57). Bununla birlikte kronizm, nepotizmden daha geniş anlamda kullanılarak yakın arkadaşların da saadet çemberine dahil edildiği bir durumu anlatmaktadır (Karakaş ve Çak, 2007, s. 78).

Kronizm sonucunda arkadaşlık grubu içerisinde, üyeler arasında duygusal bağlılıklar gelişirken örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğmaktadır (Aytaç, 2010, s. 5). Çünkü kronizmde arkadaş, eş-dost ve tanıdıklara tanınan tolerans diğer kişilere tanınmamakta ve böylece eşitlik ilkesine aykırı davranılmaktadır. Bunun sonucunda da vatandaşların örgüte olan bakış açıları olumsuzlaşmaktadır (Erdem ve Meriç, 2012, s. 143).

Sosyal ağ yapılarının ürettiği, kişi ya da grupların birbirini kayırmasıyla sonuçlanan etik dışı uygulamaları ifade eden ve araştırmamıza da konu olan kronizm kavramını daha detaylı olarak incelemek gerekmektedir.

2.2. Kronizm Kavramı

Bazı kişilerin yetenekleri ve üstünlükleri yüzünden değil, sadece kilit noktalardaki kişilere yakınlıkları sayesinde farklı muamele görmeleri ve çıkar sağlamaları olarak ifade edilen kronizm, kelime kökü olarak 17. yüzyılda Cambridge Üniversitesi öğrencilerinin kendi aralarında kullandıkları uzun sürecek olan yakın arkadaşlık anlamına gelen “crony” kelimesinden gelmektedir (Khatri & Tsang, 2003).

1952 yılında ABD’de Truman yönetiminin resmi posta idaresine liyakat ölçülerinin yerine arkadaşlık ilişkilerini kullanarak atama yapması suçlaması üzerine New York Times’da bir gazeteci bu uygulamayı kronizm (cronyism) olarak tanımladı ve kelime “politik” bir tabir olarak kullanıma girdi (Khatri & Tsang, 2003). Buradaki kullanımıyla kronizm, Araslı ve Tümer’in (2008, s. 1239) “bir kimsenin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi gibi işin gerektirdiği niteliklere sahip olmaksızın sadece çok eski yakınlarına özellikle de politik tercihe yakınlık gibi nedenlerle ayrıcalıklı bir şekilde davranma” olarak ifade ettikleri şekilde siyasi kayırmacılık olarak kullanılmaktadır. Alanyazın incelendiğinde kronizmin siyasal kayırmacılığa karşılık geldiği bazı yabancı ve yerel çalışmaların olduğu görülmektedir. Bu çalışmalarda kronizm, genel olarak, yakınları kayırmanın bir biçimi olarak nitelendirilerek bu kayırma biçiminde ahabap-çavuş ilişkileri söz konusu olmakla birlikte, daha çok politik tercihe yakınlığın ön planda olduğu vurgulanmaktadır.

Kronizmin, siyasal kayırmacılık olarak addedildiği çalışmalarda eş-dost kayırmacılığı olarak favoritizm sözcüğü kullanılmaktadır. Bu kullanımıyla favoritizm, Araslı ve Tümer (2008) tarafından “işyerinde işe alma süreci, çalışanlar ile ilgili kararlar ve terfi konularında eş-dost, ahabap ve arkadaşlara ayrıcalıklı bir şekilde davranma” olarak tanımlanmaktadır (Araslı ve Tümer, 2008, s. 1239). Bu kullanımların yanında kronizm genel olarak eş-dost kayırmacılığı olarak kabul görmektedir.

Kronizm, kamu alanında yaygın kullanılan bir kavram olarak örgütlerde de ortaya çıkabilir. Bu yönüyle Turhan (2013) tarafından örgütsel kronizm, yönetici-çalışan ilişkilerinde yaşanmakta ve bir yöneticinin performans dışı faktörlere dayalı

olarak bazı astları kayırması ve güç ve yetkisini onlara avantaj sağlayacak şekilde kullanması olarak tanımlanmaktadır.

2.2.1. Kronizmin Doğası: Yatay ve Dikey Kronizm

Kronizm yaygın bir sosyal kavramdır. Yatay ve dikey kronizm olmak üzere iki tip kronizm arasında bir ayrımın yapılması önemlidir. Yatay kronizm aynı sektörde çalışan kişiler, dostlar ve meslektaşlar gibi akran olan kişi ve taraflar arasında oluşmaktadır. Asya finansal krizine yol açmakla suçlanan kronizm formu yatay kronizmdir. Asya finansal krizine yol açan yatay kronizmde tercihli müşterilerine (diğer bir ifadeyle ahabplarına) finansal kuruluşlar tarafından geniş ölçekli ucuz krediler verilmiştir. Yatay kronizm akranlar arasında vuku bulurken ve organizasyonlar üstü veya organizasyonlar arası olabilirken dikey kronizm ise organizasyon bünyesindeki üst-alt ilişkisine dayalı olan bir kavramdır. Burada kronizm kişisel sadakat karşısında patronluk anlayışının azalmasını ifade etmektedir. Nitekim örneğin Amerika'daki kilise krizi çoğunlukla "hiyerarşik korumaya" atfedilmekte olup bu da dikey kronizmin mevcut olduğunu göstermektedir (Khatri ve Tsang, 2003).

Khatri ve Tsang'a göre (2003) iyi bir performansı olan bir çalışan sadece üstünün ilgili diğer kişinin üstüne karşı olan sadakatini ve kişisel ilişkilerini değerlendirmesi esasına dayalı olarak diğer kişiyi desteklemesi nedeniyle ücret artışı veya terfi gibi imkânları kaybedebilmektedir. Böylece performans kronizmde arka planda yer almaktadır. Her ne kadar kasten ilişkiyi terfi veya ücretle ilgili hususlar açısından işten daha önemli olarak algılasa da böyle bir kasıtsız olarak gerçekleştirilen kronizm formu yine de adil performans prensibini ihlal etmektedir. Kısacası gerek bilinçli olarak gerçekleştirilsin, gerekse kasıtsız olarak gerçekleştirilsin kronizm her halükarda benzeri sonuçlara yol açmaktadır.

Örgüt çalışanlarının ilişkisel ağları algılayış biçimi kronizm uygulamalarının görülmesi üzerinde etkilidir. Özellikle sadakate önem verildiği durumlarda bireyler kişisel menfaatler elde edebilmek ve terfi edebilmek amacıyla sadık davranışlar göstermektedirler. Astların sadakat beklentisi içerisinde olması dikey kronizm formlarının oluşması üzerinde etkilidir. Benzer şekilde astlar arasındaki karşılıklı çıkar beklentisi de yatay kronizm formlarının oluşmasına neden olmaktadır.

2.2.2. Hediyeleşme Kültürü, Karşılıklı Çıkarlar ve Kronizm

İnsanları sosyal ilişkiler oluşturmaya yönelten güç sosyal çekimdir. Bu sosyal çekim süreçleri zamanla sosyal takas süreçlerinin oluşmasına kaynaklık eder. İnsanlar arasındaki bu etkileşimlerden, en karmaşık sosyal yapıların doğabileceğini savunan görüş sosyal alış-veriş teorisi olarak adlandırılır (Bursalıoğlu, 2010, s. 40).

Sosyal alış-veriş teorisi insan davranışlarının arka planında ödüle ulaşmak veya cezadan kaçınmak olduğunu öngörür. Sosyal alış-veriş kuramcılarına göre toplumdaki insanlar birbirleriyle bitimsiz bir alış-veriş içindedir ve bu alış-veriş durumunda insanlar verdikleri ile aldıkları arasında bir denge beklentisi içerisindedir. Yani insanlar arasındaki ilişkiler verme ve geri almanın dengesine dayanmaktadır. İnsanlar etkileşime girdiği kişilere karşı verdiklerinin karşılığı olarak adil bir beklenti içinde bulunurlar. Bu bakımdan sosyal alış-veriş kuramcıları, insan etkileşiminin en temel biçimi olarak karşılıklılığı görürler. Kayırmacılık olayı da esasta bir karşılıklılık ilkesi uyarınca gerçekleşir. Kronizm bu karşılıklılık içinde kayıran ve kayırılan arasında gerçekleşir. Taraflar çıkar sağlama hedefiyle karşılıklı bir değiş/tokuş içerisine girerler (Aytaç, 2010, s. 6-7). Buradan hareketle kronizm, sosyal alış-veriş sistemi içerisinde yakınlarını gözetme eylemi olarak ifade edilebilir.

Başkasına hizmette bulunan kişi, onu minnet altında bırakır. Bu minnetten kurtulmak isteyen birey de karşısındakine bir hizmette bulunmanın yollarını arar. İki tarafta sağlanan hizmetlerden memnuniyet duyarsa, süreç devam eder. Bununla birlikte bu alış-verişte taraflardan biri diğerinin ihtiyacını karşılayamazsa kendini karşısındakine borçlu hisseder. Bu durum kişiyi erk sahibi kılar (Bursalıoğlu, 2010, s. 40).

Hediyeleşme kültürü toplumsal yapıyı güçlendiren pek çok özelliği barındırır. Ancak toplumsal kültür içerisinde normal karşılanabilecek bu ilişkiler kamu bürokrasisi içerisinde biçim değiştirerek rüşvet, kayırmacılık gibi olaylara yol açabilmektedir. Pek çok sosyal bilimci de rüşvet/yolsuzluk ve kayırmacılık ile hediyeleşme arasında doğrudan olmasa da dolaylı bir ilişkinin varlığından söz etmektedir (Aytaç, 2010, s. 12). Okul örgütleri açısından konuya yaklaşıldığında ise sosyal alış-veriş sisteminin varlığı personel, ortam ve çevre gibi çeşitli etkenlere bağlı kalmaktadır. Takas uygulamaları sonucu okulun amaçları yönünden memnunluk veren başarılı sonuçlar elde edilebileceği gibi zararlı olabilecek sonuçlara da sebebiyet verilebilir. Bunun koordine edilmesi çoğunlukla okul yöneticilerine bağlıdır. Yöneticilerin personeli ve

çevre ile kurduğu ilişkilerde dikkatli davranması oldukça önemlidir. Bu bakımdan sosyal alış-veriş ve hediyeleşme uygulamalarında önemli olan nokta örgütsel amaçlara ulaşmada engel teşkil edecek takaslara girmemek veya bunu en az düzeyde tutmaya gayret etmektir (Çankaya, 1996, s. 545-546).

2.2.3. Liderlik, Güç ve Kronizm

İnsan ilişkilerinin örgüt için önemine dikkat çeken Mayo örgüt yönetimine farklı bir bakış açısı kazandırmıştır (Gülşen ve Gökyer, 2011, s. 165). Mayo daha iyi bir toplumun oluşmasında ileri görüşlü yöneticilerin kilit bir rol oynadığını belirtmiştir (Bursalıoğlu, 2010, s. 28). Örgüt için yöneticinin tutumu oldukça önemlidir. Yöneticilerin çalışanlara karşı iç grup ve dış grup ayrımında hareket etmesi kayırmacılığın oluşmasına neden olmaktadır. Örgütsel ortamdaki kümeleşmeler, bir biçimde güç mücadelesini başlatmaktadır. İnfomal gruplar arasındaki güç mücadelesi örgütte kronistik ilişkilerin doğmasına neden olabilir. Çünkü bu mücadele zemininde erk sahibi olan benzerlerini kayırabilir. Güç, bu bakımdan kayırmaya olanak sağlayan bir kaynak olarak görülebilir. Bunun yanında kayırma, zaman zaman erk sahibinin gücünü artırmak için kullanabileceği bir araca da dönüşmektedir. Yöneticiler, güç kaynaklarına sahip olduklarında ilişkilerinde bu kaynaklardan elde ettikleri otoriteyi kullanmaktadırlar. Bu durumda yöneticiler sahip oldukları otorite gücünden hareketle takdir yetkilerini, özellikle güven duydukları ve benzer kabul ettikleri kişilerin çıkarları doğrultusunda kullanmaktadır. Bu eylem de doğal olarak kayırmacılık ile sonuçlanmaktadır (Asunakutlu, 2010, s. 55-56).

Bir yönetici güç kazanmak için örgüt içi infomal ilişkileri kullanma eğilimindedir. Ancak, yöneticinin infomal ilişkileri yönetirken adalet ilkesinden sapması kronizm benzeri etik dışı tutumların ortaya çıkmasına neden olabilir. Lider üye etkileşimi teorisinde belirtildiği gibi çalışanları iç ve dış grup üyeleri olarak görerek iç grup üyelerine samimi ve sıcak, dış grup üyelerine ise iş tanımının ve formal prosedürlerin sınırları içinde davranmak kronizm algısının oluşmasına neden olabilir (Turhan, 2013).

2.3. Örgütsel Güven

2.3.1. Güven Kavramı

Günümüzde ekonomik koşulların yarattığı olumsuzluklarla birlikte, zorlaşan rekabet koşulları nedeniyle örgütler güven kavramına daha fazla önem vermeye başlamıştır (Şakar, 2010, s. 21). Bu durum güven kavramı üzerine yapılan çalışmaların sayısını da artırmıştır. Güven, birçok sosyoloğun, ekonomistin, psikoloğun ve yönetim araştırmacısının bireyler arası ilişkilerinin inşa edilmesinde ve sürdürülmesinde önemli bir faktör olarak gördüğü bir kavramdır. Bununla birlikte güven kavramı farklı disiplinlerden farklı uzmanlık alanları edinmiş kişiler tarafından değişik bakış açıları ile tanımlanmıştır (İşcan ve Sayın, 2010, s. 201). Araştırmacıların yaptıkları güven tanımlarında bile güvenin içeriği ve boyutları arasında farklılıklar olduğu gözlenmiştir (Tschannen-Moran ve Hoy, 1998).

McAllister (1995, s. 26) güveni bir kişinin başka birinin ifadelerinden, davranışlarından ve aldığı kararlardan emin olması ve buna göre hareket etmesi olarak tanımlamıştır. Mayer, Davis, Schoorman'a (1995, s. 712) göre ise güven, bir tarafın diğer bir tarafa doğrudan kontrol edemeyeceği, denetleyemeyeceği ve kendi çıkarları ile ilgili konularda kendisinden beklenildiği gibi davranacağı konusunda kendi isteğiyle savunmasız hale gelmesidir.

Konuyla ilgili olarak yapılan diğer tanımlamalara bakıldığında Demircan ve Ceylan'a (2003, s. 139) göre güven en genel anlamda dürüstlük ve doğruluğa dayalı olarak algılanan bir kavramdır. Griffin (1967, s. 104) güveni riskli bir durumda istenilen bir amacı başarmak için, bir nesnenin herhangi bir özelliğine, bir olayın ortaya çıkacağına veya bir kişinin davranışlarına olan inanç olarak tanımlamıştır (Akt: Dinç, 2007, s. 25). Mishra'ya göre güven "bir tarafın diğer tarafa yeterli, açık, ilgili, itimat edilebilir olduğuna dayanan inancına karşı savunmasız kalma isteğidir" (Mishra, 1996, 265'ten aktaran Tüzün, 2006, s. 7).

Güven kavramı için genel bir tanımlama yapılamasa da güven, araştırmacılar tarafından belli şartlar altında betimlenmiştir. Kavram genel olarak güvenen ve güvenilen özneleri çerçevesinde risk, beklentiler, çıkar ve ahlaki değerler açısından sorgulanmıştır. Güven hem bir duygu, inanış olarak ifade edilmiş, hem de temel ve kök duygu olarak, insanın varoluş problemine bağlanılmıştır. Bu açıdan güven, varlığı ve yokluğu ile çeşitli sonuçları olan, insanın hayat akışını etkileyen, gerek ekonomik, gerek

sosyo-kültürel bağlamda sonuçları olan bir duygu, inanış, sezgi ve olgu olarak tanımlanabilir (Aktuna, 2007, s. 51-52). Güven, insanlar arası ilişkilerde büyük önem taşıyan temel duygular arasında yer almaktadır. Soyut yapısı nedeniyle ilişkilerde sadece hissedilerek belirlenebilen bir özelliğe sahiptir. Güven kavramı, bilginin en doğru şekilde ulaştırılması, sorunların çözümlenmesi, yetki verilebilmesi, amaç ve sorumlulukların paylaşılması gibi, taraflar arasındaki pek çok ilişkiyi etkileyici bir değişken özelliği gösterir (Asunakutlu, 2002, s. 2-3).

2.3.2. Örgütsel Güven Nedir?

Güven kavramı genel bir kapsama sahip olup, örgütsel güven sosyo-ekonomik bir yapı olan örgütlerdeki insanların güven analizini yapar. Bir anlamda çalışan ve çalışanların güven halini belirler. Güven kavramı yalnızca bireysel değil örgütsel düzeyde de oluşur (Aktuna, 2007, s. 58).

Örgütsel güven; bir kişinin karşı tarafın eylemlerinden zarar görmeyeceğinden ya da karşı tarafın risk yaratmayacağından emin olması demektir (Asunakutlu, 2002, s. 4). Örgüt içi güven, örgüt içerisinde oluşan güven iklimi olup, örgütsel rollere, ilişkilere, tecrübelerle dayanarak örgüt üyelerinin, bireylerin amaçları ve davranışları hakkındaki olumlu beklentilerini anlatmaktadır. Örgütsel güven konusundaki araştırmalar genel olarak kişiler arası güven, amire güven ve üst yönetime güven olarak üç alanda odaklanmıştır. Bir başka ifadeyle güven hem birey hem de örgüt düzeyinde oluşmaktadır ancak kişiye güven ve örgüte güven farklı kavramlardır (İşcan ve Sayın, 2010, s. 202). Luhmann'ın (1979) bireysel güven ve örgütsel güven ayrımına göre bireye güven, bireyler arası farklılıklara dayalıdır ve bireye özeldir. Örgütsel güven ise bireylerden ziyade örgütlere odaklıdır. Örgütsel güven, örgütün kimliğine veya kişiliğine olan güveni ifade eder. Örgütsel güven bir çalışanın; örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancıdır. Güven bu anlamda hem yatay hem de dikey olarak tüm örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturur (Mishra ve Morrissey, 1990'dan aktaran Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008, s. 213).

Kurumların rekabet edebilmeleri ve ayakta kalmalarını sağlayan kaynaklar içerisinde ikame edilemeyen tek varlık olan insan kaynağı aktif bir şekilde rol oynamaktadır. İnsanı merkeze alarak rekabet gücü yüksek ürünler oluşturmayı

amaçlayan çağdaş yönetim yaklaşımlarının temelinde güven olgusu bulunmaktadır. Bu nedenle bir örgütün çalışanları ve müşterileri ile olan etkileşimin temel dayanak noktasını oluşturan güven olgusu sürekli gelişen dünyamızda kurumların hayatta kalmaları ve ilerlemeleri için önem arz etmektedir (Dinç, 2007, s. 26).

Bireylerin sosyal hayatlarındaki ilişkilerin temel taşlarından biri olan güven, örgüt içerisindeki ilişkilerde de ayrı bir öneme sahiptir. Örgüt içerisinde sürekli risk, belirsizlik ve bağımlılık vardır. Bireyler iş arkadaşlarıyla, yöneticileriyle ya da örgütleriyle olan etkileşimlerinde risk almakta ve karşı tarafın kararlarına bağımlı olmaktadır. Böyle bir ortamda örgüt üyeleri arasında güvenin varlığı gelecekle ilgili belirsizlikleri ortadan kaldırarak örgütsel yaşamın karmaşıklığını azaltmaktadır. Bu açıdan güven karmaşıklığı azalttığından, örgütsel faaliyetlerden elde edilecek sonuçları olumlu yönde etkilemektedir. Güven bireyler, gruplar ve örgütler arasında işbirliğinin oluşmasını sağlayan en önemli etkenlerden biridir. Güvenin olmadığı örgütlerde hâkim olan şüphe bireylerin birbirlerinden çekinmesine yol açmaktadır. Böyle bir ortamda gelişen işbirliği davranışının süresi ve kalitesi de sağlıklı olmamaktadır. Güven ortamında oluşan işbirliği ise gönüllülük esasına dayalı olacağından işbirliği davranışının süresi ve kalitesi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olacaktır (Çetinel, 2008, s. 36-37).

Güven ortamının olduğu örgütlerdeki pozitif sonuçların aksine, güvensizliğin var olduğu bir örgütte bireyler kişisel çıkarlarının peşine düşerek bağımsız olmak isterler. Bu durum takım üyelerine güvenmemenin doğal bir sonucudur. Buna karşılık yüksek güven seviyesinin olduğu bir örgütte doğal olarak bireyler takım çalışmasına daha istekli olacaktır (Çetinel, 2008, s. 40).

2.3.3. Örgütsel Güvenin Türleri

Örgütsel güven 1970’li yılların başlarından itibaren örgütsel davranış kuramcılarının dikkatini çekmeye başlamasına karşın, güven kavramının kişisel ilişkilerdeki rolü üzerinde daha fazla araştırmalar yapılmaktadır. Alanyazın incelendiğinde güven kavramının örgüt içerisindeki her bölümde yatay ve dikey olarak etkisini gösteren birbiriyle ilişkili ve çok boyutlu sistemlerden meydana geldiği görülmektedir (Dinç, 2007, s. 26).

Örgüt açısından güven atmosferinin oluşturulması oldukça önem arz eder. Örgütlerde bu yapının oluşturulmasında bireylere önemli sorumluluklar düşmektedir. Bireyler ve gruplar arasındaki etkileşimle birlikte insanın öncelikle kendine güven duyması gerekir. Bu güven insanın temel ahlaki değerlerini ve bu konudaki kararlılığını kapsamaktadır. Bununla birlikte kendine güven, başkalarına güvenmenin ve güvenilir olmanın temelini oluşturmaktadır. Bir insanın güvenilir olarak nitelendirilebilmesi için ise tutarlı davranması, sözünü yerine getirmesi, bir görevi yapacak yetkinlik ve beceriye sahip olması, dürüst olması ve sorumluluk alabilmesi gerekmektedir. Kişilerin başkasına güven duyması da beklentilere, öznel niteliklere, risklere ve çıkarlara bağlı karmaşık bir süreç olarak belirtilebilir (Asunakutlu, 2002, s. 2).

Alanyazında örgütsel güven ile ilgili yapılan çalışmalarda farklı alt boyutlara yer verilmiştir (Mayer ve diğerleri, 1995; McAllister, 1995; Topaloğlu, 2010; Yılmaz, 2009). Bununla birlikte genel olarak bu çalışmaların üç ayrı düzeyde yapıldığı görülmektedir. Bunlar; kuruma (örgüte) güven, yöneticiye/lidere duyulan güven ve çalışanlar arası güvendir. Yöneticiye dayalı güven ile örgüte duyulan güven birbirleriyle ilişkili yapılar ise de, ön bileşenleri ve sonuçları açısından farklıdır. Ancak, çalışanların gözünde örgütün temsilcileri yöneticilerdir ve çalışanlar, yöneticilerine duydukları güveni, örgüte duydukları güven şeklinde genelleştirebilirler (Aktuna, 2007, s. 64).

2.3.3.1. Örgüte Güven

Örgüt içi güven, üyelerin örgütsel rollere, ilişkilere, tecrübeler ve örgüte bağlılıklarına dayanan, pozitif beklentiler olarak ifade edilen çoklu davranışlardır. Örgüt içi güven, takımların ve liderlerin hedeflerine ulaşmadaki başarısını, iş tatminlerini ve bağlılıklarını pozitif yönde etkiler (Huff ve Kelley, 2003, s. 83'ten aktaran Tokgöz, 2012, s. 17).

Örgütlerde yaşanan belirsizliklerin ortadan kalkması ve etik dışı davranışların oluşmaması açısından güvenli bir atmosfer yapısının oluşturulması oldukça önem taşır. Bununla birlikte örgüt içerisindeki güven ortamı çalışanlar arasındaki bağlılığın artarak örgütsel verimliliğin optimum düzeye çıkmasını sağlar.

Güven ortamının yaratılmasında örgütsel faktörler oldukça önem taşır. İşe alma, terfi, kariyer, disiplin, performans, ödüllendirme gibi temel insan kaynakları işlevlerinin, doyurucu, adil ve eşitlikçi şekilde uygulanması, örgütte güvenilir bir

ortamın oluşmasını sağlayarak, güvensizlik yaratacak davranış ve eylemleri caydırabilecektir. Diğer taraftan, bu politikaları destekleyecek şekilde işlerin ve eşgüdüm ilişkilerinin açıkça ifade edilmesi; sorun çözme, bilgilendirme, eşgüdüm için biçimsel toplantıların yanında geceler, piknikler, yemekler vb. sosyal faaliyetlerin yapılması; çalışanlar arası etkileşimin geliştirilmesi ve örgütte bilginin herkes için ve her zaman ulaşılabilir olması, güvenin örgüt içinde kurumsallaşmasını kolaylaştıracak yapısal ve davranışsal zemini inşa edecektir. Özetle örgütün yapısı, kültürü ve doğru yöndeki insan kaynakları politikaları yüksek güven ortamını sağlayacak ve yöneticinin çalışanlar üzerindeki etkisini artıracaktır (Aktuna, 2007, s. 64).

2.3.3.2. Yöneticiye Güven

Örgütlere çalışmak üzere gelen insanlar için benimseyecekleri bazı ortak değerlerin oluşturulması gerekir. Bu durumun sağlanmasıyla çalışanların kendilerini bir bütünün parçası olarak kabul etmeleri, huzurlu çalışarak verimli olmaları sağlanacaktır. Aksi durumda ise çalışanlarda iş tatminsizliği, performans düşüşü gibi sonuçlar görülecektir (Dinç, 2007, s. 29).

Güven örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkan bir kavram değildir. Güven ortamının oluşturulması için, yönetimin güven duygusunu tüm örgüt çalışanları üzerinde yapılandırması ve yönetmesi gerekir. Bu noktada yöneticilere örgütte güven ortamı oluşturma konusunda önemli sorumluluklar düşmektedir. Çalışanların örgütün temsilcisi olarak gördükleri yöneticiler ifadeleri ve eylemleriyle örgütte güveni oluşturabilir veya yok edebilirler. Yöneticilerin, karar alma ve ödüllendirme süreçlerinde adil olması örgüt çalışanları arasındaki güven eğiliminin artması açısından yararlı sonuçlar sağlar (Çetinel, 2008, s. 29). Yine yöneticilerin söylemleri ve uygulamaları arasında tutarlılık olması çalışanların olumlu tavır geliştirmeleri üzerinde etkilidir (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011, s. 48).

Pek çok araştırmacı yöneticilerin davranışlarının örgütte güven ortamının gelişmesine katkıda bulunduğunu belirtmiştir. Çalışanlar çalışma arkadaşlarının ve yöneticilerinin yardımına ihtiyaç duyarlar. Bu noktada örgütte bilginin paylaşılması oldukça önem arz eder. Bilginin açık bir şekilde paylaşılarak örgütsel güvenin gelişmesinde yöneticiler kilit bir rol oynar. Yöneticiler, çalışma ortamının uygun hale getirilmesi, iş saatleri ile ilgili düzenlemelerin yapılması, ücret konusundaki

beklentilerin karşılanması gibi birçok konuda çalışanların talepleriyle karşılaşabilir. Yöneticiler, bu taleplere açık olmalı, çalışanların bu durumlarıyla ilgilendiklerini göstermelidirler (Çimen, 2007, s. 93-97).

Okul örgütü içerisinde öğretmenlerin yöneticilerinin dürüstlüğüne inanması; yöneticinin öğretmenlerin sorunları ile alakadar olması; öğretmen-yönetici ilişkisinin tutarlı olması; yöneticinin verdiği sözleri tutması ve çalışanlar ile ilgili kişisel bilgileri diğer kişilerle paylaşmaması güven düzeyinin gelişmesi açısından önemli noktalardır (Yılmaz, 2009, s. 476).

2.3.3.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven

Örgüt teorileri ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde çalışanların sosyal bir varlık olarak görülmeye başlanması ile bireyler arası ilişkiler, grup davranışı, motivasyon, bağlılık, güven gibi konuların gelişmeye başladığı görülmektedir (Dinç, 2007, s. 31).

Çalışma arkadaşlarına güven, bireyin meslektaşlarının yeterliliğini ve adil, itimat edilir ve etik davranışlar sergileyeceğine olan inancı olarak açıklanabilir. Çalışma arkadaşlarına güven, çalışanları ifadelerinde ve davranışlarında adaletli olmaya ve daha yüksek duygusal bağlılığa yönlendirir (Çetinel, 2008, s. 30).

Örgüt içerisinde çalışanların bireysel yaşamlarına paralel şekilde, etkileşim ve iletişim içinde oldukları, birlikte zaman geçirdikleri, birlikte sosyal aktivitelere katıldıkları ya da belirli bir işi yapmak için bir araya geldikleri formal ya da informal gruplar vardır. Çalışanlar, çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla gruplara üye olurlar. Grup üyesi olan çalışanlar “biz ruhuyla” hareket eden bir yapı oluştururlar. Grup üyeliğinin ve grup ilişkilerinin sürdürülmesinin en önemli koşulu ise güvendir. Karşılıklı güven duygusunun olmadığı grupların ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmesi beklenemez. Grup içi ve gruplar arası ilişkilerde, diğer bireylerde güvensizlik yaratan çalışan gruptan dışlanır ve örgüte de yabancılaşır. Bu yabancılaşma da çalışanın motivasyonunda ve performansında olumsuz etkiler oluşturarak örgüte olan bağlılığını olumsuz yönde etkiler. Bu nedenle çalışanların yalnızca yöneticilerine değil, çalışma arkadaşlarına da güvenmesi gerekmektedir (Topaloğlu, 2010, s. 45-46).

Çalışma gruplarındaki güven iklimi, bağlılık ile tutarlılığın oluşmasını sağladığı gibi, yeni fikirlerin ve yaratıcı düşünmenin de gelişimine katkı sağlar. Grup üyeleri ve

lider arasındaki güvenli ilişkiler, grubun verilen görevlere konsantrasyonuna yardım eder ve böylece örgütsel görevlere katılım üst düzeye çıkar (Stoner ve Hartmon, 2000'den aktaran Tüzün, 2007, s. 106).

Okul örgütlerinde öğretmenlerin birlikte çalıştıkları diğer öğretmenlere güvenmesi; onlardan şüphelenmemesi; onların sözlerine ve söylediklerine inanması örgütün gelişmesine katkı sağlar. Ayrıca öğretmenlerin aralarındaki konuşmaların dışarıya çıkmayacağına inanmaları ve öğretmenler arasındaki ilişkinin de açık, tutarlı ve bağlılık duygusu içeren özelliğe sahip olması güven duygusunun gelişimini sağlar (Yılmaz, 2009, s. 476).

2.4. Okul Yönetiminde Kronizm ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki

Khatrı ve Tsang'a (2003) göre örgütsel kronizm "Yönetici tarafından astların kişisel sadakatine karşılık performans kriterlerinden çok performans dışı faktörlere dayalı olarak yönetici tarafından astlara gösterilen kayırmacılık"tır. Turhan (2013) ise bu tanımı "örgüt çalışanlarının perspektifinden; yönetici tarafından bazı astlara, performans kriterleri ve formal prosedürlerin dışındaki faktörlere (kişisel ilişkiler, kişisel sadakat gibi) dayalı olarak gösterilen her türlü ayrıcalıklı ve kayırmacı davranış" olarak geliştirmiştir.

Örgütler için oldukça önemli bir kavram olan güven, öğrenim merkezleri olan okullar içinde aynı derecede ehemmiyet taşımaktadır. "Bireyin karşı tarafın davranışlarında, sözlerinde ve kararlarında, adil ve etik olacağına, sorumluluklarını yerine getireceğine, özverili olacağına dair olan inancı" olarak tanımlanan (Topaloğlu, 2010, s. 43) güvenin okul örgütü içerisinde yer almasında yöneticilere ve çalışanlara büyük sorumluluklar düşmektedir. Öğretmenler tarafından okulun yüzü olarak algılanılan yöneticilerin tutumları ile meslektaşlar arasındaki etkileşim ağı örgütsel güven düzeyi üzerinde belirleyici etkilere sahiptir. Yöneticilerin adil davranışlar sergilemeleri ve meslektaşların tutarlı, açık iletişim geliştirmeleri örgütsel güvenin gelişmesini sağlar.

Güven ile kronizm arasındaki ilişkiye bakıldığında; güven, kronizmin hem bir nedeni hem de bir sonucu konumundadır

Güven; kronizmin bir nedenidir, zira insanlar, güven algıları ve diğer çekici özelliklerin birleşimi ile benzer ve benzemez çatısı altında toplanmaktadırlar. İşbirliği

zemininin oluşması ve geliştirilmesi noktasında tarafların birbirlerine güven duyması temel koşullardan biri olarak görülmektedir. Örgüt ortamında kişiler güvenilecekleri kişilerle bir araya geleme eğilimindedir. Karşılıklı olumlu isteklere sahip olmak, sonuçlara ulaşmak için gereklidir. Bu duruma kronizm süreci açısından yaklaşıldığında, taraflar arasındaki güven duygusunun güçlü olması beklenir. Kayıran taraf, güvenilebileceği kişileri tercih etmekte ve kaynakları daha çok bu grup lehine kullanma eğilimi göstermektedir (Asunakutlu, 2010, s. 55). Yine aile işletmelerindeki yönetim kadroları oluşturulurken güven duygusu dikkate alınarak kayırmacı uygulamalar yapılmaktadır. Aile şirketlerinde örgütün durumunu ve stratejisini iyi bilen profesyonel üst düzey yöneticilerin başka örgütlere gitmesi olasılığı her zaman olmasına karşın, aile üyelerinde böyle bir eğilim söz konusu değildir. Bu nedenle yöneticilerin şirketten ayrılmaları önlemek için üst düzey yönetim birimlerine aile üyelerinden atamalar yapılmaktadır (İyişleroğlu, 2006, s. 47).

Güven; aynı zamanda kronizmin bir sonucudur. Örgüt içerisindeki kronizm uygulamalarının sonunda; kayıran ve kayırılan taraflar arasındaki güven duygusunun güçlenmesi beklenir. Bu ilişkide kayıran, kollayan, gözeten; hiyerarşinin tepesinde yer alırken, korunan, işleri kolaylaştırılan daha alttadır ve hamisine karşı minnettarlık duyar. Bu minnettarlık, çeşitli şekillerde (saygı, bağlanma, sadakat, hediye verme, rüşvet vs.) olabilir. Bir başka ifadeyle kayıran, güç, itibar ve iktidar elde ederek hiyerarşideki yerini güçlendirir. Kayırılan ise, somut, geçici imkânlarla kavuşur, isteklerine o an için ulaşır (İlhan ve Aytaç, 2010, s. 63).

Okul örgütü içerisinde yaşanan kronizm temelli uygulamalar ciddi sorunlar oluşturabilir. Özellikle müdürlerin bu tür davranışlar sergilemeleri öğretmenlerin okul örgütüne karşı güven düzeyinin azalmasına sebep olabilir. Zira Çetinel'in (2008) de belirttiği gibi öğretmenler yöneticileri örgütün birer temsilcisi olarak görmektedirler. Bu bağlamda yöneticilerin kronizm uygulamaları içerisinde olması yalnızca öğretmenlere değil kurumun imajı açısından da önemli sorunlar oluşturabilir.

2.5. Konu İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Turhan (2013) algılanan örgütsel kronizmi ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirmiştir. Aynı zamanda kronizmin kapsam, tanım ve geçerliğini ortaya koymuştur. Bu araştırmada da kullandığımız üç boyutlu ve 15 maddelik ölçekte kronizmin boyutları

olarak iç grup yanlılığı, paternal kronizm ve karşılıklı çıkar alışverişi belirlenmiştir. Ölçeğin nomolojik geçerlik çalışmasında, algılanan örgütsel kronizmin çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin önemli bir yordayıcısı olduğu ve toplam varyansın %53'ünü açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Aydoğan (2012) üniversitelerde kayırmacılık olgusunu incelediği araştırmasında, kayırma davranışının çok farklı nedenlere dayandığını tespit etmiştir. Bu nedenlerden bazıları politik görüş, din, ideoloji, aynı okulda çalışmak, akraba olmak, hemşehri olmak, karşı cinsiyetten olmak ve aynı ırktan olmaktır. Bu araştırma eğitim örgütlerinde kayırmacılığın var olduğunu göstermesi bakımından oldukça önemlidir.

Büte (2011) tarafından kamu bankalarına yönelik olarak yapılan çalışmada kayırmacılığın (nepotizm ve kronizm) çalışanlar üzerindeki etkileri incelenilmiştir. Araştırmaya göre kayırmacı uygulamalar arttıkça çalışanların iş stresi artmakta; iş tatmini, işverene güveni ve motivasyonu ise azalmaktadır. Bu durum işten ayrılma eğilimlerini artırmaktadır. Bununla birlikte insan kaynakları uygulamalarının kayırmacılığın çalışanlar üzerine etkilerini azalttığı da tespit edilmiştir.

Yine Büte (2010) tarafından aile işletmelerine yönelik olarak yapılan bir çalışmada nepotizmin çalışanlar üzerindeki etkileri incelenilmiştir. Araştırma bulgularında nepotizmin, aile üyesi olmayan çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler oluşturduğu belirlenmiştir. Bunun yanında nepotizm uygulamaları arttıkça çalışanların iş stresinin arttığı; iş tatmininin, işverene güvenin ve adalete olan inancın ise azaldığı saptanmıştır.

Erdem ve Meriç (2012) tarafından ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin, uygulamalarında kayırmacılık yapıp yapmadıklarını öğretmenlerin bakış açısından ortaya koymak amacıyla bir ölçek geliştirilmiştir. Ölçekte “değerlendirme, koordinasyon, örgütlenme ve planlama” olmak üzere 4 faktör altında toplanan ve Liket tipi 25 madde kullanılmıştır. Yapılan çalışmalarda ölçeğin geçerlilik ve güvenirliği yüksek bulunmuştur.

Çeribaş, Erdem ve Karataş'ın (2013) otel işletmelerinde çalışanların kronizm algısını incelediği çalışmada, çalışma koşulları açısından bazı iş görenlerin lehine farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte; çalışanların, kronizmle ilgili olarak kararsız bir eğilim içinde oldukları da belirlenmiştir. Kronizm konusunda yerel

literatürde yapılan araştırmaların sınırlılığı göz önüne alındığında bu çalışmanın önemi daha da artmaktadır.

Asunakutlu ve Avcı (2010) tarafından aile işletmelerinde nepotizm ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada kayırmacılık algısının terfi, işlem ve işe alma olarak üç boyutta ortaya çıktığı belirlenmiştir. Kayırmacılık algısı ile iş tatmini arasında literatürde yer alan diğer çalışmalara paralel olarak negatif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

Yang ve Bei (2009) gerçekleştirdikleri çalışmada adam kayırmacılığın; organizasyonel politik davranış, çalışanların tatmini ve bazı diğer organizasyonel performans sonuçları üzerinde etkili bir unsur olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca adam kayırmacılığın bir organizasyonun bünyesine girdiğinde organizasyonel performansın tehlikeye girebileceğini ve böyle organizasyonların muhtemelen etkin organizasyonlar olamayacağına ifade etmişlerdir.

Aktuna (2007) tarafından yapılan yüksek lisans tez çalışmasında çalışanların İKY (insan kaynakları yönetimi) eğitim fonksiyonu algılarının örgütsel güvene olan etkileri araştırılmıştır. Bankalarda görev yapan çalışanlar üzerinde yürütülen araştırmada çalışanların İKY eğitim fonksiyonunun bazılarına ait algılamalarının örgütsel güveni etkilediğini; çalışanların demografik özelliklerinin İKY eğitim fonksiyonu ve örgütsel güven algılamaları üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir.

Bökeoğlu ve Yılmaz (2008) yaptıkları çalışmada ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven konusundaki görüşlerini belirlemeye çalışmıştır. Araştırma sonuçlarında öğretmenlerin örgütsel güven toplam ve alt ölçek puanlarının cinsiyete, branşa ve kıdeme göre farklılaşmadığı belirlenmiştir. Okuldaki öğrenci ve öğretmen sayısına göre yapılan karşılaştırmalarda ise anlamlı farklar bulunmuş ve okuldaki öğrenci ve öğretmen sayısı azaldıkça, genel anlamda örgütsel güvenin arttığı saptanmıştır.

Cemaloğlu ve Kılınç (2012) tarafından yapılan çalışmada ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki incelenilmiştir. Araştırmada öğretmenlerin zaman zaman yıldırma kapsamına giren olumsuz davranışlara maruz kaldığı ve etik liderliğin örgütsel güven üzerindeki etkisinin pozitif; yıldırma üzerindeki etkisinin ise negatif olduğu bulunmuştur.

Koç ve Yazıcıoğlu (2011) tarafından yapılan kamu kurumları ile özel sektör işletmelerinde yapılan çalışmada, çalışanların örgütsel güven kapsamında yöneticilerine duydukları güven duygusunun iş tatminleri üzerindeki etkisi incelenilmiştir. Araştırma sonucunda yöneticiye duyulan güven ile çalışanların işlerinden edindikleri tatmin duygusu arasında pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır.

Yılmaz (2009) özel dershanelerde görev yapan öğretmenlerin, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili görüşlerini ve bu görüşler arasında ilişki olup olmadığını incelemiştir. Yılmaz araştırmasında örgütsel güvenle örgütsel vatandaşlık arasında bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık düzeylerinin orta seviyede olduğunu belirlemiştir.

Çimen (2007) tarafından yapılan yüksek lisans tez çalışmasında işletmelerin çalışanlara karşı sosyal sorumluluklarının örgütsel güvene etkisi araştırılmıştır. Bu amaçla, işletmelerin çalışanlara karşı sosyal sorumlulukları belirlenmiş ve hangilerinin örgüte ve yöneticilere güvende daha etkili olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda, işletmelerin çalışanlara karşı sosyal sorumluluklarının örgütsel güven üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Bu değişkenlerden, disiplini sağlama ve şikâyetleri inceleme, insan kaynağını bulma ve seçme, çalışanların başarılarının değerlendirilmesi, sağlıklı ve güvenli çalışma koşulları oluşturma ve eğitim ve kariyer gelişimine yönelik sosyal sorumlulukların örgüte ve yöneticilere güvende en güçlü etkiye sahip değişkenler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Dinç (2007) tarafından iletişim sektörüne yönelik olarak yapılan çalışmada örgüt kültürü ile örgütsel güven arasındaki ilişki incelenilmiştir. Örgüt kültürü güç, rol, görev ve kişisel odaklı olarak incelenmiştir. Örgütsel güven konusu ise yöneticiye, çalışma arkadaşlarına ve kuruma güven olmak üzere üç farklı açıdan ele alınmıştır. Çalışmada örgüt kültürü türlerinden sadece güç kültürünün yöneticiye, çalışma arkadaşlarına ve kuruma güven üzerinde ilişkisinin olduğu belirlenmiştir.

Polat (2007) tarafından yapılan doktora tez çalışmasında ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki incelenilmiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin algılarının birbiri ile ilişkili olduğu belirlenmiştir. Örgütsel güvenin, örgütsel vatandaşlık davranışını

doğrudan etkilediği ve örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında kısmi ara yordayıcı değişken olduğu saptanmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

III. YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli

Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelleri geçmişte ya da halen var olan bir durumu olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Tarama modelinin bir çeşidi olan ilişkisel tarama modellerinde ise iki ya da daha çok sayıda değişken arasında birlikte değişim varlığı ve/veya derecesi belirlenmeye çalışılır (Karasar, 2012, s. 77-81). Bu çalışmada öğretmenlerin kronizme ilişkin algıları ile örgütsel güven arasındaki ilişki incelenmektedir. Bu nedenle araştırma ilişkisel tarama modelindedir.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini 2012-2013 eğitim öğretim yılında Elazığ ilindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan 2541 öğretmen oluşturmaktadır (MEB, 2012). Örneklem seçiminde oransız küme örnekleme yöntemi benimsenmiştir (Karasar, 2012). Buna göre evreni oluşturan her bir okul bir küme olarak kabul edilmiş ve bu kümelerden rastgele seçilen öğretmenlere “Algılanan Örgütsel Kronizm” ve “Örgütsel Güven” ölçekleri uygulanmıştır. Araştırmacı tarafından, Elazığ ili merkez ilçe sınırlarındaki 42 ortaöğretim kurumunun her birine 15 anket olmak üzere toplamda 630 anket dağıtılmış ve bunlardan 452’si geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüş oranı %71’dir. Geri dönen anketlerin evreni temsilde yeterli olup olmadığı örneklem büyüklüğü hesaplanarak tespit edilmiştir.

Kronizm algısı ve örgütsel güven sürekli değişken olarak ölçüleceği için örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında aşağıdaki formül kullanılmıştır (Büyüköztürk ve arkadaşları, 2010, s. 94).

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

olmak üzere;

$$n_0 = [(txS)/d]^2$$

formülünden;

$$n_0 = [(1,96 \times 0,5)/0,05]^2 = 384,16$$

$$n = \frac{384,16}{1 + \frac{384,16}{2541}} = 333,7 \cong 334$$

olarak bulunmuştur. Yani araştırmada .05 sapma miktarı için ulaşılması gereken minimum örneklem büyüklüğü 334 olarak hesaplanmıştır. Dönen anketlerin sayısı 452 olduğundan elde edilen veriler araştırmanın evrenini temsil etmesi bakımından yeterlidir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin 323'ünün cinsiyeti erkek (%71.5), 129'unun (%28.5) ise kadındır. Öğretmenlerin %86.3'ü evli (n=390), %13.7'si (n=62) ise bekârdır. Öğretmenlerin yaş dağılımının 24 ile 65 yaş arasında değiştiği tespit edilmiştir ($\bar{X}$ =40.26; SS=8,21). Öğretmenlerin mesleki deneyimleri 1 ile 36 yıl arasında değişmektedir ($\bar{X}$ =15.30; SS=8,13). Araştırmaya katılan öğretmenlerin %21.3'ü Genel Liselerde, %44.9'u Mesleki/Teknik Liselerde, %33.8'i ise Anadolu Liselerinde görev yapmaktadır. Öğretmenlerin son çalıştıkları okuldaki öğretmen sayıları çalışılan okulun büyüklüğü hakkında bilgi vermektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki öğretmen sayıları 15 ile 110 arasında değişmektedir ($\bar{X}$ =64.39; SS=28,78). Öğretmenlerin son çalıştıkları okuldaki çalışma süreleri 1 ile 35 yıl arasında değişmektedir ($\bar{X}$ =7.15; SS=5,83).

3.3. Ölçme Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak iki ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeklerle ilgili bilgiler aşağıda verilmiştir.

Örgütsel Güven Ölçeği (ÖGÖ): Bu çalışmada örgütsel güveni ölçmek için Hoy ve Tschannen-Moran (2003) tarafından geliştirilen Çok Amaçlı Güven ölçeğinin (Omnibus T-Scale) “Yöneticiye Güven” ve “Meslektaşlara Güven” boyutları kullanılmıştır. Ölçeğin orijinal formatında “Müşterilere Güven” (ya da öğrenci ve velilere güven) boyutu da bulunmaktadır. Ancak, teorik olarak kronizm algısının yöneticiye ve meslektaşlara güven üzerinde daha belirleyici etki yapacağı beklendiğinden “Müşterilere Güven” boyutu kullanılmamıştır.

Hoy ve Tschannen-Moran (2003) tarafından geliştirilen Çok Amaçlı Güven ölçeği (Omnibus T-Scale) ülkemizdeki birçok araştırmada kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlama, geçerlik ve güvenirlik çalışmaları Özer ve arkadaşları (2006) tarafından yapılmıştır. Ayrıca ölçeğe Yücel ve Samancı (2009) araştırmalarında kullanırken yeni maddeler eklemişlerdir. Araştırmamızın amaçlarıyla tutarlı olması bakımından ölçeğin sadece iki boyutu kullanıldığı için Çok Amaçlı T Ölçeğinin hem orijinal formundan (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003), hem Türkçe’ye uyarlama çalışmalarından (Özer ve arkadaşları, 2006) ve hem de Yücel ve Samancı (2009) tarafından yapılan çalışmalardan derlenen iki boyutlu ölçek için geçerlik güvenirlik çalışmaları tekrarlanmıştır.

Ölçeğin yapı geçerliğini belirlemek için açımlayıcı faktör analizi yapılmadan önce, verilerin faktör analizi için uygunluğu belirlenmiştir. Bu kapsamda, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı hesaplanmış ve Bartlett Sphericity Testi yapılmıştır. Ölçeğin KMO değeri .904 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca, Bartlett Sphericity Testinin (Bartlett Test of Sphericity) sonucunun anlamlı olduğu görülmüş (Approx. Chi-square=3827.641, $p=0.00$) ve verilerin faktör analizi için uygun olduğuna karar verilmiştir. Yapılan açımlayıcı faktör analizinde ölçeğin iki boyutlu yapısı doğrulanmıştır. Birinci boyutta (Meslektaşlara Güven) faktör yükleri .851 ile .498 arasında değişen toplam 8 madde bulunmaktadır (Cronbach’s Alpha=.885). İkinci boyutta ise (Müdür Güven) faktör yükleri .770 ile .657 arasında değişen toplam 9 madde bulunmaktadır (Cronbach’s Alpha=.862). Ölçeğin birinci boyutu toplam varyansın %27.774’ünü açıklarken, ikinci boyutu %25.940’ını açıklamaktadır. Dolayısıyla bu bulgulara bakılarak ölçeğin iki boyutlu formunun da yeterli psikometrik özelliklere sahip olduğuna karar verilmiştir.

Algılanan Örgütsel Kronizm Ölçeği (Perceived Organizational Cronyism-POC): Öğretmenlerin kronizm algılarını tespit etmek için Turhan (2013) tarafından geliştirilen “Algılanan Örgütsel Kronizm” ölçeği kullanılmıştır. Üç boyuttan ve toplam 15 maddeden oluşan ölçeğin yeterli psikometrik özelliklere sahip olduğu Turhan (2013) tarafından tespit edilmiştir.

Ölçeğin birinci boyutunu, yöneticinin kendisine herhangi bir nedenle yakın hissettiği çalışanlara yanlı davranmasını ifade eden “İç grup yanlılığı” (6 Madde), ikinci boyutunu yönetici ve çalışan arasındaki sadakat-kayırmacılık ilişkisini ifade eden “Paternal kronizm” (5 Madde) ve üçüncü boyutunu ise yönetici ve çalışan arasındaki çıkara dayalı ilişkileri ifade eden “Karşılıklı çıkar alışverişi” (4 Madde) oluşturmaktadır. Bu araştırmada 452 öğretmenden alınan veriler kullanılarak yapılan analizlerde ölçeğin üç boyutu için elde edilen Cronbach’s Alpha iç tutarlılık katsayıları sırasıyla .817, .787 ve .769’dur. Bu değerlere bakılarak ölçeğin ortaöğretim kurumlarında kronizm algısını ölçmek için yeterli psikometrik özelliklere sahip olduğuna karar verilmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde özel bir bilgisayar programı kullanılmıştır. Verileri bulgulara ve yorumlara dönüştürebilmek için yüzde, aritmetik ortalama, t-testi ve varyans analizi teknikleri ile korelasyon ve regresyon teknikleri kullanılmıştır.

Araştırmada öğretmenlerin algıladıkları kronizm ve örgütsel güven düzeylerini saptamak için aritmetik ortalama kullanılmıştır. Algı düzeylerinin kişisel ve örgütsel özelliklere göre değişip değişmediğini test etmek için ise t testi ve tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Aritmetik ortalamalar yorumlanırken aralıklar 1.00-1.80 “çok düşük”, 1.81-2.60 “düşük”, 2.61-3.40 “orta”, 3.41-4.20 “yüksek”, 4.21-5.00 aralığı ise “çok yüksek” olarak değerlendirilmiştir. Likert tipli veri toplama aracında maddeler: “(1) Kesinlikle Katılmıyorum ile (5) Tamamen Katılıyorum” arasında derecelendirilmiştir.

Araştırmada, bağımlı değişkenlerin yordanması amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Cinsiyet değişkeni kategorik bir değişken olduğu için analizlere alınmadan önce yapay bir değişken olarak 1 (erkek) ve 0 (kadın) şeklinde yeniden kodlanmıştır. Analizin birinci adımında, öğretmenlerin demografik değişkenleri olan okulda çalışma süresi, cinsiyet, öğretmen sayısı, yaş ve kıdem analize alınmıştır. İkinci

adımında, iç grup yanlılığı değişkeni analize dahil edilmiştir. Analizin üçüncü adımında, paternal kronizm değişkeni yer almıştır. Dördüncü ve son adımda ise karşılıklı çıkar alışverişi değişkeni analize dahil edilmiştir. Regresyon analizinden elde edilen değerler yorumlanmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

IV. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmanın genel amacına ve alt amaçlarına yönelik olarak toplanan verilerin analiziyle elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

4.1. Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel özelliklerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

4.1.1. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Tablo 1’de araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre dağılımı yer almaktadır.

Tablo 1. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet	f	%
Erkek	323	71.5
Kadın	129	28.5
Toplam	452	100.0

Tablo 1’e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin 323’ünün erkek (%71.5), 129’unun ise kadın (%28.5) olduğu görülmektedir.

4.1.2. Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı

Tablo 2’de araştırmaya katılan öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre dağılımı yer almaktadır.

Tablo 2. Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı

Medeni Hal	f	%
Evli	390	86.3
Bekar	62	13.7
Toplam	452	100.0

Tablo 2 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin %86.3'ünün evli (n=390), %13.7'sinin ise bekâr (n= 62) olduğu görülmektedir.

4.1.3. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

Tablo 3'te araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş grubu değişkenine göre dağılımı yer almaktadır.

Tablo 3. Öğretmenlerin Yaş Grubu Değişkenine Göre Dağılımı

Yaş Grubu	f	%
30 yaş ve altı	64	14.3
31-40 yaş	176	38.8
41-50 yaş	165	36.5
51 yaş ve üstü	47	10.4
Toplam	452	100.0

Tablo 3 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin %14.3'ünün 30 yaş ve altında, %38.8'sinin 31-40 yaş grubunda, %36.5'inin 41-50 yaş grubunda ve %10.4'ünün de 51 yaş ve üzeri yaş grubunda olduğu görülmektedir. Yine Tablo 3'e göre araştırmaya katılanların çoğunluğunu 31-50 yaş grubu arasındaki öğretmenlerin (%75.3) oluşturduğu görülmektedir.

4.1.4. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı

Tablo 4'te araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre dağılımı yer almaktadır.

Tablo 4. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı

Kıdem Yılı	f	%
1-5 yıl	65	14.4
6-10 yıl	63	13.9
11-15 yıl	101	22.3
16-20 yıl	126	27.9
21 yıl ve üzeri	97	21.5
Toplam	452	100.0

Tablo 4 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin %14.4'ünün 1-5 yıl arası, %13.9'unun 6-10 yıl arası, %22.3'ünün 11-15 yıl arası, %27.9'unun 16-20 yıl arası ve %21.5'inin de 21 yıl ve üzerinde mesleki deneyime sahip olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğu 11-20 yıl arası mesleki deneyime sahiptir.

4.1.5. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine Göre Dağılımı

Tablo 5'te araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okulların türlerine göre dağılımı yer almaktadır.

Tablo 5. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine Göre Dağılımı

Okul Türü	f	%
Genel Lise	96	21.3
Mesleki/Teknik	203	44.9
Anadolu	153	33.8
Toplam	452	100.0

Tablo 5 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin 96'sının (%21.3) Genel Liselerde, 203'ünün (%44.9) Mesleki/Teknik Liselerde, 153'ünün ise (%33.8) Anadolu Liselerinde görev yaptığı görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin yaklaşık yarısı mesleki/teknik liselerde görev yapmaktadır. Elazığ ilinde bulunan mesleki ve teknik ortaöğretim okullarının ve bu okullardaki öğretmenlerin sayısı dikkate alındığında dağılımın beklenen şekilde olduğu değerlendirilmektedir.

4.1.6. Öğretmenlerin Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Dağılımı

Tablo 6’da araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki öğretmen mevcuduna göre dağılımı yer almaktadır.

Tablo 6. Öğretmenlerin Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Dağılımı

Öğretmen Sayısı	f	%
30 ve altı	78	17.3
31-50 arası	61	13.5
51-70 arası	97	21.5
71-90 arası	153	33.8
91 ve üzeri	63	13.9
Toplam	452	100.0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %17.3’ü 30 ve daha az sayıda öğretmenin bulunduğu okullarda, %13.5’i 31-50 arasında öğretmenin bulunduğu okullarda, %21.5’i 51-70 arasında öğretmenin görev yaptığı okullarda, %33.8’i 71-90 arası ve %13.9’u da 91 ve üzeri sayıda öğretmenin bulunduğu okullarda görev yapmaktadır (Tablo 6).

4.1.7. Öğretmenlerin Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı

Tablo 7’de araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki çalışma sürelerine göre dağılımı yer almaktadır.

Tablo 7. Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okullardaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Çalışma Süresi	f	%
1-4 yıl	207	45.8
5-8 yıl	96	21.3
9-12 yıl	61	13.5
13 ve üstü	88	19.4
Toplam	452	100.0

Tablo 7 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin %45.8’inin 1-4 yıl, %21.3’ünün 5-8 yıl, %13.5’inin 9-12 yıl ve %19.4’ünün de 13 yıl ve üzeri süredir aynı okulda görev yaptığı görülmektedir.

4.2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kronizm Algılarına İlişkin

Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, araştırmaya katılan öğretmenlerin kronizme ilişkin algılarını yansıtan ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin kronizm algılarının cinsiyet ve okul türü değişkenlerine göre karşılaştırılması yapılmış ve bulgular tablolar halinde sunulmuştur.

4.2.1. Öğretmenlerin Kronizme ve Alt Boyutlarına İlişkin Algıları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kronizmin genel ortalamasına ve üç alt boyutuna ilişkin algılarını yansıtan ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8. Öğretmenlerin Kronizme ve Alt Boyutlarına İlişkin Algıları

Boyutlar	N	$\bar{X}$	SS
Kronizm Genel	452	2.46	.72
İç Grup Yanlılığı	452	2.59	.83
Paternal Kronizm	452	2.42	.80
Karşılıklı Çıkar İlişkisi	452	2.30	.77

Tablo 8’de araştırmaya katılan öğretmenlerin kronizmin alt boyutlarını oluşturan iç grup yanlılığı, paternal kronizm ve karşılıklı çıkar ilişkisi ile bu boyutların oluşturduğu kronizm ölçeğinin genel ortalamasına ilişkin algılarının ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Tablo 8’deki veriler incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin “iç grup yanlılığı ($\bar{X}=2.59$)”, “paternal kronizm ($\bar{X}=2.42$)” ve “karşılıklı çıkar ilişkisi ($\bar{X}=2.30$)” boyutlarındaki maddelere “Katılmıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. Öğretmenler bu boyutların oluşturduğu kronizm ölçeğinin genel ortalamasına ilişkin olarak da “Katılmıyorum” ($\bar{X}=2.46$) düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Ancak, iç grup yanlılığı boyutundaki öğretmen görüşlerinin “Kısmen Katılıyorum” düzeyine yakın olduğu görülmektedir.

Bu bulgulara göre, ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler, yönetici-çalışan ilişkilerinde karşılıklı çıkar ve sadakat-ödül ilişkilerine dayalı kayırmacı uygulamalarla çok sık karşılaşmamaktadır. Bunun yanında öğretmenlerde, okul örgütü

içerisinde bazı grupların daha ayrıcalıklı konumda bulunmasına ilişkin bir algının var olduğu görülmektedir. Öğretmen görüşlerinin daha detaylı analiz edilebilmesi için ölçeğin maddelerine ilişkin ortalama, standart sapma, yüzde ve frekans değerleri hesaplanmış ve Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9. Kronizmle İlgili Maddelere Verilen Cevapların Frekans, Yüzde, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

MADDELER	Tamamen Katılıyorum		Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılmıyorum		Hiç Katılmıyorum		$\bar{X}$	SS
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1.Yöneticimiz, kişisel yakınlığı olan çalışanlara karşı daha toleranslı davranır.	54	11.9	71	15.7	116	25.6	133	29.4	78	17.3	2.75	1.25
2.Kurumumuzda, çalışanlar ödüllendirilirken yöneticiyle kişisel ilişkilerinden ziyade performansları dikkate alınır.	40	8.8	70	17.5	127	28	145	32.1	61	13.5	2.75	1.15
3.Yöneticimiz, çatışmaları çözerken kendisine yakın gördüğü çalışanlardan yana tavır alır.	31	6.9	49	10.8	91	20.1	195	43.1	86	19.0	2.44	1.11
4.Kurumumuzda, finansal veya kariyer olarak katkı sağlayacak etkinliklere yöneticiyle kişisel ilişkileri iyi olan çalışanlar gönderilir.	26	5.8	74	16.4	105	23.2	165	36.5	82	18.1	2.53	1.13
5.Kurumumuzda, kararlar alınırken yöneticiyle yakın ilişkileri olan çalışanların görüşleri daha fazla dikkate alınır.	32	7.1	65	14.4	138	30.5	147	32.5	70	15.5	2.64	1.11
6.Kurumumuzda, yöneticimizle ilişkileri iyi olan çalışanların hataları görmezden gelinir.	26	5.8	58	12.8	101	22.3	177	39.1	90	19.9	2.45	1.11
7.Kurumumuzda, yöneticimize koşulsuz sadakat gösterenlerin çıkarları daha fazla gözlemlenir.	24	5.3	44	9.7	90	19.9	197	43.6	97	21.5	2.34	1.07
8. Yöneticimiz, verdiği kararları eleştirmeyenlere daha hoşgörülü davranır.	15	3.3	36	8.0	73	16.2	209	46.3	119	26.3	2.16	1.00
9.Kurumumuzda, personel değerlendirmede yöneticiye sadakat en önemli kriterdir.	27	6.0	55	12.2	99	21.9	195	43.2	76	16.8	2.49	1.08
10.Yöneticim, kendisine sadakat gösteren astların hatalarını görmezden gelir.	21	4.6	55	12.2	108	23.9	180	39.8	88	19.5	2.43	1.07
11. Kurumumuzda, kuruma sadakat, yöneticiye sadakatten daha önemlidir.	95	21	168	40.7	95	21.0	49	10.8	29	6.4	3.53	1.12
12.Kurumumuzda, yönetici-çalışan ilişkileri kişisel çıkarlardan çok kurumun çıkarlarına dayalıdır.	35	7.7	59	13.1	120	26.5	172	38.1	66	14.6	2.60	1.11
13.Çalışanlar bir konuda yöneticimizi desteklediğinde, karşılığında ödül beklerler.	13	2.9	55	12.2	90	19.9	192	42.5	102	22.6	2.30	1.03
14.Yöneticimiz, kendi çıkarlarına uygun davranışlar sergileyen çalışanları ödüllendirir.	18	4.0	43	9.5	89	19.7	185	40.9	117	25.9	2.25	1.06
15.Kurumumuzda, yönetici-çalışan ilişkileri karşılıklı kişisel çıkarlara dayalıdır.	16	3.5	28	6.2	78	17.3	168	37.2	162	35.8	2.04	1.04

Tablo 9'daki veriler incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmenler, yöneticilerin kişisel olarak yakın olduğu çalışanlara karşı daha toleranslı davranmasına ilişkin olarak “Kısmen Katılıyorum” ($\bar{X}=2.75$) düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu maddeye “Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” düzeyinde görüş bildiren öğretmenlerin yüzdesi %27.6'dır. Bu bulgulardan hareketle, ortaöğretim kurumlarında kronizm temelli uygulamalara maruz kalan öğretmenlerin sayısının azımsanamayacak düzeyde olduğu söylenebilir.

2. maddede yer alan “Kurumumuzda, çalışanlar ödüllendirilirken yöneticiyle kişisel ilişkilerinden ziyade performansları dikkate alınır.” önermesine araştırmaya katılan öğretmenler $\bar{X}=2.75$ ile “Kısmen Katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yarıya yakını (%45.6) bu maddeye “Katılmıyorum” ve “Hiç Katılmıyorum” düzeyinde görüş bildirmiştir. Bu noktadan hareketle; ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin, çalışanların ödüllendirilmesindeki liyakat sistemine olan inançlarının çok da güçlü olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

4. maddede yer alan “Kurumumuzda, finansal veya kariyer olarak katkı sağlayacak etkinliklere yöneticiyle kişisel ilişkileri iyi olan çalışanlar gönderilir.” önermesine araştırmaya katılan öğretmenlerin %5.8'i “Tamamen Katılıyorum”, %16.4'ü “Katılıyorum”, %23.2'si “Kısmen Katılıyorum”, %36.5'i “Katılmıyorum” ve %18.1'i de “Hiç Katılmıyorum” düzeyinde görüş bildirmiştir. Ayrıca, bu maddeye ilişkin ortalamanın $\bar{X}=2.53$ ile “Katılmıyorum” düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılanların görüşlerine göre, ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin mesleki kariyerlerine katkı sağlayacak etkinliklere seçilmelerinde genel olarak kayırmacı uygulamaların düşük düzeyde yaşandığı söylenebilir. Ancak bu maddeye ilişkin yüzde ve frekans değerleri incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin 105 tanesinin (%23.2) “Kısmen Katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdiği görülmektedir. Buna göre; bazı yöneticilerin finansal veya kariyer olarak katkı sağlayacak etkinliklere katılımcı gönderirken kişisel ilişkilerini dikkate aldıkları söylenebilir.

Tablo 9'da yer alan 3. ve 6. maddeye ait yüzde ve frekans değerleri incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin her iki maddeye de “Katılmıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Yani öğretmenler, yöneticilerin

çatışmaların çözüm sürecinde ve çalışanların yaptığı hatalara göz yumma konusunda kayırmacı olmayan bir tutum sergilediklerini belirtmişlerdir.

5. maddede yer alan “Kurumumuzda, kararlar alınırken yöneticiyle yakın ilişkileri olan çalışanların görüşleri daha fazla dikkate alınır.” önermesine araştırmaya katılan öğretmenlerin %7.1’i “Tamamen Katılıyorum”, %14.4’ü “Katılıyorum”, %30.5’i “Kısmen Katılıyorum”, %32.5’i “Katılmıyorum” ve %15.5’i de “Hiç Katılmıyorum” düzeyinde görüş bildirmiştir. Ayrıca, bu maddeye ilişkin ortalamanın $\bar{X}=2.64$ ile “Kısmen Katılıyorum” düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Buna göre, öğretmenlerin azımsanamayacak bir yüzdesinde okullarında karar alma sürecinde kronizm uygulandığına dair bir algının var olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenler, 7. madde de yer alan “Kurumumuzda, yöneticimize koşulsuz sadakat gösterenlerin çıkarları daha fazla gözetilir.” önermesine “Katılmıyorum” ($\bar{X}=2.34$) düzeyinde görüş bildirerek, yöneticilerin sadakat ilişkisine çok fazla önem vermediklerini belirtmiştir.

9. maddede yer alan “Kurumumuzda, personel değerlendirmede yöneticiye sadakat en önemli kriterdir.” önermesine ait ortalamanın $\bar{X}=2.49$ ile “Katılmıyorum” düzeyinde olduğu görülmektedir. Ancak bu maddeye ait yüzde ve frekans değerleri dikkate alındığında, öğretmenlerin %6’sının “Tamamen Katılıyorum” ve %12.2’sinin de “Katılıyorum” düzeyinde görüş belirterek sadakatin en önemli kriter olduğunu ifade ettikleri görülmektedir. Ayrıca araştırmaya katılan öğretmenlerin %21.9’u “Kısmen Katılıyorum” düzeyinde görüş belirterek bunu kısmi olarak doğrulamıştır. Buna göre öğretmenler genel olarak sadakatin performans değerlendirmede en önemli kriter olmadığını düşünmektedir. Ancak bunun yanında sadakatin performans değerlendirmede önemli bir kriter olduğunu düşünen öğretmenlerde vardır. Bu noktada performans değerlendirmede liyakat sisteminin uygulanmasında bazı sorunların olduğu söylenebilir.

10. maddedeki “Yöneticim, kendisine sadakat gösteren astların hatalarını görmezden gelir.” önermesine öğretmenler “Katılmıyorum” düzeyinde ($\bar{X}=2.43$) görüş bildirerek yöneticilerin bu şekilde davranışlar içerisinde olmadıklarını belirtmişlerdir. Bu maddeye ait yüzde ve frekans değerleri incelendiğinde ise; öğretmenlerin %4.6’sının “Tamamen Katılıyorum”, %12.2’sinin “Katılıyorum” ve %23.9’unun da “Kısmen

Katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. Buna göre, yöneticilerin bu şekilde davranışlar sergilediğini düşünen öğretmenlerin sayısı da dikkate değerdir.

Araştırmaya katılan öğretmenler, 12. maddede yer alan “Kurumumuzda, yönetici-çalışan ilişkileri kişisel çıkarlardan çok kurumun çıkarlarına dayalıdır.” önermesi ($\bar{X}=2.60$) ile 15. maddedeki “Kurumumuzda, yönetici-çalışan ilişkileri karşılıklı kişisel çıkarlara dayalıdır.” ($\bar{X}=2.04$) önermelerinin her ikisine de “Katılmıyorum” düzeyinde görüş bildirmiştir.

Yukarıdaki bulgularla birlikte Tablo 8’de yer alan kronizmin alt boyutlarına ilişkin ortalama değerleri göz önüne alındığında, öğretmenler okul örgütü içerisinde genel olarak karşılıklı çıkar ilişkisine dayalı bir ast-üst ilişkisinin (yönetici-çalışan) olmadığını ve kısmen de olsa yöneticilerin çalışanlarla ilgili kararlarda öncelikle kurumun çıkarlarını düşündüğünü belirtmişlerdir. Ancak tüm bunların yanında bazı öğretmenler, yönetici-çalışan ilişkilerinde kişisel çıkarların, sadakat ve samimiyet ilişkilerinin kurumun çıkarlarından daha önde geldiğini ifade etmiştir.

4.2.2. Öğretmenlerin Kronizme İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine

Göre Karşılaştırılması

Tablo 10’da araştırmaya katılan öğretmenlerin kronizme ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılması için yapılan t-testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 10. Öğretmenlerin Kronizme İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Levene’s Testi		Erkek		Kadın		t	p
	F	P	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
Kronizm Genel	.00	.97	2.46	.73	2.43	.71	.44	.65
İç Grup Yanlılığı	.09	.75	2.62	.82	2.54	.85	.89	.37
Paternal Kronizm	1.36	.24	2.43	.83	2.40	.75	.34	.72
Karşılıklı Çıkar İlişkisi	.22	.63	2.29	.78	2.32	.74	-.31	.75

Tablo 10’da yer alan t-testi sonuçları incelendiğinde; kronizm ölçeğinin genel ortalaması ($t=.44$; $p>.05$) ile iç grup yanlılığı ($t=.89$; $p>.05$), paternal kronizm ($t=.34$; $p>.05$) ve karşılıklı çıkar ilişkisi ($t=-.31$; $p>.05$) boyutlarının cinsiyet değişkeni

açısından anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir. Buna göre, erkek ve kadın öğretmenlerin okul yöneticilerinin kayırmacı davranışlarının düzeyi konusunda benzer algılara sahip oldukları söylenebilir. Bununla birlikte, iç grup yanlılığı boyutunda istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı halde ortalamalar arasındaki farkın diğer boyutlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Erkek öğretmenler bu boyuta “Kısmen Katılıyorum” düzeyinde ($\bar{X}=2.62$) görüş belirtirken kadın öğretmenler “Katılmıyorum” ($\bar{X}=2.54$) düzeyinde görüş bildirmiştir.

4.2.3. Öğretmenlerin Kronizme İlişkin Algılarının Okul Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Tablo 11’de araştırmaya katılan öğretmenlerin kronizme ilişkin algılarının okul türü değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin yapılan varyans analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 11. Öğretmenlerin Kronizme İlişkin Algılarının Okul Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Genel Lise (a)		Mesleki/Teknik (b)		Anadolu (c)		Homojenlik Testi		Anova		Fark Olan Gruplar
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	Levene	p	F	p	
Kronizm Genel	2.54	.68	2.46	.73	2.41	.75	0.68	0.51	1.06	0.35	-
İç grup Yanlılığı	2.63	.74	2.59	.83	2.59	.89	1.63	0.20	0.10	0.90	-
Pat. Kronizm	2.58	.81	2.39	.80	2.37	.82	0.36	0.70	2.30	0.10	-
Kar.Çık. İlişkisi	2.36	.73	2.36	.81	2.19	.74	0.99	0.37	2.33	0.10	-

Tablo 11’de yer alan varyans analizi sonuçlarına göre; kronizm ölçeğinin genel ortalaması ($F=1.06$; $p>.05$) ile iç grup yanlılığı ($F=0.10$; $p>.05$), paternal kronizm ($F=2.30$; $p>.05$) ve karşılıklı çıkar ilişkisi ($F=2.33$; $p>.05$) boyutlarının okul türü değişkeni açısından anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir. Bu bulgulara göre, farklı türdeki okullarda (genel lise, mesleki/teknik lise ve Anadolu lisesi) çalışan öğretmenler okul yöneticilerinin kayırmacı davranışlarda bulunmasına ilişkin olarak benzer algılara sahiptir.

4.3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine ilişkin algılarını yansıtan ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin cinsiyet ve okul türü değişkenlerine göre karşılaştırılması yapılmış ve bulgular tablolar halinde sunulmuştur.

4.3.1. Öğretmenlerin Örgütsel Güvene İlişkin Algıları

Tablo 12’de araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel güvenin alt boyutlarına ve genel ortalamasına ilişkin algılarını yansıtan ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Tablo 12. Öğretmenlerin Örgütsel Güvene ve Alt Boyutlarına İlişkin Algıları

Boyutlar	N	$\bar{X}$	SS
Örgütsel Güven Genel Ortalama	452	3.51	.59
Meslektaşlara Güven	452	3.52	.67
Müdüre Güven	452	3.51	.72

Tablo 12’deki veriler incelendiğinde; ortaöğretim kurumlarında genel olarak örgütsel güven düzeyinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu ve öğretmenlerin, meslektaşlarına ($\bar{X}=3.52$) ve yöneticilerine ($\bar{X}=3.51$) birbirine yakın düzeyde güven duydukları görülmektedir.

4.3.2. Öğretmenlerin Örgütsel Güvene İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Tablo 13'te araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel güvene ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılması için yapılan t-testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 13. Öğretmenlerin Örgütsel Güvene İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Levene's Testi		Erkek		Kadın		t	p
	F	p	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
Örgütsel Güven	.24	.62	3.52	.60	3.49	.57	.56	.57
Meslektaşlara Güven	3.69	.05	3.54	.68	3.46	.62	1.17	.24
Müdürle Güven	.36	.54	3.50	.71	3.52	.73	-.24	.80

Tablo 13'te yer alan t-testi sonuçlarına göre; örgütsel güven ölçeğinin genel ortalaması ($t=.56$; $p>.05$) ile meslektaşlara güven ($t=1.17$; $p>.05$) ve müdürle güven ($t=-.24$; $p>.05$) boyutlarının cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir. Buna göre, erkek ve kadın öğretmenlerin örgütsel güven konusunda benzer algılara sahip oldukları söylenebilir.

4.3.3. Öğretmenlerin Örgütsel Güvene İlişkin Algılarının Okul Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Tablo 14'te araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel güvene ilişkin algılarının okul türü değişkenine göre karşılaştırılması için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 14. Öğretmenlerin Örgütsel Güvene İlişkin Algılarının Okul Türü Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Boyutlar	Genel Lise (a)		Mesleki (b)		Anadolu (c)		Homojenlik Testi		Anova		Fark Olan Gruplar
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	Lev.	P	F	p	
Örgütsel Güven	3.46	.56	3.43	.61	3.66	.56	1.40	0.25	7.32	0.00*	c-a, c-b
Meslektaşlara Güven	3.60	.62	3.36	.70	3.68	.63	0.97	0.38	11.09	0.00*	a-b, c-b
Müdürle Güven	3.31	.71	3.51	.73	3.65	.69	0.66	0.52	6.71	0.00*	c-a

Tablo 14'te yer alan varyans analizi sonuçlarına göre; araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okul türleri bakımından hem örgütsel güven ölçeğinin genel ortalaması ($F=7.32$; $p<.01$) ve hem de meslektaşlara güven ($F=11.09$; $p<.01$) ile müdüre güven ($F=6.71$; $p<.01$) boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın, hem güven ölçeğinin genelinde ve hem de boyutlarında Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin lehine olduğu ortalamalardan anlaşılmaktadır.

Örgütsel güven ölçeğine verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; hem genel liselerde hem mesleki/teknik liselerde ve hem de Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmektedir. Ancak, yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre; Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenler ile genel liselerde ve mesleki/teknik liselerde görev yapan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir ($F=7.32$; $p<.01$). Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki örgütsel güven düzeyini ($\bar{X}=3.66$), genel liselerde ($\bar{X}=3.46$) ve mesleki/teknik liselerde ($\bar{X}=3.43$) görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek buldukları görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okul türlerine göre meslektaşlara güven boyutuna ilişkin algıları da farklılaşmaktadır. Yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre genel liselerde görev yapan öğretmenler ve mesleki/teknik liselerdeki öğretmenlerin algıları ile Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenler ve mesleki/teknik liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel güvene ilişkin algılarının anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmüştür ($F=11.09$; $p<.01$). Mesleki/teknik liselerde görev yapan öğretmenlerin meslektaşlarına güven düzeyi ($\bar{X}=3.36$), genel lise ($\bar{X}=3.60$) ve Anadolu liselerine ($\bar{X}=3.68$) nazaran daha düşüktür. Genel lise ve Anadolu liselerinde meslektaşlara güven “Katılıyorum” düzeyinde iken mesleki/teknik liselerde “Kısmen Katılıyorum” düzeyindedir.

Müdüre güven boyutuna ilişkin yapılan Scheffe testinde, Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin algıları ile genel liselerde görev yapan öğretmenlerin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($F=6.71$; $p<.01$). Müdüre güven boyutuna Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenler “Katılıyorum” düzeyinde ($\bar{X}=3.65$) görüş belirtirken, genel liselerde görev yapan öğretmenler “Kısmen Katılıyorum” düzeyinde ($\bar{X}=3.31$) görüş belirtmişlerdir. Bu noktadan hareketle,

Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin, genel liselerde görev yapan öğretmenlere göre müdürlerine daha fazla güven duydukları söylenebilir.

4.4. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kronizme İlişkin Algıları İle Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, araştırmaya katılan öğretmenlerin kronizme ilişkin algıları ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik olarak yapılan analizler yer almaktadır.

4.4.1. Öğretmenlerin Kronizme İlişkin Algıları İle Örgütsel Güven Düzeyi Arasındaki İlişki

Tablo 15'te araştırmaya katılan öğretmenlerin kronizme ilişkin algıları ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon matrisi yer almaktadır.

Tablo 15. Kronizm Ölçeğinin Boyutları, Örgütsel Güven Ölçeğinin Boyutları ve Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Matrisi

	A	1	2	3	B	1	2	C	D	E	F
A.Kronizm	1										
1.İçgrup Yanlılığı	.91**	1									
2.Paternal Kronizm	.92**	.74**	1								
3.Karşılıklı Çıkar Alışverişi	.85**	.66**	.72**	1							
B. Örgütsel Güven	-.58**	-.53**	-.50**	-.54**	1						
1. Meslektaşlara Güven	-.30**	-.26**	-.27**	-.28**	.80**	1					
2. Müdüre Güven	-.64**	-.59**	-.55**	-.60**	.87**	.40**	1				
C. Yaş	.12**	.17**	.11*	.00	.02	.09*	-.05	1			
D. Kıdem	.13**	.18**	.12**	.01	.00	.08	-.07	.82**	1		
E. Öğretmen Sayısı	.04	.02	.04	.05	-.07	-.08	-.04	.08	.09	1	
F. Okuldaki Çalışma Süresi	.21**	.23**	.16**	.14**	-.12**	-.01	-.18**	.56**	.58**	.23**	1

*p<.05 ; N= 452; **p<.01; N= 452

Tablo 15 incelendiğinde kronizm ile örgütsel güven düzeyi arasında istatistiki olarak anlamlı ve ters yönde bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($r=-.58$; $p<.01$). Buna göre, okul örgütü içerisinde yaşanan eş-dost ilişkilerine dayalı kayırmacı uygulamalar ile örgütsel güven düzeyi arasında anlamlı ve zıt yönde bir birlikte değişim bulunmaktadır. Okul örgütü içerisinde kronizm temelli uygulamaların yaşanması örgütsel güven düzeyini düşürmektedir.

Kronizm ile müdüre güven düzeyi arasında istatistiki olarak anlamlı ve ters yönde bir ilişki bulunmaktadır ($r=-.64$; $p<.01$). Yöneticilerin kayırmacı davranışlar

sergilemeleri kendilerine duyulan güven düzeyini olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca, öğretmenlerin kronizm algıları ile meslektaşlarına duydukları güven arasında da anlamlı ve ters yönde bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir ($r=-.30$; $p<.01$). Ancak, bu ilişkinin müdüre duyulan güven ile kronizm arasındaki ilişkiden daha düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Bu bulgulara dayalı olarak, öğretmenlerin kronizme ilişkin algılarının müdüre güven ile daha fazla ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Kronizm ile demografik değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde; kronizm ile yaş ($r=.12$; $p<.01$), kıdem ($r=.13$; $p<.01$) ve okulda çalışma süresi ($r=.21$; $p<.01$) değişkenleri arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin yaş, kıdem ve okuldaki çalışma süreleri arttıkça okul örgütü içerisinde yaşanan kayırmacı (kronizm) uygulamaların varlığına ilişkin algıları da artmaktadır. Kronizm ile okuldaki öğretmen sayısı arasında ise herhangi bir ilişkinin bulunmadığı tespit edilmiştir ($r=.04$; $p>.01$).

Örgütsel güven düzeyi ile okulda çalışma süresi arasında ters yönde bir ilişki vardır ($r=-.12$; $p<.01$). Örgütsel güven ölçeğinin alt boyutları ve okuldaki çalışma süresi arasındaki ilişki incelendiğinde, okuldaki çalışma süresinin sadece müdüre güven boyutuyla anlamlı ve ters yönde ilişkili olduğu görülmektedir ($r=-.18$; $p<.01$). Bu bulgulara dayalı olarak, öğretmenlerin okuldaki çalışma süresi arttıkça özellikle müdüre güven düzeylerinin düştüğü sonucuna ulaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, öğretmenlerin aynı okulda uzun süre görev yapması müdüre güven düzeyini düşürmektedir. Örgütsel güven düzeyi ile diğer demografik değişkenler arasındaki ilişkiye bakıldığında; örgütsel güven ile yaş ($r=.02$; $p>.01$), kıdem ($r=.00$; $p>.01$) ve öğretmen sayısı ($r=-.07$; $p>.01$) arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir.

4.4.2. Öğretmenlerin Kronizme İlişkin Algılarının Örgütsel Güven Düzeyi Üzerindeki Etkisi

Tablo 16’da araştırmaya katılan öğretmenlerin kronizme ilişkin algılarının örgütsel güven düzeyi üzerindeki etkisini gösteren çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Analizde demografik değişkenlerin örgütsel güven üzerindeki etkisi de incelenmiştir.

Tablo 16. Öğretmenlerin Kronizm Algılarının Örgütsel Güven Düzeyi Üzerindeki Etkisini Gösteren Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı Değişkenler	R	R ²	R ² Değişikliği (ΔR^2)	F Değişikliği P	B	Standart Hata	β	t	P
Standart					3.315	.189		17.578	.000
Adım 1	.17	.03	.03	.023					
Okulda Çalışma Süresi					-.019	.006	-.190	-3.173	.002
Cinsiyet					.032	.063	.024	.503	.615
Öğretmen Sayısı					.000	.001	-.032	-.660	.510
Yaş					.009	.006	.121	1.458	.145
Kıdem					.001	.006	.009	.102	.919
Adım 2	.55	.30	.27	.000					
İç Grup Yanlılığı					-.064	.005	-.535	-13.066	.000
Adım 3	.57	.33	.03	.000					
Paternal Kronizm					-.030	.007	-.249	-4.293	.000
Adım 4	.60	.36	.03	.000					
Karşılıklı Çıkar Alışverişi					-.052	.011	-.268	-4.619	.000

Tablo 16’daki veriler incelendiğinde, analize birinci adımda giren okulda çalışma süresi, cinsiyet, öğretmen sayısı, yaş ve kıdem değişkenlerinin birlikte örgütsel güven ölçeğinden elde edilen puanlar ile anlamlı bir ilişki gösterdiği görülmektedir ($R=.17$, $R^2=.03$, $\Delta R^2=.03$). Ancak regresyon katsayılarının anlamlılık düzeyleri incelendiğinde sadece okulda çalışma süresi değişkeninin örgütsel güven puanlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu anlaşılmaktadır ($\beta=-.19$, $p<.01$). Analize ikinci adımda giren iç grup yanlılığı değişkeni örgütsel güven puanları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir ($R=.55$; $R^2=.30$; $\Delta R^2=.27$; $\beta=-.54$; $p<.01$). Üçüncü adımda yer alan paternal kronizm ile ($R=.57$, $R^2=.33$, $\Delta R^2=.03$) dördüncü adımda analize giren karşılıklı çıkar alışverişi ($R=.60$, $R^2=.36$, $\Delta R^2=.03$) değişkenlerinin de örgütsel güven puanları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir [(Paternal kronizm için ($\beta=-.25$, $p<.01$) ve karşılıklı çıkar alışverişi için ($\beta=-.27$, $p<.01$)). Araştırmanın tüm bağımsız değişkenleri, örgütsel güven ölçeğinin puanlarına ilişkin varyansın %36’sını açıklamaktadır. Bunun yaklaşık %33’ü kronizm algısından kaynaklanmaktadır. Yani,

ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin kronizm algıları arttıkça, okul müdürüne ve okulda görev yapan diğer öğretmenlere duydukları güven azalmaktadır. Açıklanan varyans yüzdesi dikkate alındığında kronizmin örgütsel güven üzerindeki etkisinin oldukça yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

4.4.2.1. Öğretmenlerin Kronizme İlişkin Algılarının Meslektaşlara Güven Üzerindeki Etkisi

Tablo 17’de araştırmaya katılan öğretmenlerin kronizme ilişkin algılarının örgütsel güven ölçeğinin meslektaşlara güven boyutu üzerindeki etkisini gösteren çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Analizde demografik değişkenlerin meslektaşlara güven boyutu üzerindeki etkisi de incelenmiştir.

Tablo 17. Öğretmenlerin Kronizm Algılarının Meslektaşlara Güven Boyutu Üzerindeki Etkisini Gösteren Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı Değişkenler	R	R ²	R ² Değişikliği (ΔR^2)	F Değişikliği P	B	Standart Hata	β	t	P
Standart					26.03	1.752		14.851	.000
Adım 1	.15	.02	.02	.064					
Okulda Çalışma Süresi					-.076	.057	-.080	-1.332	.184
Cinsiyet					.672	.583	.055	1.154	.249
Öğretmen Sayısı					-.013	.009	-.071	-1.463	.144
Yaş					.073	.056	.110	1.321	.187
Kıdem					.022	.058	.032	.379	.705
Adım 2	.32	.10	.08	.000					
İç Grup Yanlılığı					-.317	.051	-.287	-6.188	.000
Adım 3	.33	.11	.01	.018					
Paternal Kronizm					-.180	.075	-.158	-2.382	.018
Adım 4	.34	.12	.01	.104					
Karşılıklı Çıkar Alışverişi					-.197	.121	-.111	-1.628	.104

Tablo 17’deki veriler incelendiğinde, analize birinci adımda giren okulda çalışma süresi, cinsiyet, öğretmen sayısı, yaş ve kıdem değişkenlerinin birlikte meslektaşlara güven boyutu puanları ile anlamlı bir ilişki oluşturmadığı görülmektedir ($R=.15$; $R^2=.02$; $\Delta R^2=.02$). Analize ikinci adımda dâhil edilen iç grup yanlılığı değişkeni meslektaşlara güven boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir ($R=.32$, $R^2=.10$; $\Delta R^2=.08$; $\beta=-.29$; $p<.01$). Üçüncü adımda analize dâhil edilen paternal kronizm değişkeninin de meslektaşlara güven puanlarını anlamlı düzeyde yordadığı görülmektedir ($R=.33$, $R^2=.11$, $\Delta R^2=.01$; $\beta=-.16$; $p<.05$). Ancak, dördüncü adımda analize dâhil edilen karşılıklı çıkar alışverişi değişkeni meslektaşlara güven boyutu

puanları ile anlamlı bir ilişki vermemiştir ($R=.34$, $R^2=.12$, $\Delta R^2=.01$). Diğer bir ifadeyle, öğretmenlerin, okul yöneticisi ve bazı meslektaşları arasındaki kişisel yakınlık ve sadakat ilişkilerine dayalı kayırmacı uygulamalara ilişkin algıları meslektaşlarına duydukları güveni negatif etkilerken, karşılıklı çıkar alışverişine ilişkin algıları anlamlı bir etkiye sahip değildir. Bağımsız değişkenler meslektaşlara güven boyutu puanlarındaki varyansın %12'sini açıklamaktadır. Bu yüzde, okul örgütü içerisindeki kayırmacı uygulamaların sadece yöneticiye değil meslektaşlara güveni de önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymaktadır.

4.4.2.2. Öğretmenlerin Kronizme İlişkin Algılarının Müdüre Güven Üzerindeki Etkisi

Tablo 18'de araştırmaya katılan öğretmenlerin kronizme ilişkin algılarının örgütsel güven ölçeğinin müdüre güven boyutunu yordama düzeyini gösteren çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Analizde demografik değişkenlerin müdüre güven boyutu üzerindeki etkisi de incelenmiştir.

Tablo 18. Öğretmenlerin Kronizm Algılarının Müdüre Güven Boyutunu Yordama Düzeyini Gösteren Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı Değişkenler	R	R ²	R ² Değişikliği (ΔR^2)	F Değişikliği p	B	Standart Hata	β	t	P
Standart					30.33	2.075		14.616	.000
Adım 1	.19	.04	.04	.005					
Okulda Çalışma Süresi					-.254	.067	-.225	-3.778	.000
Cinsiyet					-.136	.690	-.009	-.197	.844
Öğretmen Sayısı					.002	.011	.010	.216	.829
Yaş					.075	.066	.094	1.138	.256
Kıdem					-.011	.068	-.014	-.163	.871
Adım 2	.60	.36	.32	.000					
İç Grup Yanlılığı					-.767	.052	-.582	-14.857	.000
Adım 3	.62	.38	.03	.000					
Paternal Kronizm					-.338	.075	-.250	-4.512	.000
Adım 4	.66	.43	.04	.000					
Karşılıklı Çıkar Alışverişi					-.679	.116	-.319	-5.842	.000

Tablo 18 incelendiğinde, birinci adımda, okulda çalışma süresi, cinsiyet, öğretmen sayısı, yaş ve kıdem değişkenleri regresyon modeline dahil edildiğinde müdüre güven puanlarını anlamlı düzeyde yordadıkları görülmektedir ($R=.19$, $R^2=.04$, $\Delta R^2=.04$; $p<.01$). Ancak, regresyon katsayılarının anlamlılık düzeylerine bakıldığında; sadece okulda çalışma süresinin, müdüre güven puanlarının anlamlı bir yordayıcısı

olduğu ($\beta = -.23$, $p < .01$), bunun dışındaki cinsiyet ($\beta = -.01$, $p > .05$), öğretmen sayısı ($\beta = .01$, $p > .05$), yaş ($\beta = .09$, $p > .05$) ve kıdem ($\beta = -.01$, $p > .05$) değişkenlerinin modele anlamlı bir katkısının olmadığı bulgusuna ulaşılmaktadır. İkinci adımda analize giren iç grup yanlılığı değişkeni müdüre güven boyutu puanlarının anlamlı bir yordayıcısıdır ($R = .60$, $R^2 = .36$, $\Delta R^2 = .32$; $\beta = -.58$, $p < .01$). Üçüncü adımda modele dahil edilen paternal kronizm ($R = .62$; $R^2 = .38$; $\Delta R^2 = .03$; $\beta = -.25$; $p < .01$) ve dördüncü adımda dahil edilen karşılıklı çıkar alışverişi boyutlarının ($R = .66$; $R^2 = .43$; $\Delta R^2 = .04$; $\beta = -.32$; $p < .01$) müdüre güven puanlarının anlamlı yordayıcıları olduğu görülmektedir. Bağımsız değişkenlerin hepsi birlikte müdüre güven puanlarındaki değişimin %43'ünü açıklamaktadır. Regresyon katsayılarının negatif olması modele anlamlı katkı veren bütün bağımsız değişkenlerin, müdüre güven üzerinde ters yönde etkili olduğunu göstermektedir. Yani, öğretmenlerin bulundukları okuldaki çalışma süreleri arttıkça müdüre güven düzeyleri düşmektedir. Benzer şekilde öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki yönetici ve öğretmen ilişkilerinde iç grup yanlılığı, paternal kronizm ve karşılıklı çıkar alışverişine ilişkin algıları yükseldikçe, okul müdürüne güvenleri azalmaktadır. Açıklanan varyans yüzdesi dikkate alındığında bu etkinin yüksek düzeyde olduğu ve algılanan kronizm puanlarının müdüre güven düzeyinin yaklaşık %40'ını açıklayabildiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 16, 17 ve 18'deki bulgular birlikte değerlendirildiğinde, hem örgütsel güven ölçeğinin genelinde hem meslektaşlara güven boyutunda ve hem de müdüre güven boyutunda en fazla etkiye iç grup yanlılığı değişkeninin sahip olduğu görülmektedir. Yani, ortaöğretim öğretmenlerinin yönetici ve öğretmenler arasındaki kişisel yakınlıklardan kaynaklanan kayırmacı uygulamalara ilişkin algıları, hem genel olarak örgütsel güven, hem meslektaşlara güven ve hem de müdüre güven düzeyini olumsuz etkilemektedir. Bu etkinin en yüksek olduğu boyut, beklendiği şekilde müdüre güvendir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

V. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, elde edilen bulgular özetlenerek bulgular ışığında araştırmacı ve uygulayıcılara önerilerde bulunulmuştur.

5.1. Öğretmenlerin Kronizm Algılarına İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Öğretmenlerin okullarındaki yöneticilerin uygulamalarına ilişkin kayırmacılık algıları, genel olarak Türkiye’de diğer örgütlerde (aile işletmeleri, bankalar, oteller vb.) yapılan kayırmacılık çalışmalarının bulgularına oranla daha “düşük düzeyde” çıkmıştır (Asunakutlu ve Avcı, 2010; Büte, 2011; Erdem, Çeribaş ve Karataş, 2013). Bununla birlikte bu araştırmanın sonuçları okul örgütlerinde kronizm temelli uygulamalara maruz kalan öğretmenlerin sayısının azımsanamayacak düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır.

Alanyazın incelendiğinde eğitim kurumlarında kronizm ve diğer kayırmacılık türlerine ilişkin olarak yapılan çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalar çoğunlukla okul dışındaki farklı örgütlerde gerçekleştirilmiştir. Ayrıca bu çalışmalarda genel olarak kronizm (eş-dost kayırmacılığı) kavramı gündem dışı tutulmuş, farklı kayırmacılık türleri (özellikle nepotizm) irdelenmiştir. Bununla birlikte Aydoğan (2012) yaptığı çalışmada üniversitelerde kayırmacılık olgusunu incelemiştir. Erdem ve Meriç ise (2012) ise yaptıkları çalışmada ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin, uygulamalarında kayırmacılık yapıp yapmadıklarını öğretmenlerin bakış açısından ortaya koymak amacıyla bir ölçek geliştirmiştir. Doğrudan kronizm kavramına ilişkin olarak yapılan çalışmalara bakıldığında yabancı literatürdeki çalışmaların sayısı yerel literatürdeki çalışmalardan daha fazladır. Yerel literatürde kronizm kavramına ilişkin olarak Çeribaş, Erdem ve Karataş (2013) otel işletmelerinde çalışanların kronizm algılarını incelemiştir.

Araştırma sonucunda ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin kronizme ve alt boyutlarına ilişkin algıları ile cinsiyet ve okul türü değişkenleri arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bunun yanında iç grup yanlılığı boyutuna erkek öğretmenlerin daha fazla katılım gösterdiği gözükse de, bu bulgu istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Erdem, Çeribaş ve Karataş'ın (2013) otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin kronizm algılarını belirlemeye yönelik olarak yaptıkları çalışmada da cinsiyet ile kronizm algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Bununla birlikte özellikle yabancı alanyazında gerçekleştirilen pek çok çalışmada genel olarak kadınların aleyhine ayrımcılık yapıldığı ve kadınların ayrımcılık ya da kayırmacılıkla ilgili maddelere daha yüksek düzeyde katıldıkları (Crosby, Williams & Biernat, 2004; Forster, 1999; Gorman, 2005; Jenkins, Lucio & Noon, 2002; Krefting, 2003) bulunmuştur (Akt. Irak, 2010, s. 180). Yapılan diğer çalışmalar genel olarak okul dışında farklı örgütlerde gerçekleştirilmiştir. Bu durumun araştırma bulguları arasında farklılık oluşturduğu söylenebilir.

Ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin kronizme ve iç grup yanlılığı ile paternal kronizm alt boyutlarına ilişkin algıları ile yaş, kıdem ve okulda çalışma süresi değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre öğretmenlerin yaş, kıdem ve okulda çalışma süreleri arttıkça algıladıkları kronizm düzeyi de artmaktadır. Öğretmenlerin aynı okulda çalışma sürelerinin artması yöneticileri ile olan ilişkilerini geliştirmektedir. Bunun sonucunda oluşan eş-dost ilişkileri kayırmacı uygulamaların başlamasına neden olabilir. Ayrıca, aynı okulda, aynı okul yöneticisiyle uzun süre birlikte çalışan bir öğretmenin gerek yöneticiden ve gerekse diğer öğretmenlerden kaynaklanan olumsuz tutum ve davranışlarla karşılaşma olasılığı fazladır. Okulda çalışma süresi ve örgütsel güven arasındaki ilişki öğretmenlerin hafızasındaki negatif anıların birikimiyle açıklanabilir.

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, yöneticiler en fazla iç grup yanlılığı boyutunda kayırmacı davranışlar sergilemektedir ($\bar{X}=2.59$). Bunu $\bar{X}=2.42$ ortalama ile “paternal kronizm” ve $\bar{X}=2.30$ ortalama ile “karşılıklı çıkar alış-veriş” izlemektedir. Ortaöğretim kurumlarında yöneticilerin kayırmacı davranışlar sergilediğini düşünen öğretmenler bulunmaktadır.

Araştırma bulgularına göre; ortaöğretim kurumlarında, bazı yöneticiler finansal ve kariyer olarak katkı sağlayacak etkinliklere katılımcı gönderirken kişisel ilişkilerini dikkate almaktadır. Yine bazı yöneticiler kişisel olarak yakın olduğu çalışanlara karşı daha fazla toleranslı davranmaktadır. Bu bulgular ortaöğretim kurumlarında kronizm temelli uygulamalara maruz kalan öğretmenlerin var olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenler, yöneticilerin çatışmaların çözüm sürecinde adil bir tutum sergilediğini düşünmektedir. Tüm örgütlerde çatışma olduğu gibi okullarda da çatışmanın olması kaçınılmaz bir durumdur. Asıl mesele hiç olmaması değil çatışmayı örgütün amaçlarına uygun olarak yönetebilmektir. Bunu yapabilmenin en etkili yollarından biri de yöneticilerin demokratik ve uzlaşmacı bir tutum sergilemeleridir (Arslantaş ve Özkan, 2012, s. 565).

Araştırmadan elde edilen bir diğer bulgu da; yöneticilerin zaman zaman kişisel olarak yakın olduğu çalışanların görüşlerini daha fazla dikkate almalarıdır. Bu noktada, yöneticilerin bu tutumu, öğretmenlerin görüşlerini aktarmada çekingen davranmalarına neden olabilir. Elbette ki, bu durum üzerinde pek çok farklı değişkenin daha etkisinden söz edilebilir.

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler okul örgütü içerisinde genel olarak karşılıklı çıkar ilişkisine dayalı bir ast-üst ilişkisinin (yönetici-çalışan) olmadığını belirtmiştir. Ayrıca öğretmenler, yöneticilerin çalışanlarla ilgili kararlarda öncelikle kurumun çıkarlarını göz önüne aldığını düşünmektedir.

5.2. Öğretmenlerin Örgütsel Güvene ve Alt Boyutlarına İlişkin Algıları, Sonuçlar ve Tartışma

Öğretmenlerin örgütsel güven ve alt boyutlarını oluşturan meslektaşlara güven ve müdüre güven boyutlarına ilişkin algıları “Katılıyorum” düzeyindedir. Bu sonuç Türkiye’de yapılan benzer araştırmalar ile yakın düzeydedir. Örneğin Polat (2007) tarafından yapılan çalışmada benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Bunun yanında örgütsel güven düzeyinin daha farklı düzeyde çıktığı araştırmalarda vardır (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008; Yılmaz, 2009).

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler meslektaşlarına ($\bar{X}=3.52$) ve yöneticilerine ($\bar{X}=3.51$) benzer düzeyde güven duymaktadır. Bökeoğlu ve Yılmaz’ın (2008) ilköğretim okullarında yaptıkları çalışmada öğretmenlerin en çok yöneticilerine daha sonra da meslektaşlarına ve paydaşlara güvendiği görülmektedir. Ayrıca çalışmada öğretmenlerin yöneticilerine ($\bar{X}=3.59$) ve meslektaşlarına güven ($\bar{X}=3.53$) düzeylerinin birbirine yakın olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, iki araştırmanın bulguları arasında paralellik olduğu ifade edilebilir. Yılmaz (2009) tarafından özel dersanelerde yapılan bir çalışmada ise öğretmenlerin en fazla yöneticilerine en az ise

meslektaşlarına güven duyduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Özel dershanelerdeki rekabet ortamının bu durum üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

Okul örgütü açısından güven ortamının sağlanması oldukça önemlidir. Okul örgütlerinde güvene dayalı ilişkilerin kurulması, pek çok olumlu sonuç doğurur. Literatürde, güvenin örgütsel başarı için gerektiği, fakat kısa zamanda oluşturulmadığı, uzun ve özverili çabalar gerektirdiği konusunda fikir birliğine varılmıştır (Demircan ve Ceylan, 2003, s. 139). Okullarda güven odaklı ortamların oluşmasında yöneticilerin sorumluluğu büyüktür. Öğretmenlerin yöneticilerine güvenebilmesi için yöneticinin tutarlı ve güvenilir davranışlar sergilemesi gerekir. Çünkü güven yönetici ve çalışan arasındaki etkileşimi ve örgütsel başarıyı önemli ölçüde etkileyen bir unsurdur (Yılmaz, 2009, s. 484).

Araştırma bulgularına göre; ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin örgütsel güvene ve alt boyutlarına ilişkin algıları cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılık göstermemektedir. Bökeoğlu ve Yılmaz da (2008) örgütsel güven ve alt boyutlarının cinsiyete göre farklılaşmadığını bulmuştur. Polat (2007) tarafından yapılan çalışmada ise örgütsel güven algısında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık oluşmazken, okula güven boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. Buna göre erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre okullarına daha fazla güvenmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel güvene ve alt boyutlarına ilişkin algıları okul türü değişkenine göre farklılaşmaktadır ve bu farklılık Anadolu liselerinin lehinedir. Anadolu liselerinde örgütsel güven düzeyinin, genel ve mesleki/teknik liselere göre daha yüksek olması farklı açılardan açıklanabilir. Okullarda başarının sağlanması için güven ortamının oluşturulması gerekir. Anadolu liselerinde genel olarak başarı düzeyi diğer liselere göre daha yüksektir. Bu okullarda diğer ortaöğretim kurumlarına göre daha yüksek düzeyde bir işbirliği, kenetlenme ve güven duygusu vardır. Öğretmenler akademik başarıya ulaşmak hedefiyle birlikte hareket etmekte ve böylece aynı ortak amaç çerçevesinde ilişki ağları gelişmektedir. Örgütsel güvenle ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında; Polat (2007) tarafından yapılan araştırmada okul türü değişkeni ile örgütsel güven düzeyi arasında anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır. Polat'ın (2007) kullanmış olduğu ölçekte meslektaşlara güven ile ilgili bir bölüm bulunmamaktadır. Polat çalışmasını Türkiye genelinde gerçekleştirmiştir. Bu faktörlerin iki çalışma arasında bulguların farklılaşmasına yol açtığı söylenebilir.

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel güvene ilişkin algıları okulda çalışma süresine göre, meslektaşlara güven boyutunda anlamlı farklılık oluşturmamaktadır. Ancak müdüre güven boyutunda ve örgütsel güven toplam puanda anlamlı farklılık bulunmuştur. Buna göre öğretmenlerin okulda çalışma süresi arttıkça örgütsel güven algısı düşmektedir. Bu bulguda okul örgütü içerisinde yaşanan kayırmacı uygulamaların etkisinden bahsedilebilir. Zira, öğretmenlerin kronizm ve alt boyutlarına ilişkin algıları ile okulda çalışma süresi arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Polat'ın (2007) yaptığı çalışmada da öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki görev süresi arttıkça örgütsel güven algılarında bir düşme olduğu gözlenmiştir. Bunun yanında Çetinel (2008) tarafından yapılan yüksek lisans tez çalışmasında örgütsel güven ile örgütte çalışma süresi arasında bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Bu çalışmanın sanayi sektöründe faaliyet gösteren bir örgütte gerçekleştirilmiş olmasının bulguların farklılığı üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin örgütsel güvene ve alt boyutlarına ilişkin algıları ile kıdem ve öğretmen sayısı değişkenleri arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bökeoğlu ve Yılmaz (2008) yaptıkları çalışmada öğretmenlerin örgütsel güven algıları ile kıdem değişkeni arasında anlamlı farklılık olmadığını bulmuştur. Yine bu çalışmada öğretmen sayısı ile paydaşlara güven boyutu ve örgütsel güven toplam puan arasında ilişki belirlenmiştir. Buna göre öğretmen sayısı azaldıkça örgütsel güven düzeyi artmaktadır.

5.3. Öğretmenlerin Kronizm Algılarının Örgütsel Güven Düzeyi Üzerindeki Etkisine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Çalışmanın genel amacını oluşturan öğretmenlerin kronizm algısı ile örgütsel güven düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak yapılan testler sonucunda elde edilen bulgular şu şekildedir: Kronizm ile örgütsel güven düzeyi arasında zıt yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=-.58$; $p<.01$). Okul örgütü içerisinde yaşanan kayırmacı uygulamalar örgütsel güven düzeyini düşürmektedir. İnsanlar aynı okulda okumuş olma, akrabalık, aynı memleketten olma, meslektaşlık gibi çok farklı nedenlerle kayırmacılık yapabilir. Okul örgütü içerisinde yöneticiyle öğretmenler arasında bu şekilde ilişkiler oluşabilir. Yöneticilerin takdir yetkisini subjektif bir biçimde kullanması, örgüt içerisinde kayırmacı bir tutum sergilemesi, “benzerler ve benzemezler” metaforunu oluşturur. Yönetici bir grup çalışana (benzer) diğerlerine göre

daha ayrıcalıklı muamele edebilir. Sonuçta örgüt içerisinde iş stresi, güven eksikliği, motivasyon kaybı vb. olumsuzluklar oluşur (Asunakutlu, 2010, s. 52).

Kayırmacılık, okul örgütü açısından okul yöneticisinin, kendisine yakın bulduğu kişileri haksız yere ve yasalara aykırı olarak desteklemesi ve korumasıdır. Kayırmacı uygulamaların farklı örnekleri zaman zaman örgütlerde yaşanmaktadır. Türü ve şekli ne olursa olsun, kamu kurumlarında kayırmacı olayların yaşanması hem kamu yararına zarar vermekte hem de örgütlerin işleyişinde çeşitli aksaklıklar oluşturarak adalet ve eşitlik ilkelerinin ortadan kalkmasına neden olmakta ve böylece vatandaşların kamuya olan güvenini azaltmaktadır (Erdem ve Meriç, 2012, s. 141-143).

Araslı ve arkadaşlarının (2006) yaptıkları çalışma kayırmacılığın örgütsel değişkenler üzerinde güçlü ve olumsuz bir etkiye sahip olduğunu ortaya koyarken, Büte'nin aile işletmeleri üzerinde yaptığı çalışmalarda kayırmacı uygulamaların yaşandığı ve çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler oluşturduğu görülmüştür. Benzer şekilde Büte (2011) tarafından yapılan başka bir çalışmada kamu bankalarında nepotizm ve kronizm temelli olayların yaşandığı ve bu durumun iş stresini artırdığı; iş tatmini, işverene güveni ve motivasyonu ise azalttığı bulgularına ulaşılmıştır. Bu sonuçlar araştırmamızın sonuçları ile bazı paralellikler göstermektedir. Zira araştırma bulgularında okullardaki kayırmacı (kronizm) uygulamalar ile örgütsel güven düzeyi arasında anlamlı ve ters yönde bir ilişki bulunmuştur.

Benzer şekilde kronizm ile örgütsel güvenin alt boyutlarını oluşturan meslektaşlara güven ve müdüre güven boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Örgüt içerisinde bazı çalışanların kayırılması diğer çalışanların meslektaşlarına ve yöneticilerine duyduğu güveni zedelemektedir. Bunlardan kronizm ile müdüre güven boyutu arasındaki ilişki ($r=-.64$; $p<.01$); kronizm ile meslektaşlara güven boyutu arasındaki ilişkiden ($r=-.30$; $p<.01$) daha yüksektir. Buna göre okul örgütü içerisinde yaşanan kayırmacı uygulamalar en fazla yöneticilere duyulan güveni etkilemektedir. Öğretmenlerin yöneticilerine güven duyması okul örgütü ve çalışanlar açısından önemli bir faktördür. Örgüt içerisinde güven ortamının yaratılmasında sorumluluğun önemli bir kısmı yöneticilere aittir. Okul örgütü içerisinde bu tür olumsuzlukların yaşanmaması için yöneticilerin çalışanlara karşı eşit mesafede durması ve güven odaklı bir ortam yaratması önemlidir. Cemaloğlu ve Kılınç'ın (2012) yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin yöneticilere

duydukları güven düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu durum, yöneticilerin sergilemiş oldukları davranış biçimlerinin örgütsel güven üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Kronizmin, örgütsel güven ve alt boyutları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Ayrıca bu analizlerde demografik değişkenlerin örgütsel güven ve alt boyutları üzerindeki etkisi de incelenilmiştir.

Kronizmin ve demografik değişkenlerin örgütsel güven üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak yapılan analizlerde tüm bağımsız değişkenlerin, örgütsel güven ölçeğinin puanlarına ilişkin varyansın %36'sını açıkladığı tespit edilmiştir. Bunun yaklaşık %33'ünün de kronizm algısından kaynaklandığı görülmüştür. Bu durum öğretmenlerin kronizm algıları arttıkça, okul müdürüne ve okulda görev yapan diğer öğretmenlere duydukları güvenin azaldığını göstermektedir. Demografik değişkenlerden ise sadece okulda çalışma süresi değişkeninin örgütsel güven puanlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Buna göre öğretmenlerin okulda çalışma süresi arttıkça örgütsel güven düzeyi düşmektedir.

Kronizmin ve demografik değişkenlerin örgütsel güvenin meslektaşlara güven boyutu üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak yapılan analizlerde tüm bağımsız değişkenlerin, örgütsel güven ölçeğinin puanlarına ilişkin varyansın %12'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Bu bulgu okul örgütü içerisindeki kayırmacı uygulamaların sadece müdüre değil meslektaşlara duyulan güveni de etkilediğini ortaya koymaktadır. Bunun yanında yapılan analizlerde demografik değişkenlerin meslektaşlara güven boyutu puanları ile anlamlı bir ilişki oluşturmadığı da tespit edilmiştir.

Kronizmin ve demografik değişkenlerin örgütsel güvenin müdüre güven boyutu üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak yapılan analizlerde tüm bağımsız değişkenlerin, örgütsel güven ölçeğinin puanlarına ilişkin varyansın %43'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Regresyon katsayılarının negatif olması modele anlamlı katkı sağlayan bütün bağımsız değişkenlerin, müdüre güven üzerinde ters yönde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Yapılan analizlerde algılanan kronizm puanlarının müdüre güven düzeyinin yaklaşık %40'ını açıkladığı tespit edilmiştir. Buna göre kronizm uygulamaları arttıkça müdüre duyulan güven azalmaktadır. Demografik değişkenlerden okulda çalışma süresinin müdüre güven puanlarının anlamlı yordayıcısı olduğu da görülmüştür. Öğretmenlerin okulda çalışma sürelerinin artması bir diğer ifadeyle öğretmenlerin aynı

okullarda uzun süre görev yapması örgütsel güvene ve müdüre duyulan güveni azaltmaktadır.

Yukarıdaki bulgularla birlikte ayrıca kronizmin örgütsel güvene ve alt boyutlarına etkisine yönelik olarak yapılan çoklu regresyon analizlerinde iç grup yanlılığı değişkeninin örgütsel güven ve alt boyutları üzerinde en fazla etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

5.4. Öneriler

Bu bölümde araştırmanın bulguları ve alanyazına bağlı olarak uygulamacı ve bu konuda yeni araştırmalar yapacak olan araştırmacılara önerilerde bulunulacaktır.

5.4.1. Uygulayıcılara Öneriler:

- 1) Örgütlerde kronizmi oluşturan temel unsur insan ve insanlar arasındaki etkileşim süreci olduğundan, öncelikle bu alanda adımlar atılmalıdır. Bu noktada;
 - a) Yöneticilere ve öğretmenlere doğrudan uygulamaya dayalı eğitimler verilmeli, örgütsel aidiyet duygusu geliştirilerek kamu yararı bilinci oluşturulmaya çalışılmalıdır.
 - b) Okul örgütü içerisinde yaşanabilecek kayırmacı uygulamalara karşı gerekli tedbirler alınmalı, web tabanlı bildirim merkezleri oluşturulmalıdır.
- 2) Verilecek hizmet içi eğitimlerle öğretmenlerde yöneticilerine karşı sorumlulukları ve hakları konusunda gerekli bilinç oluşturulmalı, oluşabilecek suiistimallerin önüne geçilmelidir.
- 3) Okullarda yaşanabilecek kayırmacı uygulamaların bildirilebileceği ve takip edileceği yapılar oluşturulmalıdır (Whistleblowing).
- 4) Çalışanların birbirlerine güven duyması sağlanmalıdır. Bu amaçla kronizm uygulamalarının önüne geçecek tedbirler alınmalı, liyakat sistemi güçlendirilmelidir.
- 5) Kronizm benzeri uygulamaların önüne geçilebilmesi için öğretmenlik ve yöneticilik mesleğinde profesyonelliğe önem verilmelidir. Bu bağlamda,

yöneticilerin ve öğretmenlerin kendilerini geliştirebilecekleri mekanizmalar oluşturulmalıdır.

- 6) Okul yöneticilerine uygulanan rotasyon sistemi yeniden düzenlenmeli ve benzer bir çalışma öğretmenler için düzenlenmelidir.
- 7) Örgütsel güven düzeyini daha yukarıya taşımanın yolları aranmalıdır. Bu bağlamda;
 - a) Okul yöneticileri çalışanlara karşı tutarlı olmalı, etik liderlik davranışları göstererek öğretmenlerde eşitlik algısını yükseltmelidir.
 - b) Okul ortamında güvene dayalı bir ortam oluşturulması için gerekli tedbirler alınmalı, yöneticiler üstlerine düşen görevleri yapmalıdır.
 - c) Okul yöneticileri öğretmenlerin farklı görüşlerini hoşgörü ile karşılamalı, bu farklılığın doğal olduğunu öğretmenlere hissettirmelidir.
 - d) Yöneticiler dürüst ve güvenilir davranışlar sergilemelidir.

5.4.2. Araştırmacılara Öneriler:

1. Kronizm ve diğer kayırmacılık türlerinde yapılan çalışmalar oldukça sınırlı sayıdadır. Araştırmacılar bu konularda çalışmalar yapabilir.
2. Bu çalışmada kayırmacılık ile örgütsel güven düzeyi arasındaki ilişki incelenmiş ve çalışma ortaöğretim kurumlarında gerçekleştirilmiştir. Farklı eğitim kademelerinde kayırmacılığın örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık, iş tatmini gibi konular üzerindeki etkileri araştırılabilir.
3. Okul iklimi ile kronizm arasındaki ilişkiler incelenebilir.
4. “İnsanlar neden kayırmacılık yaparlar?” problemi çerçevesinde kayırmacılığın sebepleri araştırılabilir.

KAYNAKLAR

- Aktan, C. C. (2001). Siyasal Ahlak ve Siyasal Yozlaşma. Coşkun Can Aktan (Ed.), *Yolsuzlukla Mücadele Stratejileri*. (s.51-69). Ankara: Hak-İş Yayınları.
- Aktuna, M. (2007). *İKY Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Araslı, H., & Tümer, M. (2008). Nepotism, Favoritism and Cronyism: A Study of Their Effects on Job Stress and Job Satisfaction In The Banking Industry of North Cyprus. *Social Behavior and Personality*, 36(9), 1237-1250.
- Arslantaş, H. İ., Özkan, M. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarının İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 555-570
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 1-13.
- Asunakutlu, T. (2010). Kayırmacılığın Temelleri: Benzerlik ve Benzemezlik. Ramazan Erdem (Ed.), *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* içinde (s.41-60). İstanbul: Beta Basım.
- Asunakutlu, T. & Avcı, U. (2010). Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 93-109.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim Yönetimi* (9. baskı). Ankara, Hatiboğlu Yayınları.
- Aydoğan, İ. (2009). Eğitimin Toplumsal Temelleri. Mehmet Arslan (Ed.), *Eğitim Bilimine Giriş* içinde (s.74-90). Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Aydoğan, İ. (2012). The existence of favoritism in organizations. *African Journal of Business Management* Vol, 6(12), 4577-4586.
- Aytaç, Ö. (2010). Kayırmacı İlişkilerin Sosyolojik Temeli. Ramazan Erdem (Ed.), *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* içinde (s.3-26). İstanbul: Beta Basım
- Aytaç, Ö. ve İlhan, S. (2010). Türkiye’de Kayırmacı Eğilimlerin Oluşmasında Toplumsal ve Kültürel Yapının Rolü. Ramazan Erdem (Ed.), *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* içinde (s.61-84). İstanbul: Beta Basım
- Bökeoğlu, Ç. Ö. ve Yılmaz, K. (2008). İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi-Educational Administration: Theory and Practice*, 54, 211–233.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama* (9.baskı). Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık.

- Büte, M. (2009). “Aile İşletmelerinde Nepotizm: Trabzon İlinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma”. 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Bildiriler Kitabı. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, Eskişehir.
- Büte, M. ve Tekaraslan E. (2010). Nepotizm’in Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1), 1-21.
- Büte, M. (2011). Nepotizm ve İş Tatmini İlişkisinde İş Stresinin Aracı Rolü Var Mıdır? *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29, 175-184.
- Büte, M. (2011). Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri ile İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 383-404.
- Büte, M. (2011). Algılanan Örgüt İkliminin Etik Olmayan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 103-122.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2010). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara, Pegem Akademi.
- Cemaloğlu, N. ve Kılınç, Ç. A. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim*, 37(165), 137-151.
- Çağlar, E. M. (2008). *Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çalım, S. İ. ve Zorlu, M. (2012). İşyerinde Damgalama ve Ayrımcılık Faktörü Olarak HIV/AIDS. *Çalışma ve Toplum*, 4, 165-188.
- Çankaya, İ. (1996). Takas Kuramının Okul Yönetimince Uygulanması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2(4), 539-546.
- Çarıkçı, H. İ. ve Arslan, T. E. (2010). Kayırmacı İlişkilerin Sosyolojik Temeli. Ramazan Erdem (Ed.), *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* içinde (s. 28-39). İstanbul: Beta Basım
- Çeribaş, S., Erdem, B., Karataş, A. (2013). Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Kronizm (Eş – Dost Kayırmacılığı) Algıları: İstanbul’da Faaliyet Gösteren Bir, İki ve Üç Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 17(1), 51-59.
- Çetinel, E. (2008). *Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

- Çimen, M. (2007). *İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının Örgütsel Güvene Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi*, 10(2), 139-150.
- Dinç, S. (2007). *Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdem, R. (2010). Kayırmacılık / Ayrımcılık. Ramazan Erdem (Ed.), *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık*. İstanbul: Beta Basım.
- Erdem, M. ve Meriç, E. (2012). Okul Yönetiminde Kayırmacılığa İlişkin Ölçek Geliştirme Çalışması. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi - Journal of Educational Sciences Research*, 2(2), 141-154.
- Ertekin, Y. (1978). Örgüt İklimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 2(2).
- Gök, S. (2009). Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 587-605.
- Gökçer, N., & Gülşen, C. (2011). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (1.baskı). Ankara, Anı Yayıncılık.
- Hoy, K. W. ve Miskel, G. C. (2010). *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama* (Çev. Ed. Selahattin). Ankara. (Eserin aslının yayın tarihi 1991).
- Irak, D. (2010). Örgütlerde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkileri. Ramazan Erdem (Ed.), *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* içinde (s. 179-202). İstanbul: Beta Basım.
- İşcan, F. Ö. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- İyişleroğlu, S. C. (2006). *Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Kapıkıran, N. A. ve Kapıkıran, Ş. (2013). Psikolojik Yardım Aramada Kendini Damgalama Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 5(40), 131-141.
- Karakaş, M. ve Çak, M. (2007). Yolsuzlukla Mücadelede Uluslararası Kuruluşların Rolü. *Maliye Dergisi*, 153, 74-101.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara, Nobel Akademi.

- Kayabaşı, Y. (2005). *Politik Yozlaşmaya Çözüm Olarak Anayasal İktisat*. Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Khatrı, N. & Tsang, E.W.K. (2003). Antecedents and Consequences of Cronyism in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 43, 289-303.
- Khatrı, N., Tsang, E.W.K. & Begley, T.M. (2006). Cronyism: A cross-cultural analysis. *Journal of International Business Studies*, 37: 61-75.
- Kılıç, D. (2006). *Eğitim Bilimlerine Giriş*. Erzurum, Aydan Matbaacılık.
- Koç, H. ve Yazıcıoğlu, İ. (2011). Yöneticiye Duyulan Güven İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 46-57.
- Luhmann, N. (1979). *Trust And Power*. New York: John Wiley and Sons.
- Mayer, R. C., Davis J. H., Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Mcallister, D.J. (1995). Affect And Cognition Based Trust As Foundation For Interpersonal Cooperation In Organizations. *Academy Of Management Journal*, 38, 24-59.
- Nişancı, Ş. ve Işık, C. (2012, Ekim). Etnisite Algısının Siyasal Tercihler Üzerine Etkisi: Kars İli Kağızman İlçesi Üzerine Bir Çalışma. *II. Bölgesel Sorunlar ve Türkiye Sempozyumu*, s. 109-133, Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kahramanmaraş.
- Özdemir, F. (2006). *Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Pektaş, E. (1999). *Büyük Kent Belediyelerinin Eğitim Ve Kültür Hizmetlerine Siyasal Parti İdeolojilerinin Yansıması*. Erişim <http://www.ekitapyayin.com/id/027/> (Erişim Tarihi: 25.04.2013).
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Polatlı, A. (2009). *XIX. Yüzyılda Osmanlı'da Kayırmacılık*. <http://www.makaleler.com/bilim-makaleleri/xix-yy-da-osmanlida-kayirmacilik-clientel.htm> - Makaleler (Erişim Tarihi: 19.04.2013).
- Şakar, N. A. (2010). Örgütsel Güven. Derya Ergun Özler (Ed.), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* içinde (s. 21-36). Bursa: Ekin Yayınevi.

- Taylor, F. W. (2011). *Bilimsel Yönetimin İlkeleri* (Çev. H.Bahadır), Ankara. (Eserin aslının yayın tarihi 1911).
- Tepav (Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı) Yolsuzlukla Mücadele Kitapları-1 (2006). *Bir olgu olarak yolsuzluk: nedenler, etkiler ve çözüm önerileri*. (2. Baskı),Matsa Basımevi: Ankara.
http://www.tepav.org.tr/upload/files/13134754134.Bir_Olgu_Olarak_Yolsuzluk_Nedenler__Etkiler__Cozum_Onerileri.pdf [Erişim Tarihi: 24.03.2013]
- Tezcan, E. (2004). *Pargalı İbrahim Paşa Çevresindeki Edebi Yaşam*. Yüksek Lisans Tezi. Bilkent Üniversitesi Ekonomi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tezcan, M. (1984). *Eğitim Sosyolojisi*. Ankara, Çağ Matbaası.
- Tokgöz, E. (2012). *Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Topaloğlu, G. I. (2010). *İşgörenlerin Adalet ve Etik Alguları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tschannen-Moran, M. & Hoy, W. K. (1998). Trust in schools: A conceptual and empirical analysis. *Journal of Educational Administration*, 34, 334-352.
- Turhan, M. (2013). Organizational Cronyism: A Scale Development and Validation from the Perspective of Teachers. *Journal of Business Ethics*, DOI: 10.1007/s10551-013-1839-3.
- Tüzün, İ. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tüzün, İ. K. (2007). Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 13, 93-118.
- Yang, Y. & Bei, H. (2009). *The antecedents of organizational cronyism*. International Conference on Management and Service Science, 20-22 September 2009, Beijing, China.
- Yılmaz, K. (2009). Özel Dershane Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(59), 471-490.
- Yücel, C. ve Samancı, G. (2009). Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 111-132.
- Zeytinoğlu, E. (2010). Ayrımcılık Yasağına Genel Bir Bakış. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(18), 115-134.

EKLER

Ek 1. Anket İzni

T.C.
ELAZIĞ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 79137285 – 605.01- 8023
Konu : Anket Uygulama İzni

07 Mart 2013

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri 2012/2013 Sayılı Genelge,
b) Fırat Üniversitesi Rektörlüğü Genel Sekreterliği'nin 19/02/2013 tarih ve 1848 sayılı yazısı.

Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencilerinden Ruçhan POLAT' ın "Öğretmenlerin Kayırmacılık (Kronizm) Algıları ile Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki" konulu tez çalışmasına veri toplamak için izin isteği, ilgi (b) yazı ile bildirilmiştir.

Konu ile ilgili olarak Müdürlüğümüz AR-GE Biriminde İlgi(a) genelge çerçevesinde oluşturulmuş olan Bilimsel Araştırma İzni Değerlendirme Komisyonu 05/03/2013 tarihinde MEB'e Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri 2012/2013 Sayılı Genelgesine bağlı olarak komisyon tarafından başvuru değerlendirilmiş olup, uygulamanın çalışma takviminde belirtilen Müdürlüğümüze bağlı İl merkezindeki liselerde 01/04/2013 ile 30/06/2013 tarihleri arasında, okul idaresinin de izni alınarak uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.


Şahin ELGÜL
Millî Eğitim Müdürü a.
Müdür Yardımcısı

OLUR
... / 03 / 2013

A.Aziz YENİYOL
Vali a.
Millî Eğitim Müdürü



Zübeyde Hanım C. Hükümet Konağı Kat :5
23100-ELAZIĞ
Tel: 0 424 2385024-25-26-27-28
Fax: 0 424 2333670

E-Posta: elazigmam@meb.gov.tr
Web: http://elazig.meb.gov.tr

Ek 2. Araştırmada Kullanılan Ölçek

Değerli Meslektaşım; Bu araştırmanın amacı, okul örgütündeki kronizmin (kayırmacılık) örgütsel güven üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırmadan elde edilen veriler, okullarda kronizmi ve etkide bulunduğu değişkenleri inceleme amacıyla kullanılacaktır. Veriler başka hiçbir amaçla kullanılmayacak ve okul veya kişi isimleri kesinlikle kaydedilmeyecektir. Bulguların sağlıklı olması vereceğiniz cevapların titizliğine bağlıdır. Yan tarafta bu sorulara katılma derecenizi belirleyen beş seçenek yer almaktadır. Lütfen maddelerin karşısında yer alan her seçenektan size göre en uygun olanını, altındaki kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz. Yardımlarınız için teşekkür eder, meslek yaşamınızda başarılar dileriz.									
M A D D E N O	Cinsiyetiniz: () Erkek () Bayan Medeni Haliniz: () Evli () Bekar Yaşınız: (Lütfen Yıl Olarak Yazınız)..... Öğretmenlik Mesleğindeki Kıdeminiz: (Lütfen Yıl Olarak Yazınız).....		Okul Türü ()Genel Lise ()Mesleki/Teknik ()Anadolu ()Diğer Okulunuzdaki öğretmen sayısı?(Bildiginiz kadariyla yaklaşık rakam) Ne kadar zamandır bu okulda çalışıyorsunuz:yıl ve aydır(lütfen gün ve ay olarak ayrıntılı süreyi yazınız)		TAMAMEN KATILIYORUM	KATILIYORUM	KISMEN KATILIYORUM	KATILMIYORUM	HIÇ KATILMIYORUM
	KRONİZM ÖLÇEĞİ								
1	Yöneticimiz, kişisel yakınlığı olan çalışanlara karşı daha toleranslı davranır.		5	4	3	2	1		
2	Kurumumuzda, çalışanlar ödüllendirilirken yöneticiyle kişisel ilişkilerinden ziyade performansları dikkate alınır.		5	4	3	2	1		
3	Yöneticimiz, çatışmaları çözerken kendisine yakın gördüğü çalışanlardan yana tavır alır.		5	4	3	2	1		
4	Kurumumuzda, finansal veya kariyer olarak katkı sağlayacak etkinliklere yöneticiyle kişisel ilişkileri iyi olan çalışanlar gönderilir.		5	4	3	2	1		
5	Kurumumuzda, kararlar alınırken yöneticiyle yakın ilişkileri olan çalışanların görüşleri daha fazla dikkate alınır.		5	4	3	2	1		
6	Kurumumuzda, yöneticimizle ilişkileri iyi olan çalışanların hataları görmezden gelinir.		5	4	3	2	1		
7	Kurumumuzda, yöneticimize koşulsuz sadakat gösterenlerin çıkarları daha fazla gözetilir.		5	4	3	2	1		
8	Yöneticimiz, verdiği kararları eleştirmeyenleri ödüllendirir.		5	4	3	2	1		
9	Kurumumuzda, personel değerlendirmede yöneticiye sadakat en önemli kriterdir.		5	4	3	2	1		
10	Yöneticim, kendisine sadakat gösteren astların hatalarını görmezden gelir.		5	4	3	2	1		
11	Yöneticimiz, kurumumuza bağlılık gösterenlerden çok kendisine sadık olanları ödüllendirir.		5	4	3	2	1		
12	Kurumumuzda, yönetici-çalışan ilişkileri kişisel çıkarlardan çok kurumun çıkarlarına dayalıdır.		5	4	3	2	1		
13	Çalışanlar bir konuda yöneticimizi desteklediğinde, karşılığında ödül beklerler.		5	4	3	2	1		
14	Yöneticimiz, kendi çıkarlarına uygun davranışlar sergileyen çalışanları ödüllendirir.		5	4	3	2	1		
15	Yöneticimiz, çalışanlarla ilgili karar verirken kurumun çıkarlarından çok kendi çıkarlarını düşünür.		5	4	3	2	1		
ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ									
1	Çalıştığım okuldaki öğretmenler birbirlerine güvenirlir.		5	4	3	2	1		
2	Çalıştığım okuldaki öğretmenler birbirlerini gözetir ve birbirlerinin arkasında dururlar.		5	4	3	2	1		
3	Çalıştığım okuldaki öğretmenler birbirlerine şüpheyle bakarlar.		5	4	3	2	1		
4	Zor durumlarda bile çalıştığım okuldaki öğretmenler birbirlerine güvenebilirler.		5	4	3	2	1		
5	Çalıştığım okuldaki öğretmenler işlerini iyi yaparlar.		5	4	3	2	1		
6	Çalıştığım okuldaki öğretmenler birbirlerinin dürüstlüğüne inanırlar.		5	4	3	2	1		
7	Çalıştığım okuldaki öğretmenler birbirlerine karşı açık ve samimi davranırlar.		5	4	3	2	1		
8	Çalıştığım okuldaki öğretmenler size bir şey söylediğinde onlara inanabilirsiniz.		5	4	3	2	1		
9	Bu okuldaki öğretmenler genel olarak müdüre güvenir.		5	4	3	2	1		
10	Bu okuldaki müdür öğretmenlerin faydası için çalışmaktadır.		5	4	3	2	1		
11	Bu okuldaki müdür verdiği sözleri tutmaz.		5	4	3	2	1		
12	Bu okuldaki öğretmenler müdürün dürüstlüğüne inanırlar.		5	4	3	2	1		
13	Öğretmenler hata yaptıklarını müdüre itiraf ederken kendilerini rahat hissederler.		5	4	3	2	1		
14	Bu okuldaki müdür çalışanlar ihtiyaç duyduklarında yanında yer alır.		5	4	3	2	1		
15	Bu okuldaki müdür görevinde yeterli ve tutarlıdır.		5	4	3	2	1		
16	Bu okuldaki müdür sorunlar karşısında herkese tarafsız davranır.		5	4	3	2	1		
17	Bu okuldaki öğretmenler müdürün yaptığı icraatların çoğuna kuşkuyla bakarlar.		5	4	3	2	1		

ÖZ GEÇMİŞ

27.06.1990 tarihinde Elazığ'da doğdum. İlkokul, ortaokul ve liseyi burada tamamladıktan sonra, 2007 yılında Atatürk Üniversitesi Sınıf Öğretmenliği Bölümüne girdim. Üniversite eğitimimi Fırat Üniversitesi'nde 2011 yılında tamamladım ve aynı yıl Elazığ'ın Arıcak ilçesinde öğretmen olarak göreve başladım. Halen görevime devam etmekteyim.